

RE

**REVIEW
2014 —
AUSSENPOLITIK
WEITER
DENKEN**



KRISE - ORDNUNG - EUROPA

VIEW

REVIEW
2014 —
AUSSENPOLITIK
WEITER
DENKEN



KRISE - ORDNUNG - EUROPA

INHALT



4 AUSSENPOLITIK WEITER DENKEN

- 5 „Krise, Ordnung, Europa“ - zur außenpolitischen Verortung und Verantwortung Deutschlands
- 14 Die Geschichte des Review-Logos – die Welt mit anderen Augen sehen
- 16 Ein Experiment für Offenheit: Steinmeiers Review-Jahr



18 DIE EXPERTEN

- 19 Die Experten-Debatte: Herausforderungen an deutsche Außenpolitik
- 20 Rolle Deutschlands – Strategie und Transparenz
- 22 Die Review-Experten
- 24 Führung in und durch Europa
- 26 Umfrage der Körber-Stiftung: Große Skepsis, hohe Erwartungen



28 DIE ÖFFENTLICHKEIT

- 29 Das Gespräch mit den Bürgern: Mehr Offenheit, mehr Debatte
- 31 Die Grautöne in der Diplomatie: „Wie würden Sie entscheiden?“
- 32 Essay-Wettbewerb: Innovative und anspruchsvolle Studenten
- 34 Die Review-Veranstaltungen



36 DAS AMT

- 37 Diplomaten im „Fish Bowl“
- 38 Ideenwerkstatt
- 40 Online-Diskussionen



42 SCHLUSSFOLGERUNGEN

- 43 Realität trifft auf Review
- 44 Außenpolitik besser machen



48 DOKUMENTATION

- 50 Unsere Experten
- 52 Unsere Veranstaltungen
- 54 Unsere Partner

- 56 Impressum



AUSSENPOLITIK
WEITER
DENKEN



„KRISE, ORDNUNG, EUROPA“ - ZUR AUSSENPOLITISCHEN VERORTUNG UND VERANTWORTUNG DEUTSCHLANDS (VON AUSSENMINISTER FRANK-WALTER STEINMEIER)

„Eine Selbstverständigung über die Perspektiven deutscher Außenpolitik“, das hatte ich mir vorgenommen, als ich im Dezember 2013 zum zweiten Mal das Amt des Außenministers übernahm. Den Startschuss dafür gaben wir vor genau einem Jahr, im Februar 2014, als wir das Projekt „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“ mit zwei bewusst provokant formulierten Fragen an Experten im In- und Ausland einläuteten: „Was ist, wenn überhaupt, falsch an der deutschen Außenpolitik? Was müsste geändert werden?“

In den zurückliegenden zwölf Monaten haben wir über diese Fragen in Dutzenden von Veranstaltungen, Debattenbeiträgen und Kontroversen geredet, gestritten und gerungen. Außenpolitische Experten rund um die Welt haben sich beteiligt, Tausende von Bürgern in ganz Deutschland und viele hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Auswärtigen Amtes. Wir wollten die Antwort auf die Frage nach der außenpolitischen Verantwortung Deutschlands nicht von einer Expertenkommission beantworten lassen, wir wollten sie nicht in einem interministeriellen Abstimmungsprozess aushandeln, wir wollten eine echte Diskussion – nicht verkünden, sondern gemeinsam erkunden. Außenpolitik erschöpft sich nicht in einer klugen Positionsbestim-

mung, sie ist ein Aushandlungsprozess. Es geht nicht nur darum, das Richtige zu wollen, es geht auch um die Mittel und Wege, es geht um die richtige Strategie und die passenden Instrumente, um die selbstgesteckten Ziele auch zu erreichen. Oft genug geht es um schwierige Abwägungen, nicht um Schwarz oder Weiß, sondern um die Wahl zwischen mehreren unbefriedigenden Optionen.

Ich freue mich darüber, dass wir mit diesem Projekt dem bei meinem Amtsantritt selbst gesteckten Ziel deutlich näher gekommen sind, einem „erwachsenen, aufgeklärten Diskurs über den institutionellen Rahmen, in dem sich unser außenpolitisches Handeln bewegen soll, über das Maß an Verantwortung, das wir in den nächsten 10, 20 Jahren schultern können, aber auch darüber, wo die Grenzen unserer Leistungsfähigkeit sind.“ Das ist keine Aufgabe, die jemals erledigt oder vollständig abgeschlossen sein könnte. Aber es ist uns doch gelungen, die Bürgerinnen und Bürger mit außenpolitischen Fragen und mit dem Handwerk der Diplomatie vertrauter zu machen. Ich danke all jenen, die uns in zivilgesellschaftlichen Organisationen und Institutionen dabei unterstützt und begleitet, manchmal auch fundamental in Frage gestellt haben. Und ich bin stolz auf die vielen Angehörigen



Außenminister Frank-Walter Steinmeier

des Auswärtigen Dienstes, die sich dieser Herausforderung selbst gestellt haben – und auch in Zukunft stellen werden. Denn diesen Dialog mit den Bürgern, das ist aus meiner Sicht eine der zentralen Schlussfolgerungen aus dem Review-Prozess, wollen und werden wir auch über dieses Projekt hinaus fortsetzen – in klassischen Diskussionsveranstaltungen, in modernen Online-Formaten oder in den erfolgreich getesteten Verhandlungssimulationen, die außenpolitische Abwägungsentscheidungen besonders eindringlich erfahrbar machen. Außenpolitik findet nicht nur im Ausland statt, wir müssen auch im Inland für unser Handeln um Verständnis und um Zustimmung werben, wir müssen erklären, zuhören und lernen. Außenpolitik muss auch zuhause fest verankert sein und getragen wer-

den, um jenseits unserer Grenzen Gewicht und Wirkung zu entfalten.

Die Debatten der „Review 2014“ waren alles andere als akademisch. Die raue Wirklichkeit des vergangenen Jahres hat sich massiv eingemischt in diese Selbstverständigung. Im Februar geriet die Situation in der Ukraine außer Kontrolle. Die folgende Eskalation und die Annexion der Krim durch Russland stellten die Friedensordnung in Europa in ungeahnter Weise in Frage. Im Schatten dieser Großkrise erlebten wir den rasanten Aufstieg von ISIS, wurden überrascht von der blitzschnellen Ausbreitung der Ebola-Epidemie und erlebten eine neue Eskalation in Nahost. Man könn-



Vermittlungsversuche der Außenminister des Weimarer Dreiecks (Frankreich, Polen und Deutschland) am 20. Februar 2014 in Kiew

te sagen: Diese Ereignisse sorgten zugleich dafür, dass die Diskussionen sich nicht im Abstrakten verloren. Über mehr oder weniger außenpolitische Verantwortung Deutschlands kann man trefflich streiten – aber am Ende ist



„DIE WAHRE HERAUSFORDERUNG BESTEHT DARIN, EINE AUSWAHL ZU TREFFEN: DIE FÜHRUNG DORT ZU ÜBERNEHMEN, WO DURCH EINE DEUTSCHE FÜHRUNG EIN ECHTER VORTEIL ENTSTÜNDE, ODER SICH AUS SITUATIONEN HERAUSZUHALTEN, IN DENEN EIN DEUTSCHER BEITRAG UNERHEBLICH ODER SOGAR ABTRÄGLICH WÄRE.“

Michael Ignatieff · Harvard Kennedy School

Verantwortung immer konkret. Manches ist uns gelungen, manches können und wollen wir besser machen. Dafür bieten uns die zahlreichen Anregungen und Ideen und auch die Kritik aus der „Review 2014“ eine Fülle von Material. Aber Außenpolitik, auch das machen die Erfahrungen des Review-Prozesses deutlich, ist weit mehr als gutes Krisenmanagement – und muss auch in unserem eigenen Interesse viel mehr sein.

ANERKENNUNG UND ERWARTUNG

Die große Zahl der Beiträge lässt sich unmöglich auf einen Nenner bringen. Zu vielfältig und komplex sind die Themen, zu verschieden die Meinungen und persönlichen Präferenzen. In der Summe sind sie auf der Projektwebseite www.review2014.de dokumentiert. Und doch spricht nicht nur aus den Antworten der Experten, sondern auch aus den vielen Bürgerveranstaltungen in Deutschland eine hohe Anerkennung für die deutsche Außenpolitik. Unser Land wird geschätzt dafür, wie

es sich weltweit für Ausgleich und friedliche Konfliktbeilegung, für Gerechtigkeit und Rechtstaatlichkeit, für Menschenrechte und ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell einsetzt. In vielen der Expertenbeiträge werden die Spuren unserer breiten Kultur- und Bildungspolitik im Ausland sichtbar und die tiefen emotionalen Bindungen, in die wir damit investieren. In der von der Körber-Stiftung für die „Review 2014“ in Auftrag gegebenen Umfrage wird deutlich, wie sehr die Deutschen eine Rolle für ihr Land sehen bei Krisenprävention und Menschenrechtsschutz, bei Mediation und humanitärer Hilfe. Zugleich macht

2014

Realität trifft Review:
Das Jahr 2014 in außenpolitischen Schlaglichtern.



WWW.REVIEW2014.DE

sie anschaulich, dass der Blick der Deutschen auf die Außenpolitik alles andere als statisch ist: Die jüngere Generation setzt deutlich andere Prioritäten als die ältere.

„Mit einer bloßen Beschwörung des Altbekannten und Bewährten kommen wir in Zukunft nicht mehr durch! In einer Welt im Umbruch müssen wir uns die kritische



„WAS DER DEUTSCHEN AUSSENPOLITIK FEHLT, IST NICHT EINE RADIKALE ÜBERARBEITUNG, SONDERN EHER WILLE ZUR GESTALTUNG, ÜBERZEUGUNG, HARTNÄCKIGKEIT UND KLARHEIT.“

Hanns Maull · Stiftung Wissenschaft und Politik, SWP



Außenminister Steinmeier am Flughafen Tegel

Frage stellen, ob die Pfeiler, auf denen dieses Koordinatensystem fußt, noch hinreichend belastbar und verlässlich sind“ – das war mein Ausgangspunkt im Dezember 2013. Wenn überhaupt möglich, so hat sich die Veränderung unserer Welt in den Monaten seitdem noch beschleunigt. Und so ist es womöglich gar kein Wunder, dass bei aller Anerkennung für bisherige Leistungen die Erwartungen an

das, was deutsche Außenpolitik in Zukunft leisten soll, vor allem im Ausland noch um ein Vielfaches höher sind. Da wird immer wieder eine Führungsrolle Deutschlands eingefordert, in Europa, im Klimaschutz, in multilateralen Organisationen. Da soll Deutschland „Europa revitalisieren“, „Russland europäisieren“, „Amerika multilateralisieren“. Uns wird allerhand zugetraut, bisweilen sicher zu viel. Worauf



20.02.2014 · Kiew · Ukraine

+++ In Kiew vermitteln Außenminister Frank-Walter Steinmeier und seine polnischen und französischen Kollegen ein Abkommen zwischen der ukrainischen Regierung und der Oppositionsbewegung des Maidan, um das Blutvergießen zu stoppen. +++



18.03.2014 · Moskau · Russland

+++ Annexion der Krim: Im Anschluss an eine Ansprache von Präsident Putin wird im Kreml der Vertrag über den Beitritt der Krim sowie der Stadt Sewastopol in den russischen Staatsverband unterzeichnet. Dieser völkerrechtswidrige Schritt führt zur schwersten Krise in Europa seit dem Ende des Kalten Krieges. +++



15.04.2014 · Chibok · Nigeria

+++ Islamistische Kämpfer der Terrororganisation Boko Haram entführen im Nordosten des Bundesstaates Borno 273 Mädchen aus einer Schule. +++



„ES IST AN DER ZEIT, DIE
KRISENVORBEUGUNG IN DEN MITTELPUNKT
ZU STELLEN UND SIE ZUM MARKENZEICHEN
DER DEUTSCHEN POLITIK WERDEN ZU
LASSEN.“

Louise Arbour · ehemalige Hohe Kommissarin der
Vereinten Nationen für Menschenrechte

sollen wir unsere Energien richten? Wo liegen unsere Interessen? Wo stehen wir in der Verantwortung? Was ist die „DNA“ der deutschen Außenpolitik? Wo können wir mit unseren Mitteln und Möglichkeiten einen Unterschied machen? Wo müssen wir besser werden, wenn wir ernst meinen, was wir uns vornehmen? Was ist unseren Bürgerinnen und Bürgern wichtig, wofür können wir sie gewinnen?

KRISE, ORDNUNG, EUROPA

Die Grundkoordinaten der deutschen Außenpolitik haben sich bewährt, und wir



Die Hohe Vertreterin der Europäischen Union für Außen- und Sicherheitspolitik, Federica Mogherini, und Außenminister Steinmeier beantworten Pressefragen beim Berliner Forum Außenpolitik

wollen und werden an ihnen festhalten: an der engsten Partnerschaft mit Frankreich in einem geeinten Europa, am transatlantischen Bündnis, nicht nur in Sicherheitsfragen, sondern auch als eng verbundene Wirtschaftsräume über den Atlantik. In diesem festen Rahmen müssen wir uns den drei zentralen Herausforderungen von Krise, Ordnung und Europa zuwenden.

In unserer subjektiven Wahrnehmung wird die Krise zum Dauerzustand. Mali und die Zen-

tralafrikanische Republik, die Krim und die Ostukraine, Syrien, ISIS, Ebola – alles innerhalb eines Jahres. Die Krise ist kein Ausnahmefall der Globalisierung, sie ist eine dauernde Begleiterscheinung, vielfach sogar das Produkt der Globalisierung. Darauf müssen wir uns besser einstellen. Globalisierung und Digitalisierung haben hunderte Millionen Menschen in globale Wertschöpfungsketten eingebunden, sie treiben einen rasanten wirtschaftlichen Aufstieg und die Entstehung gesellschaftlich aktiver Mittelschichten. Gleichzeitig setzt die Globalisierung der Erwartungen und die enorm wachsende Mobilisierungsfähigkeit sozialer Initiativen und Proteste Regierungen rund um die Welt unter enormen Handlungs- und Legitimationsdruck. Regieren wird überall schwieriger. Politische Systeme werden brüchig. Die Zahl fragiler und scheiternder Staaten nimmt zu. Daneben bringt die Globalisierung auch selbst die Kräfte einer aggressiven Anti-Globalisierung hervor. Die Sehnsucht der Menschen nach Identität und Lebenssinn in überschaubaren, möglichst scharf konturierten, möglichst zeitlos



25.05.2014 · Brüssel · Belgien

+++ Europa wählt ein neues Parlament, doch erst nach zwei Monaten intensiver Verhandlungen wird der Konservative Jean-Claude Juncker vom Parlament zum EU-Kommissionspräsidenten gewählt. +++



29.06.2014 · Irak

+++ Terrorgruppe ruft Kalifat aus: Die Terrorgruppe „Islamischer Staat im Irak und in Syrien“ (ISIS) ruft in einer Audiobotschaft ihren Anführer Abu Bakr al-Baghdadi zum Kalifen und Herrscher über alle Muslime aus. Das Kalifat soll von Nordsyrien bis in den Osten des Irak reichen. +++



08.07.2014 · Israel/Palästina

+++ Krieg im Gazastreifen beginnt: Israel beschuldigt die radikalislamische Hamas der Ermordung von drei Jugendlichen und fliegt als Vergeltung massive Luftangriffe. Die Hamas antwortet mit einem Raketenbeschuss Israels. +++



„DEUTSCHLAND MUSS SICH ALS
POTENZIELLE BRÜCKE ZWISCHEN DEM
INDUSTRIALISIERTEN NORDEN UND DEM
„AUFSTREBENDEN SÜDEN“ SEHEN.“

Adekeye Adebajo · Zentrum für Konfliktlösung,
Südafrika

gültigen Zusammenhängen steigt parallel zur fortschreitenden Entgrenzung und wirkt ihr unmittelbar entgegen. Abschottung, Nationalismus, absolut gesetzte, religiös oder ethnisch definierte Kategorien, die in brutale, ihrerseits entgrenzte Gewalt münden – ob Terrorismus oder Bürgerkrieg – sind oft genug die Folge. Die Diskussionen mit den Bürgern in unserem Land haben mir ein Gefühl dafür gegeben, wie stark die Deutschen registrieren, was um sie herum geschieht und welche Sorgen sie damit verbinden – und dass die stabile wirtschaftliche und politische Lage, die Deutschland genießt, eher die Ausnahme ist. Daraus erwächst für uns eine besondere Verantwortung und die Herausforderung, mit Unsicherheit und Volatilität besser umzugehen.

Krisen rechtzeitig zu entschärfen, ihnen durch Ausgleich, Mediation, Prävention zu begegnen, bevor uns nur noch die Schadensbegrenzung bleibt, muss ein zentrales Interesse und Anliegen deutscher Außenpolitik sein. Wir genießen hier weltweit hohen Respekt. Aber Deutschland kann mehr tun, um in diesem

Feld international Maßstäbe zu setzen. Weil wir eine Verantwortung haben, unsere Mittel und Möglichkeiten für den Frieden einzusetzen. Früher, entschiedener und substanzieller wollen wir handeln – nicht nur in der akuten Krise selbst, sondern verstärkt in der Vorsorge und Nachsorge von Konflikten. Dafür müssen wir auch unsere Instrumente schärfen, von der Frühwarnung und Szenarienplanung über neue Krisenmanagementstrukturen im Auswärtigen Amt bis hin zum koordinierten Zusammenwirken aller Akteure der Bundesregierung und der Zivilgesellschaft. Wir werden prüfen, wie wir den Vereinten

Nationen substanzieller bei der Friedenssicherung und beim Friedensaufbau helfen können. Dabei kann zur Absicherung von politischen Lösungen auch der Einsatz militärischer Mittel geboten oder gar unumgänglich sein. Diese Frage müssen wir mit der gebotenen Zurückhaltung und Sorgfalt behandeln, aber nicht reflexhaft ausblenden. Wir wissen nicht, wann



Außenminister Steinmeier beim KörberForum in Hamburg



VIDEO

Deutschland und die neuen
Gestaltungsmächte



03.08.2014 · Sindschar · Irak

+++ Die kurdischen Peshmerga räumen die Stadt Sindschar im Norden des Irak. Nach dem weiteren Vormarsch der ISIS-Extremisten sind nach Angaben der UNO rund 200.000 Menschen auf der Flucht. Ende August beschließt die Bundesregierung Waffenlieferungen. +++



08.08.2014 · Genf · Schweiz

+++ Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) ruft angesichts der Ebola-Krise in den westafrikanischen Ländern Guinea, Liberia und Sierra Leone eine internationale Gesundheitsnotlage aus. +++



„DER ZWEISEITIGE ANSATZ DEUTSCHLANDS – AKTIV IM WIRTSCHAFTSBEREICH, WENIGER ENGAGIERT IM SICHERHEITSBEREICH – LEISTET DER KRITIK VORSCHUB, BERLIN WERDE ZU EINEM TRITTBRETTFAHRER, DER NUR AN SEINEM EIGENEN WIRTSCHAFTLICHEN WOHL INTERESSIERT SEI.“

Jean-Marie Guéhenno · Präsident der International Crisis Group, ICG

und wo die nächste Krise ausbricht. Aber wir wissen, dass sie kommen wird. Und das wird nicht nur in entlegeneren Regionen der Welt passieren, sondern auch ganz in unserer Nähe oder gar bei uns selbst. Dafür müssen wir gewappnet sein, unsere eigene Resilienz, unsere Widerstands- und Reaktionsfähigkeit stärken und unseren krisenpolitischen Instrumentenkasten erweitern.

Aber Außenpolitik darf nicht nur auf Krisen schauen. Nicht nur auf das Dringende, sondern auch auf das Langfristige, sie muss auch die dicken Bretter bohren. Deutschland

ist wie kaum ein zweites Land mit der Welt jenseits unserer Grenzen vernetzt. Wir leben von dieser Vernetzung, und wir leben gut davon. Deutschland hat viele Chancen der Globalisierung genutzt. Wir haben neue, für beide Seiten wertvolle Verbindungen geknüpft mit aufstrebenden Staaten und Völkern. Wir leben davon, dass wir in einem intensiven Austausch von Ideen, Menschen, Produkten und Informationen mit anderen Ländern stehen. Je regelgebundener diese Ordnungen, umso besser für uns. Deshalb ist der Einsatz für eine gerechte, friedliche internationale Ordnung, die trotz aller dynamischen Veränderungen



Sitzung des Menschenrechtsrates der Vereinten Nationen in Genf

dauerhaft und belastbar ist, und die Antworten auf die großen Zukunftsfragen vom Klimaschutz bis zur Überwindung der Armut bieten kann, ureigenes Interesse deutscher Außenpolitik. Die Welt um uns herum verändert sich. Orientierungsdebatten werden nicht nur in Deutschland und Europa, sondern in den USA und vielen anderen Staaten geführt. Mancherorts steht die bisherige Ordnung unter Druck. Ihre Parameter verändern sich, am stärksten wohl durch den beispiellosen Aufstieg Chinas. Die tektonischen Platten der Weltpolitik verschieben sich dynamisch, und wir dürfen nicht nur auf die Spannungen schauen, die sich an



04.09.2014 · Wales · Großbritannien

+++ NATO-Gipfel in Wales: Im Mittelpunkt der Beratungen der 28 NATO-Mitglieder steht die Reaktion des Bündnisses auf die Ereignisse in der Ukraine sowie die Solidarität mit den NATO-Mitgliedern in Osteuropa und im Baltikum. Die NATO-Staaten verständigen sich auf einen Aktionsplan zur Stärkung der internen Zusammenarbeit und zur Bildung einer „schnellen Eingreiftruppe“. +++



18.09.2014 · Edinburgh · Großbritannien

+++ Die Bevölkerung Schottlands entscheidet sich in einem Referendum über die Unabhängigkeit Schottlands gegen die Abspaltung des Landesteils und für den Verbleib im Vereinigten Königreich. +++

den Rändern dieser Platten entladen. Unter dem Druck der Globalisierung kommt es auch zur Erosion von Ordnung, sie wird in Frage gestellt, durch parallele Strukturen und Regionalismus fragmentiert, durch neue Themen wie Cyber-Außenpolitik oder das Internet herausgefordert, in denen „Regellosigkeit“ unabsehbare, chaotische Folgen haben kann. Deutschland muss seine eigenen Beiträge zum Erhalt und zur Neubegründung internationaler Ordnungsstrukturen präziser definieren. Wir müssen intensiv darüber nachdenken, wie wir wertvolle öffentliche Güter schützen können: die Meere, den Weltraum, das Internet. Es gilt, den richtigen Mix zu finden zwischen der Stärkung bewährter, unverzichtbarer Strukturen wie den Vereinten Nationen und – wo erforderlich – der Entwicklung neuer Ordnungselemente und internationaler Regime, etwa um der vielerorts ungezügelter Aufrüstung entgegenzuwirken. Wie können wir eine weit vorausschauende Außenpolitik entwickeln, die langfristig in Ordnung investiert, in internationale Institutionen und in eine kluge Stärkung des Völkerrechts? Welche

Partner können, welche müssen wir dafür gewinnen? Was haben wir anzubieten, um unsere Erfahrungen etwa mit nachhaltigem, ressourcenschonendem Wirtschaften zu einer „Marke“ deutscher Außenpolitik zu machen, die weltweit Maßstäbe setzen kann?



TV-Journalist Chernob Jobatey im Gespräch mit Außenminister Steinmeier beim „Facebook Berlin Talk“



VIDEO

Facebook Talk Berlin mit Außenminister Steinmeier

Schließlich Europa: Die Europäische Integration bleibt das Fundament aller deutschen Außenpolitik. Und doch haben sich auch hier die Herausforderungen verändert, und wir müssen unsere alten Gewissheiten in neue Antworten übersetzen.

Zum einen müssen wir alles tun, um ein fatales strategisches Dilemma zu verhindern, in dem Deutschland sich vor die Wahl gestellt sähe zwischen seiner internationalen Wettbewerbsfähigkeit in der Globalisierung einerseits, und der Zukunft der europäischen Integration – vor allem dem Zusammenhalt der Wirtschafts- und Währungsunion – andererseits. Wir müssen Europa von unserer Stärke profitieren lassen, denn wir profitieren von Europas Stärke. Wir müssen als stärkstes Land in dieses Europa investieren, denn wir sind nur durch Europa stark. Zum zweiten müssen wir der außenpolitischen Versuchung widerstehen, die aus der gegenwärtig starken Rolle Deutschlands erwächst. Wenn aus Washington, aus Moskau und aus Peking auf ganz unterschiedliche Weise und doch fast im Gleichklang



24.09.2014 • New York • USA

+++ Die 69. Generalversammlung der Vereinten Nationen beginnt unter dem Eindruck einer globalen Krisenlage: Der Aufstieg der Terrorgruppe „Islamischer Staat“, (ISIS), der Konflikt in der Ukraine und die Ebola-Epidemie in Westafrika. +++



27./28.09.2014 Hongkong • China

+++ Einsatz von Tränengas und Pfefferspray gegen Proteste in Hongkong. Die Demonstranten hatten freie Wahlen und politische Reformen für die Sonderverwaltungszone Hongkong gefordert. +++



09.11.2014 • Berlin • Deutschland

+++ Deutschland erinnert an den Tag des Mauerfalls vor 25 Jahren: Zum Jubiläum feiern die Menschen in Berlin mit einer Kunstinstallation aus Tausenden Ballons, die den Verlauf der Mauer durch die Hauptstadt nachzeichnen. +++

Deutschland eine besonders privilegierte Rolle angetragen wird, dann dürfen wir das als Kompliment verstehen – und müssen es doch immer europäisch wenden, um eine gefährliche Überforderung zu vermeiden. Wir wollen gute, belastbare bilaterale Beziehungen pflegen zu wichtigen Partnerländern. Aber wenn es um die Gestaltung der Globalisierung geht, ist Deutschland nur im europäischen Rahmen handlungsfähig. Eine gute und produktive Rolle Deutschlands in der internationalen Politik gibt es nur in und durch Europa. Wie aber übersetzen wir diesen „europäischen Imperativ“ deutscher Außenpolitik in unser tägliches Handeln? Wie verankern wir den „europäischen Reflex“ in unseren Initiativen und unserem operativen Tagesgeschäft?

FÜR EINEN SCHLAGKRÄFTIGEREN AUSWÄRTIGEN DIENST

Entgegen mancher Annahmen spricht viel dafür, dass demokratische, rechtstaatliche Systeme dem wachsenden Druck der globalisierten Welt mehr entgegenzusetzen haben als viele autoritäre Regime, dass sie wider-



Außenminister Steinmeier und die Unternehmerin Njeri Kinyanjui während einer Podiumsdiskussion in Stuttgart zum Thema Willkommenskultur

standsfähiger sind, als wir selbst bisweilen zu glauben scheinen. Dazu gehört aber auch, dass wir uns von der Illusion verabschieden, wir könnten jede krisenhafte Zuspitzung in der modernen Welt durch Prävention oder entschlossenes Eingreifen verhindern oder entschärfen. Neben dem Bewusstsein dafür, dass unsere außenpolitische Wirkungsmacht vor allem auf unserer Innovationskraft und der Attraktivität unseres Gesellschaftsmodells mit seiner spezifischen Balance von Freiheit, Sicherheit, Wohlstand und Rechtsstaatlichkeit

beruht, gehört die Einsicht in die Begrenztheit der eigenen Möglichkeiten notwendig zu einer klugen Außenpolitik im 21. Jahrhundert hinzu.

Wir brauchen einen Friedensrealismus, der Widersprüche aushält und darüber Zuversicht und die Fähigkeit zum verantwortlichen Handeln nicht verliert. Die für unseren Wohlstand und unsere Sicherheit längst lebenswichtige globale Vernetzung unseres Landes erlaubt weder ein Selbstverständnis als Insel noch einen Anspruch als weltpolitischer Revolutionär. Das bedeutet keinen Wertrelativismus. Aber Festigkeit in den eigenen Wertvorstellungen muss mit dem festen Blick auf die Realitäten und ihre Veränderbarkeit verbunden werden – auch in der innenpolitischen Vermittlung von Außenpolitik.

Unser Interesse kann sich, auch im Sinne einer langfristig denkenden Friedenspolitik, nicht auf revolutionäre Umbrüche richten. Es muss vor allem evolutionäre Veränderungen in den Blick nehmen: In einer Strategie für den Frieden im 21. Jahrhundert ist Außenpolitik



24.11.2014 · Wien · Österreich

+++ Die Verhandlungen über das Atomprogramm des Iran im Wiener Palais Coburg gehen ohne abschließende Einigung zu Ende. Die Frist für eine Einigung wird bis 30. Juni 2015 verlängert. +++



17.12.2014: Washington, USA und Havanna, Kuba

+++ Die kubanische und die US-amerikanische Regierung kündigen in Fernsehansprachen ihrer Präsidenten an, dass nach 60 Jahren Eiszeit wieder diplomatische und wirtschaftliche Beziehungen aufgenommen werden sollen. +++



01.01.2015 · Genf · Schweiz

+++ Deutschland übernimmt den Vorsitz im Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen: Ziele sollen u.a. sein, künftig schneller auf weltweite Menschenrechtsverletzungen zu reagieren und die Beteiligungsmöglichkeiten der Zivilgesellschaft zu festigen. +++



„WIE WICHTIG EIN EUROPA WÄRE, DAS IN WICHTIGEN FRAGEN MIT EINER STIMME SPRICHT, ZEIGT DIE UKRAINEKRISE. VERMUTLICH WERDEN SPÄTERE HISTORIKER ZU DEM SCHLUSS GELANGEN, DASS IM JAHRE 2014 EINE ZWISCHENPHASE ZU ENDE GING.“

Heinrich August Winkler · Historiker

zugleich Prävention, Krisendiplomatie und geduldige Transformationsunterstützung. Sie ist Zimmermannsarbeit an Elementen einer tragfähigen, friedlichen und gerechten internationalen Ordnung – eingebunden in eine immer engere Union Europas, in der Deutschland seine Verantwortung auch in der Form verhandelter Führung wahrnimmt. In der Welt von morgen liegen große Chancen, für unser Land und für jeden einzelnen Bürger. Deutschland hat einiges anzubieten, um diese Welt in einem guten Sinne mitzugestalten, mit Selbstbewusstsein, Gelassenheit und Bescheidenheit.

Um diesen Beitrag zu leisten, braucht unser Land einen schlagkräftigeren Auswärtigen Dienst und ein eng abgestimmtes Zusammenwirken aller außenpolitischen Akteure, auch über das Auswärtige Amt hinaus. Wir dürfen bei der Frage „Tun wir das Richtige?“ nicht stehen bleiben. Es geht auch um die Anschlussfrage „Tun wir es auf die richtige Art und Weise?“ Wir wollen unsere Strukturen und Prozesse konsequenter auf die großen Herausforderungen Krise, Ordnung, Europa

ausrichten. Wir wollen besser kommunizieren, besser operieren, und die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen besser mobilisieren. Wir wollen uns besser vernetzen, in Deutschland und mit dem Europäischen Auswärtigen Dienst und anderen Akteuren in Brüssel. Darüber habe ich auch mit meinen Mitarbeitern diskutiert, und diese haben untereinander in vielen Ideenwerkstätten und Foren wichtige Anstöße geliefert.

Das Projekt „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“ war eine beispiellose Übung, um in einer sich dramatisch verändernden Welt neue Orientierung zu erarbeiten. Diesen Impuls wollen wir nicht verpuffen lassen. Wir werden deshalb in einem Maßnahmenpaket in den nächsten Wochen und Monaten konkrete Veränderungen anstoßen. Unsere Schlussfolgerungen aus dem Review-Prozess sollten sich darin aber nicht erschöpfen. Sowohl der kritische Dialog mit Experten, Bürgerinnen und Bürgern als auch der selbstkritische Blick auf die eigene Arbeit werden mit dem Ende von „Review 2014“ nicht abgeschlossen sein. Beides muss auch in Zukunft als konti-



Wegweiser im Lichthof des Auswärtigen Amts

nauerlicher Prozess fortgeführt werden, um unsere Arbeit immer wieder aufs Neue an die globalen Herausforderungen anzupassen, um Außenpolitik immer wieder weiter zu denken und um künftig Außenpolitik kontinuierlich besser machen zu können. ●



VIDEO

Grußwort von Außenminister Steinmeier zum Review-Prozess

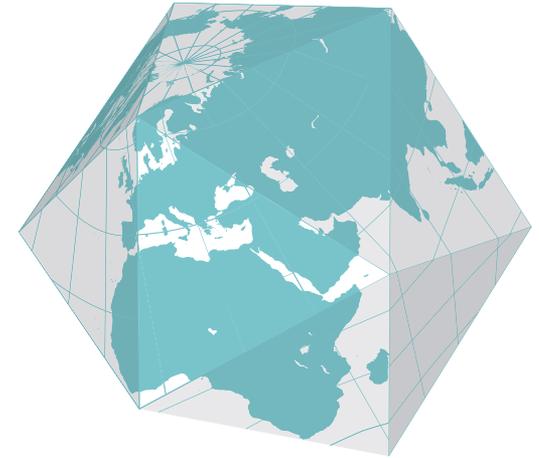
DIE GESCHICHTE DES REVIEW-LOGOS

Die Welt einmal anders betrachten – auch das gehört zu „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“. Wir haben deshalb in unserem Logo eine Darstellung der Welt gewählt, die nicht unseren Gewohnheiten entspricht und zum Nachdenken anregt.

Weltkarten sind nicht nur ein Instrument zur besseren Orientierung, sie beeinflussen auch unseren Blick darauf, wie wir die Welt interpretieren, wie wir Deutschland verorten. Und alle Karten müssen einen Kompromiss eingehen, stehen sie doch vor der Herausforderung, einen Globus auf eine flache Oberfläche zu übertragen.

Die von Richard Buckminster Fuller bereits in den 50er Jahren entworfene Karte zeigt die Erde aus einer ungewöhnlichen Perspektive: Die Kontinente werden zusammenhängend und ohne visuelle Verzerrungen in ihren Größen dargestellt. Für Buckminster Fuller sollten dadurch die Kontinente und Länder in ihrer Gemeinsamkeit als eine Welt dargestellt werden.

Die ungewöhnliche Darstellung zwingt uns, die herkömmlichen Bezugspunkte und Gegenüberstellungen wie Nord-Süd oder West-Ost zu überdenken. Und auch die Position Deutschlands stellt sich auf einmal ganz anders dar. ●



VIDEO

Trailer „Review 2014 -
Außenpolitik Weiter Denken“

REVIEW
2014 —
AUSSENPOLITIK
WEITER
DENKEN



EIN EXPERIMENT FÜR OFFENHEIT: STEINMEIERS REVIEW-JAHR

Der Ausgangspunkt war ein Fragezeichen. „In einer Welt, die 25 Jahre nach Ende der Blockkonfrontation, nach dem Untergang einer jahrzehntelangen schwarz-weißen Ordnung, eine neue Ordnung noch nicht gefunden hat – in einer solchen Welt kann deutsche Außenpolitik nicht anders, als sich selbst in Frage zu stellen. Und eben auch solche Gewissheiten zu hinterfragen, die noch eingefahrener erscheinen als der alte Paternoster, der draußen in der Vorhalle seine Runden dreht. Ich meine sogar: Zur Außenpolitik gehört immer das Fragezeichen.“ Diese kritische Einschätzung stammt nicht etwa von einem Wissenschaftler oder einer kritischen Journalistin – sondern vom deutschen Außenminister.

Am 20. Mai 2014 eröffnete Frank-Walter Steinmeier mit diesen Worten die Auftaktkonferenz des Review-Prozesses und startete eine einjährige Diskussion, wie sie das ehrwürdige Amt in fast 150 Jahren noch nicht unternommen hat. Denn damit war klar: Das Fragezeichen steht im Vordergrund. Nicht Belehrung oder Verkündung von Wahrheiten sollte „Review 2014“ bringen. Vielmehr ging es dem Minister um einen selbstkritischen Dialog, ein Infragestellen von Gewissheiten, um eine gemeinsame Erkundung des richtigen Weges. Mit „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“ sprach er drei verschiedene Zielgruppen an: Er tauschte sich mit Fachleuten aus, diskutierte mit Bürgerinnen und

Bürgern, und er suchte das Gespräch mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es war ein Experiment: Wieviel Offenheit braucht, wieviel Offenheit verträgt die Außenpolitik?

Im Oktober 2014 saß Steinmeier im „Base Camp“, einem Ladenlokal in Berlin-Mitte. Gegenüber der Fernsehmoderatorin Cherno Jobatey, um Steinmeier herum auf niedrigen Hockern etwa hundert junge Leute, viele weitere waren per Internet zugeschaltet – der „Facebook Berlin Talk“. Der Außenminister erzählte von seinen letzten Wochen, er schilderte seine Anstrengungen, die Ukraine-Krise nach und nach zu entschärfen. „Als Außenminister wird man bescheiden“, sagte er.

Ein knappes Dutzend Review-Veranstaltungen bestritt Steinmeier selbst, er wollte damit auch seinen Mitarbeitern ein Beispiel geben. Die Öffnung gegenüber der deutschen Öffentlichkeit, die Bereitschaft zu einem kontroversen Diskurs, der Versuch, Zielgruppen jenseits der klassischen außenpolitischen Zirkel anzusprechen – das machte das Experiment „Review 2014“ aus. Im Ausland deutsche Politik zu vertreten, ist des Botschafters täglich Brot. Aber wenn sie in Deutschland für das Handwerk der Außenpolitik um Verständnis werben und dabei kritische Fragen und kontroverse Diskussionen aushalten sollen, betreten viele Diplomaten Neuland.

Anfang November dann rief Steinmeier seine Mitarbeiter zusammen. Direkt aus Tegel kommend, nach einem Nachtflug aus Jakarta, setzte er sich aufs Podium des Weltsaals – und bat seine Leute aus dem Publikum nach oben. Neben ihm waren zwei Stühle frei, nacheinander kamen Diplomaten nach oben und äußerten ihre Meinung, wie die Außenpolitik ganz praktisch besser gemacht werden kann. „Die veränderte Welt muss auch zu Veränderungen im Auswärtigen Dienst führen“, sagte Steinmeier. Die Mitarbeiter des Auswärtigen Amtes sorgten sich um die Frage, ob das Management der immer zahlreicheren Krisen ihnen noch Raum für eine gestaltende Außenpolitik lässt. „Kann ich mir als Referentin überhaupt Innovation leisten?“ fragte eine junge Mitarbeiterin und berichtete über ihre tägliche Arbeitsbelastung. Ein anderer Kollege bemängelte offen: „Uns fehlt ein Kanal zu sagen, was falsch läuft.“

Was nimmt Steinmeier aus seinen „Review“-Diskussionen mit? „Für mich war das ein hochspannendes und lehrreiches Jahr“, sagt er. „Besonders beeindruckt hat es mich zu erleben, wie interessiert an außenpolitischen Fragen die Menschen in Deutschland sind. Das gilt natürlich besonders in einem Krisenjahr wie dem letzten. Aber es zeigt eben auch: Das Klischee, die Deutschen lebten auf einer Insel der Seligen und wollten mit der Welt um sich herum nichts zu tun haben, ist schlicht falsch.“



REVIEW
PHASE

1

DIE
EXPERTEN



DIE EXPERTEN-DEBATTE: HERAUSFORDERUNGEN AN DEUTSCHE AUSSENPOLITIK

Es war eine Einladung zu Kritik und Kontroverse: „Was ist falsch an der deutschen Außenpolitik? Und was sollte daran geändert werden?“ Im Februar 2014 schrieb Frank-Walter Steinmeier an mehr als 50 renommierte Fachleute aus dem In- und Ausland und bat sie um ihre Sicht auf Deutschlands Außenhandeln. Die Frage sorgte bei manchen altgedienten Diplomaten für Staunen: Haben wir das nötig? Die Experten dagegen nahmen den Ball gerne auf. „Die selbstkritische Art, auf die Sie nach den Fehlern der deutschen Außenpolitik fragen, ist an sich bereits ein schönes Beispiel



„IM ZUGE DER GLOBALISIERUNG RÜCKT DIE WELT IMMER NÄHER ZUSAMMEN. ES KANN UNS DAHER NICHT GLEICHGÜLTIG SEIN, WAS ANDERSWO GESCHIEHT. DIE TREIBER DER KONFLIKTE SIND BEKANNT: STAATZERFALL, RESSOURCENKNAPPHEIT, ORGANISIERTE KRIMINALITÄT, TERRORISMUS, MIGRATION, RELIGIÖSE AUSEINANDERSETZUNGEN.“

Almut Wieland-Karimi · Zentrum für Internationale Friedenseinsätze, ZiF

dafür, was an der deutschen Außenpolitik richtig ist“, schrieb Oxford-Professor Timothy Garton Ash zurück an Steinmeier.

Die Antworten der Experten sind seit Sommer 2014 sämtlich auf der Internetseite von „Review 2014“ präsentiert, analysiert und kommentiert worden – vielleicht das erste Mal, dass ein Außenministerium selbst zur kritischen Bewertung seiner Politik einlädt und diese dann auch noch dem Blick der Öffentlichkeit freigibt (die Autorinnen und Autoren sind im Anhang aufgelistet). Die Fachleute aus Deutschland, unseren Partnerländern und den neuen Schwergewichten der Welt haben ihre Erwartungen und ihre Kritik artikuliert und damit zahlreiche Kommentare und Blog-Beiträge aus Fachkreisen und aus der Zivilgesellschaft ausgelöst.

Die Häufung internationaler Konflikte und Krisen im vergangenen Jahr hat das öffentliche Interesse an deutscher Außenpolitik verstärkt und zu vielen Diskussionen geführt. Aber dabei ging es oft um die Bewertung von Einzelereignissen, weniger um deren Stellenwert im außenpolitischen Interessengerüst unseres Landes. Dieses Gerüst ist durch die großen internationalen Verschiebungen des letzten Jahrzehnts ins Wanken geraten und muss neu



„DEUTSCHLAND IST EIN DIPLOMATISCHER SCHLÜSSELAKTEUR IN EINER SICH RASCH VERÄNDERNDEN WELT. ES MUSS SEINEN BLICK AUF DIE GEOPOLITISCHEN ENTWICKLUNGEN UND BRUCHLINIEN RICHTEN.“

Brahma Chellaney · Centre for Policy Research, Neu Delhi

verankert und justiert werden – wie es durch eine kontroverse öffentliche Debatte möglich wird.

Die von den Experten identifizierten Herausforderungen für die deutsche Außenpolitik sind zahlreich. Die globalen Machtverschiebungen sind der Ausgangspunkt für die meisten Beiträge: Aufstrebende Staaten verändern das internationale System, gleichzeitig nimmt die Bedeutung des „Westens“ ab. Aber auch die Rolle der Staaten selbst ändert sich in der Außenpolitik angesichts der wachsenden Bedeutung von zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren auf der internationalen Bühne.

Deutschland ist global so vernetzt wie kaum ein anderes Land der Welt, die Veränderungen des internationalen Systems betreffen es daher



„AUSGANGSPUNKT FÜR EINE KOOPERATION MIT VIELEN GESTALTUNGSMÄCHTEN SIND NICHT GEMEINSAME WERTE, SONDERN DIE BEREITSCHAFT DEUTSCHLANDS, DIE NEUEN KONSTELLATIONEN IN DER GLOBALEN MACHTVERSCHIEBUNG ALS REALITÄT ANZUERKENNEN.“

Robert Kappel · GIGA Institut, Hamburg

umso mehr. Für die Experten ist klar: Deutschland muss die geopolitischen Entwicklungen genauestens im Auge behalten, analysieren und mit den eigenen Interessen abgleichen, dies offen im In- und Ausland kommunizieren und Verantwortung übernehmen, um der neuen globalen Unübersichtlichkeit Elemente der Ordnung entgegenzustellen. ●



VIDEO

Transformationspartnerschaften

ROLLE DEUTSCHLANDS – STRATEGIE UND TRANSPARENZ

Die Erwartungen aus dem Ausland an Deutschland sind hoch – bisweilen allzu hoch.

Deutschland solle „die Europäische Union revitalisieren“, wieder die „Rolle des Mustereuropäers erlangen“, gleichzeitig eine „präventive Stabilisierungspolitik in der europäischen Peripherie“ vorantreiben. Es solle ein „interkultureller Vermittler“ sein sowie eine „Brücke“ zwischen dem „reichen Norden“ und dem „aufstrebenden Süden“. Es solle „Russland europäisieren“ und „Amerika multilateralisieren“.

Insgesamt stellen die meisten Experten der bisherigen deutschen Außenpolitik zwar ein ordentliches Zeugnis aus, aber auch an kritischen Kommentaren fehlt es nicht: Deutschland reagiere nur zögerlich auf Krisen, anstatt seine Rolle in der Welt aktiv einzunehmen und auszugestalten; strategisches Denken sei „schwach ausgeprägt“; einerseits seien wir „skrupellos realpolitisch“, andererseits „naiv und idealistisch“; die Überbetonung wirtschaftlicher Interessen gehe zulasten strategischer Ziele und gemeinsamer europäischer Positionen.

Falsch an der deutschen Außenpolitik sind für die überwiegende Zahl der Befragten also nicht so sehr spezifische Handlungen oder Unterlassungen, sondern ein so empfundener Mangel an Berechenbarkeit: Natürlich solle Deutschland mehr globale Verantwor-

tung übernehmen. Aber zugleich zeigen sich viele Beobachter unsicher, was Deutschland international überhaupt wolle. Die Bundesregierung habe es lange unterlassen, sich bei der eigenen Öffentlichkeit hinreichend um die Unterstützung zu bemühen, die für eine verlässliche Politik draußen unerlässlich sei.

Diese Klage wird von deutschen wie internationalen Fachleuten, gleich welcher geographischen Herkunft vorgetragen, das dokumentiert diese kleine Auswahl: Die deutsche Außenpolitik definiere sich weniger durch das, was sie ist, als was sie nicht ist (Anne-Marie



„ERSTENS LEBEN WIR IN EINER KLEINEN, SCHRUMPFENDEN, VON WECHSELSEITIGER ABHÄNGIGKEIT GEPRÄGTEN WELT. ZWEITENS WERDEN WIR DAS WIEDERERSTARKEN ASIENS ERLEBEN. DRITTENS WERDEN WIR UNS AUF DIE ABLÖSUNG DER ZWEI JAHRHUNDERTE LANG WÄHRENDEN WESTLICHEN VORHERRSCHAFT IN DER WELTGESCHICHTE EINSTELLEN MÜSSEN.“

Kishore Mahbubani · Nationaluniversität Singapur



„SOWOHL EUROPA ALS AUCH DIE WELT
INSGESAMT ERWARTEN VON DEUTSCHLAND,
EINEN GRÖßEREN TEIL DER LASTEN
DER FÜHRUNGSVERANTWORTUNG, DER
KOLLEKTIVEN SICHERHEIT UND DER
INTERNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT ZU
ÜBERNEHMEN.“

Kofi Annan · ehemaliger Generalsekretär
der Vereinten Nationen

Slaughter). Deutschland müsse seine Kerninteressen offenlegen, damit es nicht den Anschein erwecke, keine eigenen Interessen zu haben (James Shikwati). Das Kirchturm-Denken der deutschen Elite müsse überwunden werden (Dmitri Trenin). Deutschland kommuniziere seine außen- und sicherheitspolitischen Vorstellungen nur unzureichend (Davood Moradian). Die deutsche Außenpolitik brauche mehr Klarheit, Transparenz, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit (Hanns Maull). Glaubwür-



„STAATEN WIE DEUTSCHLAND, DIE AUF EINE OFFENE, LIBERALE WELTORDNUNG ANGEWIESEN
SIND, MÜSSEN AUCH BEREIT SEIN, DIE NOTWENDIGEN RESSOURCEN AUFZUBRINGEN,
UM DIESE ZU ERHALTEN.“

Volker Perthes · Stiftung Wissenschaft und Politik, SWP

digkeitslücken deutscher Außenpolitik täten sich dort auf, wo normative Bekenntnisse der Realität nicht entsprächen und deshalb vielfach als bloße Rhetorik wahrgenommen würden (Volker Perthes). Die Bundesregierung habe es in den letzten Jahren versäumt, klar und deutlich zu kommunizieren, was sie will (Thomas Risse). Deutschland habe viele Gesichter – zu Lasten seiner Überzeugungskraft (Pawel Swieboda).

Die Diskrepanz zwischen öffentlicher Darstellung und tatsächlicher Ausrichtung deutscher Außenpolitik drohe, die öffentliche Unterstützung zu gefährden und ihre demokratische wie strategische Glaubwürdigkeit infrage zu stellen (Herfried Münkler). Die deutsche Innenpolitik stehe einer ehrgeizigeren Außenpolitik im Wege (Lawrence Freedman). Es bestehe eine wachsende Kluft zwischen der Erwartung der Verbündeten und Partner Deutschlands, das Land möge eine größere Rolle in der Weltpolitik übernehmen, und den von der deutschen Öffentlichkeit weitgehend

befürworteten, selbst auferlegten Beschränkungen seiner Außenpolitik (Kofi Annan). Die wichtigste Herausforderung für Kanzlerin und Außenminister bestehe darin, das Vertrauen und die Unterstützung der Öffentlichkeit in einer Zeit zu wahren, in der es nicht nur um die Wahl zwischen guten, sondern auch zwischen schlechten Alternativen gehen werde (Michael Ignatieff). ●



„DEUTSCHLAND MUSS SEINE KERN-
INTERESSEN OFFENLEGEN, DAMIT ES
NICHT DEN ANSCHEIN ERWECKT, KEINE
EIGENEN INTERESSEN ZU VERFOLGEN.
ERST KLARE KERNINTERESSEN ERLAUBEN
ES DEUTSCHLAND, SICH IN AFRIKA
ÜBERZEUGEND ZU ENGAGIEREN.“

James Shikwati ·
Interregionales Wirtschaftsnetzwerk, Kenia



VIDEO

Deutsche Menschenrechtspolitik

DIE REVIEW-EXPERTEN (EINE AUSWAHL)

52 Beiträge, von 57 Autorinnen und Autoren, aus 26 Ländern – auf der ganzen Welt kamen Experten für internationale Beziehungen der Einladung von Außenminister Steinmeier nach und steuerten ihre Sicht auf die deutsche Außenpolitik zur Review-Debatte bei.

Die Antworten auf die Fragen „Was ist falsch an deutscher Außenpolitik? Was sollte daran geändert werden?“ fielen ganz unterschiedlich aus – je nach regionalem oder fachlichem Hintergrund. Von der Politikwissenschaftlerin und dem Gewerkschaftsführer über den Journalisten, den Ex-Politiker und die frühere Kommissarin der Vereinten Nationen bis hin zum Historiker und zum ehemaligen VN-Generalsekretär – jeder beantwortete die Fragen des Außenministers aus seiner ganz persönlichen Perspektive und sorgte damit für eine außergewöhnliche geographische und inhaltliche Bandbreite.

Auf dieser Doppelseite haben wir eine weltweite Auswahl der Autorinnen und Autoren mit dem Titel ihrer Beiträge abgebildet.



Chicago, USA
JOHN J. MEARSHEIMER

Universität von Chicago

„Drei Aufgaben einer neuen deutschen Außenpolitik – Mit Russland verhandeln, Israel kritisieren und eng mit den USA kooperieren“



Washington, USA
ANNE-MARIE SLAUGHTER

New America Foundation

„Deutschland als Mittlermacht im Zentrum Europas – Erfolg setzt klare Prioritäten voraus“



Rio de Janeiro, Brasilien
CARLOS IVAN SIMONSEN LEAL

Getúlio Vargas Foundation, Graduate School of Economics

„Ein mäßiges Fundament für eine Führungsrolle – Die militärische Stärke ist nicht ausschlaggebend“



Mexiko-Stadt, Mexiko
MARÍA SOLEDAD LOAEZA

Zentrum für Internationale Studien des Colegio de México

„Demokratie fördern in Lateinamerika – Auf die politischen Stiftungen kommt es an!“



FÜHRUNG IN UND DURCH EUROPA

In einem Punkt waren sich alle Experten einig, egal ob aus Singapur, Peking, Boston oder Jakarta: Deutschland muss seine Führungskraft einsetzen, damit Europa weiter zusammenwächst und international relevant bleiben kann. Und das auch im Eigeninteresse, denn alleine hat Deutschland nicht genug Gewicht, um auf globaler Ebene Interessen und Werte durchzusetzen, um erfolgreich Konfliktmanagement zu betreiben und internationale Ordnungssysteme zu stärken. Nur in und durch Europa bringt Deutschland dafür genug Gewicht auf die Waage.



Flaggen der EU-Mitgliedsstaaten

Von den Review-Experten wird eine Führungsrolle Deutschlands nicht etwa abgelehnt, sondern begrüßt und gefordert: Die Welt fürchte ein aktiveres Deutschland nicht, es sei der beste Kandidat, in Europa Führung zu übernehmen (Tobias Basuki). Als anerkannte



„DEUTSCHLAND MUSS EINDEUTIGER VIER VERSUCHUNGEN WIDERSTEHEN, DENEN ES IN DER VERGANGENHEIT ERLEGEN IST: UNILATERALISMUS, ÄQUIDISTANZ, INTERGOVERNEMENTALISMUS UND ÖKONOMISMUS. ANDERE EU-STAA TEN VERHALTEN SICH OFT NICHT BESSER. ABER IM FALLE DEUTSCHLANDS NÄHREN DIESE EINSTELLUNGEN IN IHRER KOMBINATION ZWEIFEL DARAN, OB DAS LAND WEITER FEST ZUM WESTEN GEHÖREN WILL.“

Anne-Marie Le Gloannec · Zentrum für Internationale Studien, Paris

Führungsmacht könne Deutschland durch Europa gar den Lauf der Weltgeschichte ändern (Kishore Mahbubani).

Für eine erfolgreiche und wirksame deutsche Außenpolitik sei es entscheidend, dass Deutschland seine Rolle als zentrale Mittlermacht innerhalb der EU bestmöglich nutze (Anne-Marie Slaughter). Eine der wichtigsten Aufgaben der deutschen Regierung bestehe darin, die europäische Integration voranzutreiben und die EU zum Erfolg zu führen (Feng Zhongping). Die Festigung der EU sei für die Sicherung eines für Deutschland gedeihlichen Umfelds die erste Aufgabe (Harald Müller). Mehr deutsche Führung bedeute zu allererst Führung in der Europäischen Union (Timothy Garton Ash). In einer dramatischen welt-politischen Lage werde europäische Integration wieder zur Zukunftsfrage; investiere Deutschland jetzt nicht darin, gebe es einen europäischen Bedeutungsverlust ohne Beispiel (Jan Techau). In einer Zeit, in der das Integ-



„WIE AUCH IMMER MAN DAS ZENTRUM DER EU BESTIMMT: ALS DEUTSCH-FRANZÖSISCHE ACHSE, ALS WEIMARER DREIECK ODER ALS ZUSAMMENSPIEL VON BERLIN, PARIS UND LONDON – KEINE DIESER FORMELN FÜR DAS ENTSCHEIDUNGSZENTRUM DER EU IST OHNE DEN EINBEZUG DEUTSCHLANDS MÖGLICH.“

Herfried Münkler · Humboldt Universität Berlin



„MAN MUSS SICH EUROPA ALS FUSSBALLTEAM VORSTELLEN. KEIN EINZELNES LAND KANN DER KAPITÄN ODER MANAGER DIESES TEAMS SEIN – DIESE ROLLE KOMMT BRÜSEL ZU. ABER DER ERFOLG EINER GROSSEN MANNSCHAFT KANN VON EINEM EINZELNEN STARKEN SPIELER ABHÄNGEN. IN SOLCHER ROLLE WÜRDTE ICH DEUTSCHLAND GERNE SEHEN: ALS ZINEDINE ZIDANE DER EU-MANNSCHAFT.“

Timothy Garton Ash · Universität Oxford

rationswerk Europas so stark wie noch nie infrage gestellt werde, müsse Deutschland sich konsequent für die verstärkte politische und wirtschaftliche Integration der EU einsetzen (Shimon Stein und Sylke Tempel).

Aber Führung sei für Deutschland nicht einfach. Sie bedeute, den Partnern zuzuhören, bevor die eigene Position entwickelt wird, und die eigenen Partikularinteressen zugunsten einer gemeinsamen europäischen Position hinten zu stellen (Thomas Risse). Die wahre Herausforderung für die deutsche Außenpolitik bestehe jedoch darin, aus dem von Außenminister Steinmeier angestoßenen Überdenken der Außenpolitik Kategorien zu entwickeln, welche Probleme Deutschland lösen müsse, welche es nur verwalten und welchen es ganz fernbleiben sollte (Michael Ignatieff). ●



Außenminister Steinmeier eröffnet die Auftaktkonferenz von „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“



VIDEO

Review 2014 – Die Auftaktkonferenz

UMFRAGE DER KÖRBER-STIFTUNG: GROSSE SKEPSIS, HOHE ERWARTUNGEN

Im Frühjahr 2014 befragte die Körber-Stiftung 1000 Deutsche nach ihrer Haltung zur Außenpolitik – mit interessanten Ergebnissen. Breites Echo fand vor allem die Antwort auf die allgemein formulierte Frage nach stärkerem außenpolitischem Engagement: 37 % votierten für stärkeres Engagement, 60 % plädierten für Zurückhaltung.

Auf den zweiten Blick ergaben die Zahlen jedoch ein differenziertes Bild: Trotz der generellen Zurückhaltung gibt es konkrete Situationen, in denen sehr große Mehrheiten für mehr Engagement plädieren: bei humanitärer Hilfe, bei diplomatischen Verhandlungen, bei Projekten zur Stärkung der Zivilgesell-

ÜBERNAHME VON VERANTWORTUNG BEI INTERNATIONALEN KRISEN: 1994 UND 2014



schaft, bei der Förderung von Abrüstung und Rüstungskontrolle, bei der Unterstützung für den Aufbau staatlicher Strukturen und auch bei der Ausbildung von Polizei- und Sicherheitskräften. Die Zurückhaltung bezieht sich

vor allem auf Militäreinsätze und Waffenlieferungen. Ein starkes Mandat für verstärktes diplomatisches Engagement also! ●

WO SOLL SICH DEUTSCHLAND ENGAGIEREN?



■ Stärker engagieren ■ weniger stark engagieren ■ in etwa wie bisher engagieren

Angaben in Prozent
Fehlende Werte zu 100%: weiß nicht/keine Angabe

Militär? Im Prinzip Nein, aber...

Vor allem Militäreinsätzen stehen die Deutschen dagegen grundsätzlich skeptisch gegenüber. Aber auch da sind sie bereit, im Einzelfall anders zu entscheiden: So finden Auslandseinsätze zur Abwehr einer direkten Bedrohung ebenso Rückhalt in der Bevölkerung wie Einsätze, um Menschenleben zu retten oder die Verbreitung von Massenvernichtungswaffen zu verhindern. Das Meinungsbild ist weder monolithisch noch statisch. Die Generationen gewichten ihre Prioritäten sehr unterschiedlich. Jüngere Befragte unter 29 Jahren würden einen Einsatz zu humanitären Zwecken mehrheitlich sogar ohne Mandat der UNO befürworten – im Schnitt aller Altersgruppen sind 66% allerdings dagegen. ●



„WIR MÜSSEN IN DEUTSCHLAND EINE DEBATTE DARÜBER FÜHREN, DASS MENSCHENRECHTE UND FRIEDEN IN DER WELT NICHT UMSONST ZU HABEN SIND UND NICHT DURCH ZURÜCKHALTUNG IN DER AUSSENPOLITIK ERREICHT WERDEN. DEUTSCHLAND MUSS ALS WIRTSCHAFTLICH STARKE MACHT SEINE AUSSENPOLITISCHE ROLLE IN DER WELT NEU DEFINIEREN. WIR MÜSSEN DIE JUNGE GENERATION STÄRKER FÜR AUSSENPOLITISCHE THEMEN BEGEISTERN. SIE STEHT EINEM GRÖßEREN INTERNATIONALEN ENGAGEMENT DEUTSCHLANDS AUFGESCHLOSSENER GEGENÜBER, INTERESSIERT SICH ABER (NOCH) ZU WENIG FÜR DIESE THEMEN.“

Thomas Paulsen · Körber Stiftung



VIDEO

Interview mit Thomas Paulsen

EINSATZ DEUTSCHER TRUPPEN IM AUSLAND



■ Ja, halte ich für gerechtfertigt ■ Nein, halte ich für nicht gerechtfertigt

*1994: Um die Verbreitung von Atomwaffen zu unterbinden

Angaben in Prozent

Fehlende Werte zu 100%: weiß nicht/keine Angabe

Angaben in Klammern: Veränderungen zu 1994

Quelle: „Einmischen oder zurückhalten?“ Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage von TNS Infratest Politikforschung im Auftrag der Körber-Stiftung.

REVIEW
PHASE

2

DIE
ÖFFENTLICHKEIT



DAS GESPRÄCH MIT DEN BÜRGERN: MEHR OFFENHEIT, MEHR DEBATTE

„Es ging kontrovers zu – verärgerte Zwischenrufe inklusive.“ So berichtete die Neue Osnabrücker Zeitung am 15. Juli 2014. Patricia Flor, die Leiterin der Abteilung Vereinte Nationen und Globale Fragen im Auswärtigen Amt, war tags zuvor nach Osnabrück gekommen,



Review-Diskussion in Freiburg mit Gernot Erler, dem Koordinator für die zwischengesellschaftliche Zusammenarbeit mit Russland

um mit Bürgerinnen und Bürgern zu diskutieren. Der Titel „Deutschland und die Schutzverantwortung – sind wir bereit zu mehr Engagement?“ klang abstrakt. Doch die Bürger spitzten den Satz rasch auf reale Probleme zu: auf Libyen, Syrien, den israelisch-palästinensischen Konflikt.

„Haben Palästinenser kein Recht auf Schutz?“ fragte einer, und eine andere Besucherin kritisierte: „Reden wir nicht viel zu viel über den

Krieg? Sollten wir nicht mehr darüber nachdenken, wie man Frieden schafft?“ Patricia Flor gab Contra: „Die deutsche Außenpolitik ist zu 99,9 Prozent nicht auf der militärischen Seite“, sagte sie. Aber das werde von Medien und Öffentlichkeit oft verkannt, denn: „Eine gute Nachricht ist keine Nachricht.“

Schwierige und kontroverse Themen offen mit den Menschen in Deutschland zu diskutieren – das war die Zielsetzung der öffentlichen Veranstaltungsreihe von „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“. In über 60 Bürgergesprächen, Podiumsdebatten, Konferenzen und Simulations-Workshops

stellten Außenminister Steinmeier und viele Vertreterinnen und Vertreter des Auswärtigen Amtes eigene Positionen zur Diskussion und setzten sich mit Kritik und Fragen der Bürgerinnen und Bürger auseinander. Die Abkehr vom klassischen Vortrag, das Experimentieren mit neuen Formaten sollte deutlich machen: Es geht nicht um Belehrung, sondern um gemeinsames Nachdenken über die Rolle und die Verantwortung unseres Landes in der Welt.

Warum das Ganze? Patricia Flor erklärte es in Osnabrück so: „Ohne eine breite gesellschaftliche Basis lässt sich keine nachhaltige Außenpolitik machen.“



„DIE BUNDESREGIERUNG HAT ES IN DEN LETZTEN JAHREN VERSÄUMT, KLAR UND DEUTLICH ZU KOMMUNIZIEREN, WAS SIE WILL. SIE HAT DAMIT DIE INNENPOLITISCHE UNTERSTÜTZUNG DER AUSSENPOLITIK GEFÄHRDET UND ZU FOLGENSCHWEREN MISSVERSTÄNDNISSEN IM AUSLAND ANLASS GEGEBEN, BEISPIELSWEISE IN DER EURO-KRISE.“

Thomas Risse · Freie Universität Berlin



„ES IST WICHTIG, IN DER BREITEN GESELLSCHAFT ÜBER AUSSENPOLITIK VERMEHRT ZU DISKUTIEREN UND ZU INFORMIEREN, DENN FÜR DIE MEISTEN IST AUSSENPOLITIK EIN BUCH MIT SIEBEN SIEGELN.“

Jörg Armbruster · ehemaliger ARD-Korrespondent

In Dresden und Freiburg forderten die Besucher mehr Verständnis für Russland. In München gab es emotionale Diskussionen über Deutschlands Verhältnis zu Israel, und in Hamburg hinterfragten Gäste die deutsche



Staatssekretär Stephan Steinlein diskutiert mit Studentinnen und Studenten im Kreuzberger Prinzessinnengarten

Syrien-Politik: „Die Menschenrechte werden verletzt, die Erde brennt. Wo liegt denn das Problem, warum kann man nichts tun?“, fragte einer. Die Beziehungen zu den USA waren bei zahlreichen Veranstaltungen Diskussionsthema. Viele Bürger kritisierten die Abhörmaßnahmen der NSA: „Eigentlich erwartet man einen gewissen Schutz durch die Bundesregierung“, bemängelte ein Bürger. Und auch die Rüstungsexportpolitik wurde immer wieder kritisiert. Militäreinsätzen und der Lieferung von Waffen standen viele Besucher grundsätzlich skeptisch gegenüber. Im Einzelfall aber wogen sie sorgsam ab. So wie in Bad Hersfeld, als es um die Lieferung von Waffen an die kurdischen Peshmerga im Kampf gegen den „Islamischen Staat“ ging: „Man merkt, dass die Entscheidung nicht leicht machen“, erklärte eine Schülerin nach der Diskussion mit Staatsminister Michael Roth.

Es gab viel Kritik, aber auch Anerkennung – vor allem die unerwartete Offenheit des Auswärtigen Amtes stimmte viele Bürger positiv: „Dass sich das Auswärtige Amt aus Berlin rausbewegt, um mit Bürgern zu diskutieren, ist was ganz Neues!“ lobte eine junge Besucherin. Es war nicht zu übersehen: Die Menschen kamen nicht nur zum Zuhören, sondern sie wollten mitreden.

Wie geht ein Außenministerium mit dieser Resonanz um? Frank-Walter Steinmeier formulierte es bei einer Bürgerdiskussion in Hamburg im September 2014 so: „Die

eigentliche Herausforderung ist es, für eigene Entscheidungen einzustehen und andere davon zu überzeugen.“ Gerade deshalb sei es wichtig, schwierige Entscheidungen nicht nur im Kabinett zu treffen und in der Tagesschau zu verkünden. „Sondern wir müssen in vielen Veranstaltungen für unsere Überzeugungen und den Inhalt der Entscheidungen werben.“ ●



„DIE STRATEGISCHE KOMMUNIKATIONSAUFGABE FÜR EINE NETZWERKORIENTIERTE AUSSENPOLITIK BESTEHT DARIN, DIALOG UND AUSTAUSCH ZWISCHEN AKTEUREN UND ZIELGRUPPEN ZU BEFÖRDERN UND NICHT IN AUSSENPOLITISCHE (MONOLOGISCHE) PROPAGANDA ZU VERFALLEN.“

Oliver Will · Die Strategiemanufaktur



VIDEO

Review 2014 Live – Eindrücke aus der Veranstaltungsreihe

DIE GRAUTÖNE IN DER DIPLOMATIE: „WIE WÜRDEN SIE ENTSCHIEDEN?“

Peter Wittig hatte das Thema mitgebracht, das ihm seit seinem Amtsantritt als Deutschlands Botschafter in Washington im Frühjahr 2014 das Leben schwer machte: Die Berichte über Abhöraktionen der NSA haben das transatlantische Verhältnis getrübt. Wie soll die Bundesregierung damit umgehen? Darüber diskutierte Wittig im August 2014 mit 30 Teilnehmern eines Simulations-Workshops in Potsdam.

Die Veranstaltung war Teil einer neuen Reihe, mit der das Auswärtige Amt in der „Review 2014“ experimentierte. Der Titel: „Wie würden Sie entscheiden?“ In einer Art „Situation Room“ sollten die Bürger Außenpolitik hautnah so erleben, wie Diplomaten es in den rund 200 Auslandsvertretungen jeden Tag

tun. Schwierige Fragen sollten unter hohem Zeitdruck beantwortet werden – manchmal genauso wie etwa in einem Krisenstab.

Eingeladen waren interessierte Bürgerinnen und Bürger, die sich nicht beruflich mit Außenpolitik beschäftigen. Warum das dem Auswärtigen Amt ein Anliegen ist? Diplomatie sieht sich heute vermehrt komplexen Fragestellungen gegenüber, auf die klassische Außenpolitik alleine nur schwer Antworten finden kann. Das gilt für das Thema NSA ebenso wie für Cyber-Außenpolitik oder die Gefahren durch Epidemien. Um neue Lösungsansätze zu entwickeln, sind Kreativität und Innovation gefragt. Da kann der Blick von außen helfen – auch der von Experten aus anderen Lebenslagen.



Teilnehmer der Review-Simulation in Saarbrücken im Gespräch mit der deutschen Botschafterin in Paris Sabine Wasum-Rainer



„DAS AUSWÄRTIGE AMT SIEHT DIE BEZIEHUNGEN ZU DEN BÜRGERN IMMER NOCH ALS EINBAHNSTRASSE AN. DIE DEUTSCHE DIPLOMATIE DER ZUKUNFT WIRD DIE DINGE ‚BESSER HINKRIEGEN‘, WENN SIE DIE GESELLSCHAFT ALS EINE RESSOURCE DER DIPLOMATIE BETRACHTET.“

Jan Melissen · Clingendael Institut für Internationale Beziehungen, Den Haag

Im Potsdamer Situation Room saßen nicht die Experten von Auswärtigem Amt, Kanzleramt, BND und Bundeskriminalamt. Sondern es war eine Mischung aus US-Kennern, Studierenden, Jungunternehmern und Computer-Experten, die sich im hochmodernen Hasso-Plattner-Institut versammelten. Schnell war ihnen klar: Hier ging es nicht um Schwarz oder Weiß, sondern um den Ausgleich verschiedener Interessen. Sie mussten Zielkonflikte auflösen und neue, kreative Ansätze für ein schwieriges außenpolitisches Problem finden. Darauf gab es nicht nur eine Antwort: Beim Thema NSA schieden sich die Geister. Nur gut die Hälfte entschied zum Beispiel in dem fiktiven Szenario von Botschafter Wittig, dass der deutsche Außenminister trotz der innenpolitischen Empörung in die USA reisen solle. Einig war man sich dann aber wieder, dass die transatlantischen Beziehungen neuen Schwung brauchen. Nur: Wie?



„LETZTLICH SIND PODIEN EIN FELD,
DAS HAUPTSÄCHLICH POLITIKER
BESTELLEN. ES WÄRE DAHER SEHR
BEGRÜSSENSWERT WENN SICH AUCH DORT
VERMEHRT KÖPFE AUS DER VERWALTUNG
EXPONIEREN WÜRDEN.“

Philippe Lorenz · Schweizer Think-Tank „foraus –
Forum Aussenpolitik“

Am Ende der Simulation hatten die Teilnehmer ein präziseres Gefühl für die schwierige Abwägung zwischen einzelnen Interessen und Optionen. Ein Teilnehmer hatte sich vorher noch kritisch gefragt: „Wie tief kann man überhaupt in eine realistische außenpolitische Entscheidungssituation eindringen?“ Am Ende meint er: „Es sind gute Ideen rausgekommen.“

Und der Botschafter? Wittig sagte, er nehme interessante Vorschläge mit nach Washington zurück: zum Beispiel visafreie Reisen für Studierende, deutsch-amerikanische Townhall-Meetings oder gemeinsame Kabinettsitzungen. ●



VIDEO

Eröffnung des Berliner Forum Außenpolitik mit Außenminister Steinmeier

ESSAY-WETTBEWERB: INNOVATIVE UND ANSPRUCHSVOLLE STUDENTEN

Das Gespräch begann mit einem Vorwurf.

Eine Handvoll Studenten saß im Büro von Frank-Walter Steinmeier, zwei von ihnen wagten sich hervor: Wenn der Außenminister von „mehr Verantwortung“ rede, bringe er „einen moralisierenden Zug in die Außen-

hatten Beiträge eingereicht. Einer schrieb über die „deutsche Identitätsfrage“, ein anderer über „Leitlinien für die Cyber- und Umweltaußenpolitik“. In einem weiteren Beitrag wurden konkrete Empfehlungen für den „Umgang mit Autokraten“ formuliert. Ein anderer



„UNSERE GENERATION WILL DEUTSCHLAND IN IHREN AUSSENPOLITISCHEN TÄTIGKEITEN
ZU MEHR OFFENHEIT UND EHRlichkeit FÜHREN, UM DADURCH SOWOHL ZU HAUSE ALS AUCH
IN EUROPA UND DEM REST DER WELT ALS VERLÄSSLICHER UND VERTRAUENSWÜRDIGER
PARTNER HANDELN ZU KÖNNEN.“

Livianne Smukalla · Studentin in Frankfurt am Main

politik“. Steinmeier sah das anders: Begriffe könnten zwar „immer missbraucht werden“, aber er verstehe unter Verantwortung eher eine Pflicht: „Wir dürfen uns der Aufgabe nicht entziehen, dort wo wir Einfluss haben, ihn auch geltend zu machen.“

Die Studenten hatten einen Essay-Wettbewerb im Zuge der „Review 2014“ gewonnen: „Was sollte die deutsche Außenpolitik in Zukunft tun und welche Ziele sollte sie dabei verfolgen?“ Über 50 Studentinnen und Studenten

Wettbewerbsteilnehmer forderte: „Die Entwicklung eines außenpolitischen Kompasses ist unerlässlich, um dem Kleinklein des nicht aufschiebbaren Krisenmanagements ein politisches Fundament zu geben“. Und viele plädierten für „Mehr europäische Außenpolitik!“

Was sind das für Leute, die sich die Mühe machen, in den letzten beiden Wochen vor Semesterende freiwillig auch noch drei Seiten über Deutschlands Außenpolitik zu schreiben? Leicht ist man mit der Vermutung bei der



Außenminister Steinmeier mit den sechs Gewinnern des Review-Essaywettbewerbs

Hand, es seien vor allem Politikwissenschaftler und vielleicht noch ein paar Historiker oder Juristen, die sich für Außenpolitik interessieren. Aber das Vorurteil täuscht: Auch Medien- und Sprachwissenschaftler, ein angehender Psychologe, Literaturwissenschaftler, Betriebswirte, ein Computerwissenschaftler und sogar ein Medizinstudent beteiligten sich am Essaywettbewerb.

Eine Jury wählte die zehn besten Beiträge aus und stellte sie auf der „Review 2014“-Webseite zur Abstimmung. Der Konkurrenzkampf war hart, über 10.000 Mal wurden die Beiträge angeklickt, ehe die Leserinnen und Leser der Webseite im Sommer 2014 die fünf Sieger-Texte kürtten. Der Preis: Eine Stunde mit dem Außenminister in Berlin.



„DIE WELT BRAUCHT KEIN PATERNALISTISCHES DEUTSCHLAND. NICHT VERANTWORTUNG FÜR ANDERE ZU ÜBERNEHMEN SOLLTE IM MITTELPUNKT AUSSENPOLITISCHER ÜBERLEGUNGEN STEHEN, SONDERN DAS HINARBEITEN AUF EINE WELT, IN DER BENACHTEILIGTE AKTEURE ENDLICH SELBST VERANTWORTUNG FÜR IHR HANDELN ÜBERNEHMEN KÖNNEN.“

Hanna Pfeifer und Kilian Spandler · Politikstudenten in Magdeburg und Tübingen



„DIE ENERGIEWENDE KANN ALS RESSOURCE DER BUNDESREPUBLIKANISCHEN AUSSENPOLITIK VERSTANDEN WERDEN. SIE WIRD WELTWEIT ALS PILOTPROJEKT INTERESSIERT BEOBACHTET. SO GENIESST DEUTSCHLAND WÄHREND IHRER DURCHFÜHRUNG ERHÖHTE AUFMERKSAMKEIT, DIE ZUR STÄRKUNG DES KLIMABEWUSSTSEINS GENUTZT WERDEN SOLLTE.“

Michael Puntschuh · Student in Dresden

Das war es wert, fanden die beiden Magdeburger Studenten, die ihren Essay „Wider eine Politik der neuen deutschen Verantwortung“ so dem Minister selbst vorstellen und ihre Anregungen direkt mit ihm besprechen konnten: „Ich war überrascht, wie offen er mit uns diskutiert hat“, sagte eine von ihnen. ●



VIDEO

Europa in der Welt

DIE REVIEW-VERANSTALTUNGEN (EINE AUSWAHL)

„KÖRPERFORUM: AUSSENPOLITIK WEITER DENKEN“

Hamburg · 03.09.2014

Außenminister Frank-Walter Steinmeier

Moderation: Thomas Paulsen (Mitglied des Vorstands der Körber Stiftung)

„KRISEN UND KONFLIKTE IN UNSERER NACHBARSCHAFT – WELCHE VERANTWORTUNG SOLLTE DEUTSCHLAND ÜBERNEHMEN?“

Bad Hersfeld · 16.09.2014

Staatsminister Michael Roth im Gespräch mit Schülerinnen und Schülern der Oberstufe der Modellschule Obersberg

Moderation: Kai Struthoff (Redaktionsleiter Hersfelder Zeitung)

„SCHLECHTE ZEITEN FÜR RÜSTUNGSKONTROLLE UND ABRÜSTUNG?“

Bonn · 04.09.2014

Botschafter Christoph Eichhorn (Stellvertretender Beauftragter der Bundesregierung für Fragen der Abrüstung und Rüstungskontrolle), Prof. Conrad Schetter (Wissenschaftlicher Direktor des BICC)

Moderation: Alexander Drechsel (Deutsche Welle), zusammen mit dem Bonn International Center for Conversion (BICC)

„FRIEDEN – ABER WIE?“

Heidelberg · 25.07.2014

Rüdiger König (Krisenbeauftragter und ehemaliger Botschafter in Afghanistan), Philipp Rotmann (stellvertretender Direktor des Global Public Policy Institute Berlin), Franziska Brantner (MdB, Vorsitzende des Unterausschuss Zivile Krisenprävention)

Moderation: Sören Sgries (Rhein Neckar Zeitung)

„VERANTWORTUNG UND OFFENHEIT – WO BEGINNT WILLKOMMENSKULTUR?“

Stuttgart · 20.10.2014

Außenminister Frank-Walter Steinmeier, Bilkay Öney (Integrationsbeauftragte des Landes Baden-Württemberg), Ergun Lümalı (stv. Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats, Daimler AG), Johannes Kärcher, (Vorsitzender des Verwaltungsrats, Alfred Kärcher) und Njeri Kinyanjui (Eigentümerin der Hottpott Saucen-Manufaktur in Reutlingen)

Moderation: Anna Koktsidou (SWR International), gemeinsam mit dem Institut für Auslandsbeziehungen (ifa)

„DIE UKRAINE, RUSSLAND UND DER WESTEN – ZWISCHEN KRIEG, FRIEDEN UND SANKTIONEN“

Freiburg · 18.11.2014

Gernot Erler (MdB, Koordinator der Bundesregierung für die zwischengesellschaftliche Zusammenarbeit mit Russland, Zentralasien und den Ländern der Östlichen Partnerschaft, Staatsminister a.D.), Rainer Lindner (Abteilungsleiter und Geschäftsführer des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.), Andreas Umland (Senior Research Fellow, Institute for Euro-Atlantic Cooperation, Kiew)

Moderation: Thomas Fricker (Badische Zeitung), zusammen mit dem Colloquium Politicum an der Universität Freiburg



REVIEW
2014 —
AUSSENPOLITIK
WEITER
DENKEN



„25 JAHRE NACH DEM KALTEN KRIEG: NEUE GLOBALE ORDNUNG ODER KRISEN OHNE ENDE?“

Rostock · 04.12.2014

Clemens von Goetze (Leiter der Politischen Abteilung 3)

zusammen mit dem Oberlandesgericht Rostock und dem Marine-Kommando Rostock

**„DEUTSCHLANDS ROLLE IN EUROPA:
MEHR VERANTWORTUNG, MEHR STRESS,
MEHR FINGERSPITZENGEFÜHL?“**

Frankfurt an der Oder · 25.11.2014

Martin Kotthaus (Leiter der Europa-Abteilung) und Jürgen Neyer (Dekan der Kulturwissenschaftlichen Fakultät)

gemeinsam mit der Europa-Universität Viadrina

**„WIR GRILLEN DEN STAATSEKRETÄR:
AKTUELLE FRAGEN DER DEUTSCHEN AUSSENPOLITIK“**

Berlin · 14.08.2014

Staatssekretär Stephan Steinlein im Gespräch mit Stipendiaten der Berliner Humboldt Universität und Studierenden der Hertie School of Governance

Moderation: Nicola Forster (foraus – Forum Außenpolitik)

„WIE WÜRDEN SIE ENTSCHIEDEN? AUF POSTEN IN KENIA“

Dresden · 18.08.2014

Botschafter Andreas Peschke

zusammen mit der Jungen DGAP und den Global Shapers

„EINMISCHEN ODER HERAUSHALTEN? DEUTSCHLANDS ROLLE IN DER WELT“

Erfurt · 03.12.2014

Thomas Bagger (Leiter Planungsstab), Michael Haspel (Evangelische Akademie Thüringen) und Gert Weisskirchen (Willy Brandt School of Public Policy)

zusammen mit der Evangelischen Akademie Thüringen und der Friedrich-Ebert-Stiftung

„MENSCHENRECHTE UND REALPOLITIK – EIN WIDERSPRUCH?“

Nürnberg · 11.07.2014

Patricia Flor (Leiterin der Abteilung Vereinte Nationen und Globale Fragen), Barbara Lochbihler (MdEP und ehemalige Generalsekretärin von amnesty international Deutschland)

Moderation: Alexander Jungkunz (Stellvertretenden Chefredakteur der Nürnberger Nachrichten)

„WAS IST FALSCH AN DER DEUTSCHEN AUSSENPOLITIK, WAS SOLLTE GEÄNDERT WERDEN?“

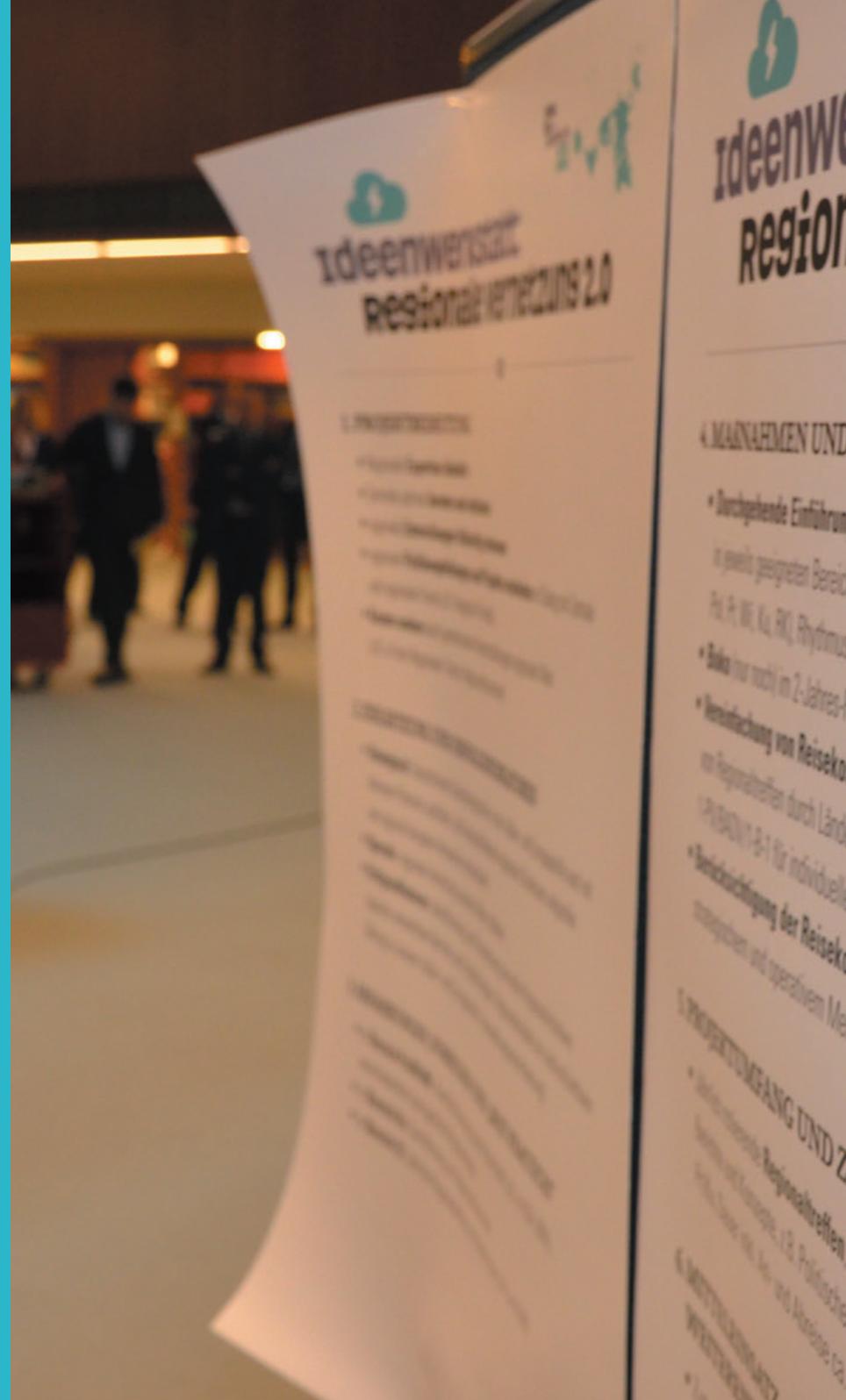
München · 04.07.2014

Staatssekretär Markus Ederer, im Gespräch mit Studentinnen und Studenten in München

REVIEW PHASE

3

DAS AMT



DIPLOMATEN IM „FISH BOWL“

Freitags, kurz vor 11 Uhr im Lesesaal der Bibliothek. Etwa 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Auswärtigen Amts in Berlin trafen sich zu einer Diskussion in ungewöhnlichem Rahmen. Alles, was hier am Werderschen Markt sonst den Diskurs strukturiert, fehlte: kein Podium, keine Tagesordnung, keine Gesprächsunterlagen.

„WIR BRAUCHEN DIE RICHTIGE BALANCE VON BEScheidenHEIT UND GESTALTUNGSANSPRUCH.“

Das Format war ein Experiment: Mehrere Stuhlreihen waren aufgebaut, ganz vorne nahmen ein Moderator und zwei Experten Platz. Zwei weitere Stühle blieben zunächst frei: Jeder Kollege konnte sich dort für einige Minuten hinsetzen, Teil der Gruppe werden, seine Meinung äußern und mitdiskutieren. „Fish Bowl“ nennen das Kommunikationsexperten, die Diplomaten betraten heute Neuland. Immerhin war das Thema der Diskussion allen vertraut: „Ist Krise der neue Normalfall? Was bedeutet dies für das Auswärtige Amt?“ Das Interesse war groß, denn viele Diplomaten haben das Gefühl, dass Krisenmanagement ihren Arbeitsalltag dominiert. Dennoch zögerten zunächst viele, den Schritt nach vorne zu machen und einen der freien Stühle zu besetzen.



„Fish Bowl“-Diskussion im Lesehof der Bibliothek des Auswärtigen Amts

Über einen sechswöchigen Zeitraum deckten die Freitagdiskussionen mit je rund 50 Teilnehmern aus allen Abteilungen ein breites Spektrum an Themen ab: Neben dem Um-

„GESTALTUNG VON ORDNUNG IST AUCH EINE FORM VON KRISENPRÄVENTION“.

gang mit der „neuen Unübersichtlichkeit“ der internationalen Politik beschäftigten sich die Diplomaten in offenen Debatten mit den Anforderungen an eine zeitgemäße Hauskultur, ein modernes Wissensmanagement und neue Formen der Zusammenarbeit über organisatorische Grenzen hinweg.

Die „Fish Bowl“-Diskussionen sind nur eines von mehreren Formaten, die bei der Review ausprobiert wurden. In sogenannten „Gal-

lery Walks“ schritten die Diplomaten Poster-Stationen mit kritischen Aussagen und Anregungen von Außenpolitik-Experten und Bürgern ab und diskutierten darüber. Online-Diskussionen und eine „Ideenwerkstatt“ in Kleingruppen komplettierten die Debatte, an der sich mehr als 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland und an den Auslandsvertretungen beteiligten. Anders als bei den zahlreichen öffentlichen Formaten wurde diesmal hausintern diskutiert, um völlig offen über Arbeitsabläufe sprechen zu können. Die Bereitschaft zum Hinterfragen eingefahrener Routinen und der Suche nach innovativen Ansätzen, etwa zum Krisenmanagement, war augenfällig.

„Unser Ziel muss es sein, in Krisen noch früher handlungsfähig zu sein und Politik mitzugestalten. Das heißt: Krisenherde vorausschauend erkennen und aktiv Krisen vorbeugen“,

„ES REICHT NICHT, DIE BEDROHUNG DER ALTEN ORDNUNG ZU BEDAUERN. WIR MÜSSEN PROAKTIV IN DIE ZUKUNFT BLICKEN UND NEUE ELEMENTE DEFINIEREN.“

sagte eine Teilnehmerin. Die Diplomaten machten dazu konkrete Vorschläge: Der verstärkte Einsatz von Mediation soll konfliktpräventiv wirken, der Einsatz von Szenariotechniken die Früherkennung verbessern, die entsprechenden Kompetenzen im Haus gebündelt werden.

„Wir brauchen einen langen Atem, selbst wenn der mediale Lichtkegel bereits weitergezogen ist“, formulierte ein anderer den Gestaltungsanspruch des Amts. Das Netz der Auslandsvertretungen müsse hierfür gezielter genutzt werden, ergänzte eine Diplomatin: „Kein Ressort ist so nah dran an regionalen gesellschaftlichen Verschiebungen und Machtverhältnissen wie wir. Wir haben den Finger am Puls und können lokale Entwicklungen in unsere politische Realität übersetzen“.

Dabei waren durchaus nicht alle einer Meinung: Sind Diplomaten zu vorsichtig oder ist das Amt kreativer als man denkt? Gibt es eine zu ausgeprägte „Gehorsamskultur“, die Widerspruch zu oft erstickt? Verschenden sie Zeit mit Routineaufgaben oder ist die meiste Arbeit unverzichtbar? Über solche und ähnliche Fragen wurde kontrovers, offen und produktiv diskutiert. Viele wünschten sich mehr Rückmeldung für ihre Zuarbeit, mehr Raum und

Zeit für strategische Debatten und einen Blick über den Tellerrand des eigenen Referats. Eingewaren waren sich die meisten, dass das Amt Krisen besser managen und manchmal noch schneller auf plötzliche politische Entwicklungen reagieren müsse. Andere betonten, dass das

IDEENWERKSTATT

Die Idee entstand beim Mittagessen: Eine kleine Gruppe von jungen Diplomaten diskutierte in der Kantine über ihren Arbeitsalltag.

„Ich bin zum Auswärtigen Amt gegangen, weil ich mich für Außenpolitik begeistere“, erzählte eine. „Und jetzt bin ich so mit Routineaufgaben überlastet, dass ich für grundsätzliche außenpolitische Überlegungen kaum noch Zeit finde.“

Gemeinsam meldeten die Nachwuchsleute einen Beitrag für die sogenannte Ideenwerkstatt

Auswärtige Amt über all den Krisen nicht die langfristigen Interessen Deutschlands an einer funktionierenden internationalen Ordnung vernachlässigen dürfe. Das sei für ein weltweit so verflochtenes Land wie Deutschland „so überlebenswichtig wie Sauerstoff“. ●

an, die im Zuge der „Review 2014“ eingerichtet wurde. Diplomaten aus der Wirtschaftsabteilung, dem Personalreferat sowie Afrika- und Asienexperten entwickelten gemeinsam einen Projektvorschlag: Wie kann das Auswärtige Amt sich stärker auf die Bereiche konzentrieren, in denen Deutschland einen Unterschied macht? Und welche Bereiche sind das? „Das Dringende ist der Feind des Wichtigen. Wir wollen mehr Freiräume für ungewöhnliche Ideen schaffen“, berichtete eine Teilnehmerin.



Marktplatz der Ideen – Autorinnen und Autoren der Ideenwerkstätte stellen ihre Projekte vor und diskutieren mögliche Umsetzungen

„WIR MÜSSEN UNSERE INTERESSEN UND PRIORITÄTEN KLAR DEFINIEREN. EBENSO MÜSSEN WIR WENIGER WICHTIGES ERKENNEN UND BALLAST ABWERFEN.“

Solche Gedanken treiben viele Diplomaten um. Der Review-Prozess hat ihnen Raum gegeben, ihre Vorschläge mit Kollegen zu teilen und Möglichkeiten der Umsetzung auszuarbeiten. Wie positiv die Resonanz ausfiel, überraschte die Organisatoren: Mehr als vierzig Projektvorschläge wurden eingereicht. Über 200 Diplomaten haben sich beteiligt. Vorschläge kamen aus der ganzen Welt, aus Rio de Janeiro, Kaliningrad und Chisinau, aber auch aus Washington und natürlich Berlin. Viel Energie und Freizeit haben die Projektgruppen in die Review gesteckt. „Wir haben uns immer in den Mittagspausen getroffen, diskutiert und die Arbeit aufgeteilt“ berichtete eine Teilnehmerin. „Nicht immer waren wir einer Meinung, aber gerade die kontroversen Gespräche haben sich letztlich als nützlich erwiesen.“ Die Gruppe hat konkrete Vorschläge gemacht, wie mehr Zeit für strategische Fragen gewonnen werden kann: Prioritäten sollten – unterstützt durch einen extern moderierten Prozess – noch klarer festgelegt, der Mehrwert etwa auch traditionsreicher Gesprächsformate regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden.

Ein Team von Diplomaten der Botschaft Washington hat sich Gedanken gemacht, wie das Auswärtige Amt noch besser als Plattform deutscher Interessen im Ausland wirken kann.



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gespräch: „Tun wir das Richtige? Tun wir es auf die richtige Art und Weise?“

Gut die Hälfte der Referenten in Washington stammt nicht aus dem Auswärtigen Amt, sondern etwa aus dem Ministerium für Wirtschaft und Energie oder Wirtschaftliche Zusammenarbeit oder einem der anderen Ressorts. Beim Umgang mit neuen außenpolitischen Herausforderungen wie Pandemien, Cybersicherheit

„WO WIR NÖTIGES SPEZIALWISSEN NICHT HABEN, MÜSSEN WIR UNS EXPERTENWISSEN VON AUSSEN INS HAUS HOLEN.“

oder Klimawandel sei es ein klarer Vorteil, wenn Experten verschiedener Fachbereiche zusammenarbeiten. Dies gelte es, durch engere Zusammenarbeit der Ressorts im Ausland wie im Inland zu nutzen. Andere Kollegen entwickelten ausgefeilte Ideen, wie beson-

ders leistungsfähige Beamte besser befördert werden können, eine weitere Arbeitsgruppe machte praktische Vorschläge, um den Verwaltungsaufwand in den Konsularabteilungen der Botschaften zu reduzieren.

Nach Schließung der Ideenwerkstatt präsentierten die Gruppen ihre Vorschläge: Nicht per Referat oder Vorlage, sondern auf Flipcharts. Beim „Marktplatz der Ideen“ warben sie bei den Kollegen (und dem Staatssekretär) dafür, dass ihre Vorschläge in die Ergebnisse der Review aufgenommen werden. ●

„WIR BRAUCHEN OFFENE RÄUME FÜR INNOVATION ABSEITS VOM BÜRO, MEHR AUSTAUSCH MIT EXTERNEN, NEUE FORMATE FÜR BESPRECHUNGEN UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG.“



„Gallery Walk“ auf der Botschafterkonferenz

„DIE ZUKUNFT DEUTSCHLANDS IST MIT DER EU ENG VERBUNDEN. DAHER MUSS DIE ZUKUNFT DER EU – UND NICHT NUR IHRE AUSSENPOLITIK – AUCH DIE PRIORITÄT DIESES AMTS SEIN.“

ONLINE-DISKUSSIONEN

Im Besprechungsraum des Planungstabs im Auswärtigen Amt prangt auf der einen Seite eine riesige Weltkarte, auf der anderen eine Tafel mit Grafiken und Klebezetteln, hier werden sonst eher außenpolitische Strategien entworfen. Doch diesmal dominierten Bildschirme und Kabel, der Raum diente als Schaltzentrale für eines der größten Experimente von „Review 2014“.

Weltweit konnten sich Mitarbeiter des Hauses an einer Online-Debatte in Echtzeit beteiligen – wie bei einem Chat. Auf einem Monitor wurde dem Organisationsteam die Zahl der Teilnehmer an der globalen Debatte angezeigt.

Erst wenige, dann ein, zwei Dutzend, schließlich gut 120. Der Moderator tippte die erste Frage ein: Wie soll das Auswärtige Amt mit einer sich wandelnden internationalen Ordnung und dem Aufstieg neuer Akteure umgehen?

In Mexiko-Stadt ging gerade die Sonne auf, in Teheran war bald Dienstschluss. Nur langsam tröpfelten die ersten noch zögerlichen Antworten ein. „Schwierige Frage“ schrieb ein Teilnehmer. „Das ist schwer in ein paar Sätze zu packen“. Dann jedoch kam die Debatte

„WIR MÜSSEN DIE MÖGLICHKEITEN MODERNER IT SO GUT ES IRGEND GEHT NUTZEN – KOMMUNIKATION UND WISSEN SIND SCHLIESSLICH DAS KERNGESCHÄFT DER DIPLOMATIE.“

zunehmend in Fahrt: „Vor lauter Krisenbewältigung dürfen wir unsere langfristigen Ziele nicht vergessen“, tippte einer.

Die Debatte war anonym, jeder konnte seinen Gedanken – oder seinem Frust – freien Lauf lassen. In virtuellen Kleingruppen bewertete jeder die Aussagen der anderen Teilnehmer auf einer Skala von „klarer Zustimmung“ bis „klarer Ablehnung“. Ein Algorithmus filterte die Thesen mit der höchsten Zustimmung heraus, die beliebtesten wurden von der Software an die anderen Gruppen weitergereicht – und dort wieder diskutiert. Besser als einfache Umfragen, so die Hoffnung, geben solche

evolutionary crowd sourcing



strukturierten Diskussionen ein deutliches Bild über die Meinung der Diplomaten, wie das Auswärtige Amt noch besser zukunftsfähig gemacht werden kann.

Vor allem die Europapolitik trieb die Kollegen um: Wie kann das Auswärtige Amt deutsche Europapolitik noch besser gestalten? Bei vielen steht ein klares Setzen auf die eigenen Stärken weit oben auf dem Wunschzettel. „Wir wissen nicht nur, welche Positionen unsere EU-Partner vertreten. Wir kennen auch die tieferliegenden Ursachen und die entscheidenden Hebel, auf die wir in Verhandlungen setzen müssen“, notierte eine Teilnehmerin. Das Auswärtige Amt könne als „Europa-Kompetenzzentrum der Bundesregierung“ wirken. „Zusammen haben wir als EU in der Welt Gewicht – die Ukraine-Krise zeigt, wie wichtig gemeinsames Handeln ist“, äußerte ein anderer. Dafür müsse aber der Austausch zwischen Auswärtigem Amt und Europäischem Auswärtigen Dienst noch enger werden, man im Amt gleichsam einen „europäischen Reflex“ entwickeln.

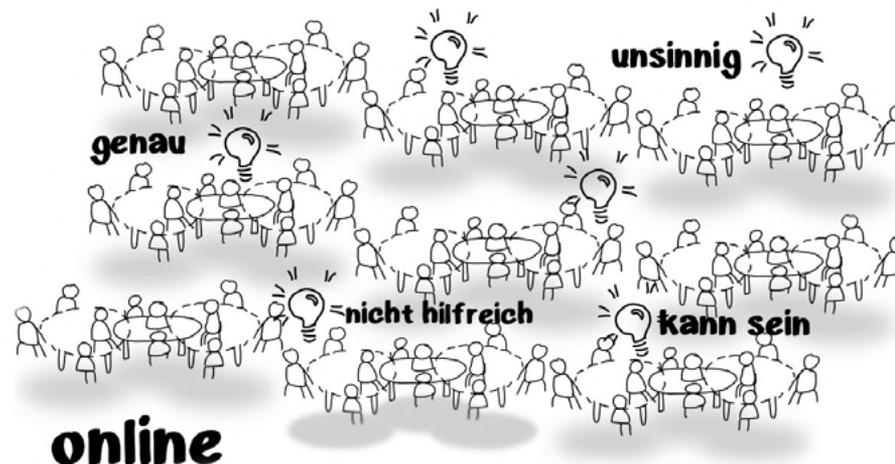
„AUSSENMINISTERIEN MÜSSEN DURCH VORBILD UND ÜBERZEUGUNG FÜHREN.“

Das Format animiert dazu, durch knappe, präzise Aussagen Dinge auf den Punkt zu bringen. Die digitale Grundsatzdiskussion platziert den Sachbearbeiter in Berlin, den Botschafter in Lateinamerika und den Pressereferenten in Asien in eine Gruppe – unter Zeitdruck, mit direkten, klaren Ansagen und eindeutigen Bewertungen. ●



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutieren mit Außenminister Steinmeier und seinem ehemaligen norwegischen Amtskollegen Jonas Gahr Støre

„WIR MÜSSEN AUFFASSEN, DASS WIR UNS NICHT NUR ZU EINEM GROSSEN KRISENREAKTIONSZENTRUM ENTWICKELN. ES MUSS ZEIT ÜBRIG BLEIBEN, UM DAS LÄNGERFRISTIGE VERHÄLTNIS ZU WICHTIGEN LÄNDERN UND REGIONEN ZU GESTALTEN.“



4

SCHLUSS-
FOLGERUNGEN



REALITÄT TRIFFT AUF REVIEW

Als sich im Sommer 2014 die Meldungen über die Verbreitung des Ebola-Virus häuften, ging das Auswärtige Amt routiniert und entschlossen zu Werke. Ein Krisenstab wurde gegründet, die Botschaften in den betroffenen Ländern berichteten rund um die Uhr nach Berlin, die Lage in Sierra Leone, Guinea und Liberia war beinahe täglich Thema in der Direktorenrunde des Auswärtigen Amts. Akribisch prüften und verbesserten die Behörden die Möglichkeiten, infizierte oder gefährdete Landsleute aus der Gefahrenzone bringen zu können.

Dennoch stellte Minister Steinmeier Ende Oktober selbstkritisch fest, dass sein Haus „auf die Dynamik der Epidemie nicht ausreichend vorbereitet“ gewesen sei. Was war geschehen? Das Auswärtige Amt hatte sich zwar umsichtig um die Belange und Sicherheit der Deutschen in der Region gekümmert – die fatalen Wirkungen, die ein Zusammenbrechen des öffentlichen Lebens mit allen verheerenden Konsequenzen für einen halben Kontinent haben könnte, waren dagegen zu spät behandelt worden. Ebola war zu lange vor allem als Problem für deutsche Staatsbürger gesehen worden, die Verantwortung Deutschlands als europäische Führungsmacht mit globalen Interessen dagegen wurde unterschätzt.

Der Selbstkritik folgte die Kurskorrektur: Minister Steinmeier beorderte den krisen-

„DER DIGITALISIERUNG DER KOMMUNIKATION SOLLTE SEHR HOHE PRIORITÄT EINGERÄUMT WERDEN, DIE ONLINE-VERMITTLUNG DARF KEIN VERWAISTES NEBENPRODUKT DER PUBLIC DIPLOMACY ALS BESCHÄFTIGUNGSTHERAPIE FÜR DIE JÜNGSTEN MITARBEITER DER BOTSCHAFT DARSTELLEN.“

Karl Jurka · Politikberater und Lobbyist in Berlin, Paris und Wien

verfahrenen Botschafter Walter Lindner aus Südamerika zurück, der als Ebola-Beauftragter der Bundesregierung die Hilfsanstrengungen zur Stabilisierung der betroffenen Länder und zur Bekämpfung der Seuche konsequenter koordinierte und dadurch voranbringen konnte. Auf europäischer Ebene stieß der Minister eine „Weißhelm“-Initiative an, um bei künftigen Seuchen rascher medizinische Hilfe vor Ort bringen zu können. Deutschland handelte entschieden und substanziell, aber spät.

Der britische Premierminister Harold Macmillan hat einmal auf die Frage nach den größten Herausforderungen für die Politik geantwortet: „Ereignisse, mein Lieber, Ereignisse.“ So ging es auch bei der Review. Neben den Erwartungen und Vorschlägen der Experten, Bürger und Mitarbeiter war es vor allem die Wirklichkeit, die einen großen Veränderungsdruck erzeugte. Nicht nur Ebola hielt die deutsche Außenpolitik in Atem, sondern auch die Ukraine-Krise, der Aufstieg von ISIS und der Konflikt in Gaza.

Angesichts dieser Ereignisse muss das Projekt „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“ mehr sein als eine innovative Form der Selbstvergewisserung über den Standort und den künftigen Kurs deutscher Außenpolitik. Es ist auch Ausgangspunkt für Schlussfolgerungen, die der Auswärtige Dienst für seine eigene Arbeit ziehen muss. Auch hier gibt es keine endgültigen Antworten. Die ständige Veränderung unserer Umwelt wird uns ständige Anpassung und Selbstüberprüfung abverlangen. Aber aus den Debatten und Ideen des letzten Jahres wollen wir einen konkreten Impuls zur Veränderung ableiten – um Außenpolitik nicht nur weiter zu denken, sondern auch besser zu machen.



VIDEO

Das Auswärtige Amt:
rund um die Welt – rund um die Uhr



AUSSENPOLITIK BESSER MACHEN

„Krise, Ordnung, Europa“ – diese Begriffe beschreiben Herausforderungen und Spannungsfeld deutscher Außenpolitik. Aber sind wir darauf optimal vorbereitet? Das Auswärtige Amt will „Außenpolitik besser machen“, in dem es in der täglichen Arbeit effektiver operiert, umfassender kommuniziert und effizienter seine Ressourcen mobilisiert. Ein Maßnahmenkatalog für einen schlagkräftigeren Auswärtigen Dienst enthält detaillierte Vorschläge, die in den nächsten achtzehn Monaten umgesetzt werden:

KRISEN BESSER ANTIZIPIEREN UND DEN DIPLOMATISCHEN INSTRUMENTENKASTEN ERWEITERN

Akute Krisen wie in der Ostukraine oder bei Ebola, aber auch potenzielle Krisen und Konflikte werden immer mehr zum Tagesgeschäft, zum neuen Normalfall. Wir müssen unsere Instrumente stärken, für Prävention, für Frühwarnung, für Krisenmanagement. Wir müssen die notwendigen Reserven bilden, um rasch und substantiell reagieren zu können. Dazu sollen auch die Strukturen innerhalb des Auswärtigen Amtes gebündelt und gestärkt werden. Das Auswärtige Amt betreibt schon jetzt ein hochmodernes Krisenreaktionszentrum, das deutschen Staatsbürgern hilft, die irgendwo auf dem Globus in Not geraten.



„EINE KOOPERATIVE ROLLE DEUTSCHLANDS INNERHALB DER EU IST FÜR DEN AKTUELLEN UND ZUKÜNFTIGEN ERFOLG DES LANDES VON ZENTRALER BEDEUTUNG. JEDE STRATEGIE, DIE DAS AUSSER ACHT LÄSST, KÖNNTE IN DIE IRRE FÜHREN“

Zhou Hong · Chinesische Akademie für Sozialwissenschaften

Künftig werden unsere politischen Krisenfähigkeiten und Instrumente in einer eigenen Abteilung gebündelt, die den Umgang mit Krisen in einem umfassenden außenpolitischen Sinne optimiert. Hier sollen Experten zur Erkennung, Vorbeugung und Bekämpfung von Krisen versammelt werden. Sie arbeiten mit einem Mix aus klassischen und modernen Instrumenten der Außenpolitik und mit einem vernetzten Ansatz: Die neue Abteilung wird Routiniers der Verhandlungsdiplomatie, Experten für Konfliktmediation und versierte Aufbauhelfer vereinen. Hier wird das Geld verwaltet, das Diplomaten in Krisenregionen in die Hand nehmen, um den Zerfall staatlicher Strukturen zu vermeiden oder neue aufbauen zu helfen. Sie betreiben damit vermehrt investierende und vorsorgende Außenpolitik. Ein „Krisenpool“ wird geschaffen, der es ermöglicht, Diplomatinen und Diplomaten schnell und flexibel in Krisengebieten oder in besonders belasteten Einheiten, in Arbeitsstäben und Projektteams einzusetzen. Wir werden in der Bundesregierung prüfen, wie wir die Vereinten Nationen bei ihren Anstrengungen zur weltweiten Friedenserhaltung

substanzieller unterstützen können als bisher. Das Zentrum für internationale Friedenseinsätze (ZiF) wird gestärkt, um die Entsendung deutscher Krisenhelfer in internationale Missionen zu professionalisieren. Damit sollen die zivilen Kapazitäten Deutschlands im ganzen Spektrum von Krisenprävention über Konfliktlösung bis hin zur Friedenskonsolidierung gestärkt und die Voraussetzungen für eine stärkere Beteiligung an europäischen und internationalen Friedensmissionen verbessert werden.

IMPULSE FÜR EINE FRIEDLICHE, GERECHTE INTERNATIONALE ORDNUNG

Das Auswärtige Amt will nicht nur mit Blick auf Notlagen besser handeln. Um seine langfristigen Interessen zu wahren, investiert Deutschland seit Jahrzehnten viel Energie in den Aufbau und Ausbau multilateraler Institutionen wie der UNO, der NATO, der EU und der OSZE. Mit der Verschiebung globaler Gewichte und der Wirkungsmächtigkeit neuer

Technologien verändert sich die internationale Ordnung. Das Auswärtige Amt muss sich strukturell und inhaltlich darauf einstellen, diese Veränderungsprozesse im Sinne einer Stärkung von Elementen internationaler Ordnung mitzugestalten. In diesem Zusammenhang wird das Auswärtige Amt nach dem Muster des „RELEX-Kreises“ der EU-Kommission innerhalb der Bundesregierung die Einrichtung einer Staatssekretärsrunde für internationale Ordnungsfragen anregen. Auch die Übernahme größerer Verantwortung in internationalen Organisationen – etwa der deutsche OSZE-Vorsitz 2016, der Vorsitz im Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen oder in den G7 und den G20 – leistet hierzu einen Beitrag. Daneben werden wir außenpolitische Instrumente wie die internationale Rechtszusammenarbeit und Rechtsstaatsförderung als besonderes Markenzeichen deutscher Außenpolitik ausbauen. Die Selbsteinbindung ist das wesentliche Identitätsmerkmal deutscher Außenpolitik. Und das nicht nur in festgefü-

ten Organisationen: Vor allem auf dem Gebiet der Rüstungskontrolle und Abrüstung leisten multilaterale Verträge und Mechanismen einen unverzichtbaren Beitrag zur Wahrung von Frieden und Sicherheit – etwa bei den Verhandlungen über das iranische Atomprogramm. Diese multilaterale Kompetenz wollen wir stärken, indem wir sie in einer Abteilung für Internationale Ordnungsfragen bündeln.

DEN EUROPÄISCHEN REFLEX IN DER DEUTSCHEN AUSSENPOLITIK STÄRKER VERANKERN

Die europäische Integration ist die überragende Lehre aus der deutschen Geschichte und das Fundament der deutschen Außenpolitik. Auch in Zukunft führt eine mitgestaltende Rolle deutscher Außenpolitik über die Einbettung von Initiativen und Ideen zu gemeinsamem europäischen Handeln. Deutschland wird deshalb aktive Beiträge für die künftige



„STIEGENDE EXTERNE ERWARTUNGEN AN DIE AUSSEN- UND GLOBALPOLITISCHE VERANTWORTUNG RESULTIEREN LEICHT IN BAUCLADEN-STRATEGIEN: ÜBERALL EIN BISSCHEN MITGESTALTEN, EIN BISSCHEN DABEI SEIN, NIEMANDEN ENTtäUSCHEN WOLLEN. AD-HOC-ISMUS IST JEDOCH DAS GEGENTEIL VON STRATEGISCHEM HANDELN.“

Dirk Messner · Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, DIE

Europäische Strategie zur Außen- und Sicherheitspolitik leisten und ihre Erarbeitung eng mit dem Prozess verzahnen, in dem das nächste Weißbuch erstellt wird. Deutschlands gegenwärtig starke Rolle stellt besondere Herausforderungen an die „europäische Haltung“ der deutschen Außenpolitik – anerkannte Führung beruht auf Vertrauen, Überzeugungskraft und Großzügigkeit. Im Auswärtigen Amt wollen wir durch personelle und strukturelle Maßnahmen den „europäischen Reflex“ in allen Bereichen der Außenpolitik noch fester verankern und eine noch engere Vernetzung mit den Brüsseler Institutionen sicherstellen. Innerhalb des Auswärtigen Dienstes und der gesamten Bundesregierung wollen wir bei allen Vorhaben die Auswirkungen auf unsere EU-Partnerstaaten systematisch und von Beginn an mitdenken.

MEHR RAUM FÜR STRATEGISCHE REFLEXION

Die Unübersichtlichkeit der Welt verlangt nach mehr Raum für strategische Reflexion: Eigene Analysen und die Grundlagen des außenpolitischen Handelns müssen ständig überprüft werden. Der Auswärtige Dienst ist durch drängende Aufgaben und akute Krisen stark gefordert. Gleichzeitig wächst der Bedarf an strategischer Vorausschau. Mehr Raum für Strategie – diese Forderung ist durchaus wörtlich gemeint. Das Auswärtige Amt will die hergebrachten Abläufe und Routinen nicht



„WIR DÜRFEN DIE MENSCHENRECHTE NICHT IN SONNTAGSREDEN BESCHWÖREN UND DANN KNEIFEN, WENN ES GILT, UNSEREN WOHLSTAND EIN STÜCK WEIT ZU TEILEN.“

Selmin Çalışkan · Amnesty International

abschaffen, aber optimieren und, wo nötig, starre Strukturen überwinden. Dazu gehören ein strukturierter und professionell moderierter ständiger Prozess der Prioritätendefinition, Räume und Zeit für strategisches Denken, regelmäßige Brainstormings über grundlegende, abteilungsübergreifende Fragen in den Leitungsgremien, und der Einsatz moderner Szenarien- und Vorausschau-Methoden. Hier wollen wir auch einen Anstoß für gemeinsame strategische Vorausschau innerhalb der Bundesregierung geben. Gleichzeitig wird es auch darum gehen, systematischer aus früheren Erfahrungen zu lernen und die Evaluierungspraxis auszubauen.

BESSER KOMMUNIZIEREN

Mit Deutschlands wachsendem Gewicht wächst das Interesse an deutschen außenpolitischen Debatten. Mit größerer außenpolitischer Verantwortung wächst die Notwendigkeit, das eigene Handeln zu erklären, für Verständnis und Unterstützung zu werben. Vertrauen im eigenen Land wie im Ausland ist die Basis für Deutschlands Außenpolitik. Wir

stehen heute vor einer enormen Vermittlungsherausforderung im Innern wie nach außen. Dafür müssen die Kommunikationsstrukturen und -prozesse im Auswärtigen Dienst neu gestaltet werden – besonderes Augenmerk wird dabei auf Online-Formate und digitale Medien gerichtet. Es geht nicht darum, mehr PR zu machen, sondern um Erklären und Zuhören: Das Auswärtige Amt will sensibler werden für Anregungen von außen und von innen, für Signale aus Bundestag und Zivilgesellschaft, für die Skepsis und die Sorgen der Bürger, für die Beiträge und Ideen anderer außenpolitischer Akteure. Die im Review-Prozess erprobten Diskussionsformate wie Simulationen, Internetforen und Debattenformate werden verstetigt und ausgebaut. Ergänzt werden sie durch das neue Format einer Bürgerkonferenz, die erstmals im Jahr 2015 stattfinden soll.

STÄRKER ÖFFNEN, VERNETZTER ARBEITEN

Um neuen Themen und Herausforderungen besser zu begegnen und die Verankerung der

Außenpolitik in der deutschen Gesellschaft zu stärken, muss sich der Auswärtige Dienst stärker öffnen. Insbesondere soll die wachsende Diversität der deutschen Gesellschaft besser abgebildet werden. Gleichzeitig muss der Auswärtige Dienst seine Netzwerke erweitern und sich zu einem Knotenpunkt in der weit aufgefächerten modernen Außenpolitik entwickeln. Wissen und Ideen aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Think Tanks sollen stärker genutzt, die Vernetzung auf jeder Ebene des Dienstes ausgebaut werden. Auf der Plattform des Auswärtigen Amtes und seiner Auslandsvertretungen müssen die vielen Komponenten deutscher Außenpolitik integriert und zu einem schlüssigen Ganzen geformt werden.

BESSER MOBILISIEREN

Mehr Resonanz und Expertise von außen sind jedoch nur die eine Seite der Medaille. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Auswärtigen Dienstes rund um den Globus, ihre Köpfe, ihr Wissen, ihre Auslandserfahrung, ihr Verhandlungsgeschick, ihre Fähigkeit zu strategischem Denken und Handeln, ihre Einsatzbereitschaft auch unter nicht einfachen Lebensbedingungen sind das eigentliche Kapital des Auswärtigen Amtes. Angesichts knapper Ressourcen und absehbarer Herausforderungen wollen wir dieses Potenzial besser mobilisieren. Führungs- und Eigenverantwortung sollen gestärkt, Wissen besser bereitgestellt und geteilt werden. Moderne Matrix-Organisationen für mehr



„MILITÄRISCHE MITTEL ALLGEMEIN UND AUSLANDSEINSÄTZE DER BUNDESWEHR SIND „ULTIMA RATIO“, DAS IST ALLGEMEIN ANERKANNT. ABER SELTEN WERDEN DIE VORRANGIGEN ZIVILEN OPTIONEN AUSREICHEND GEPRÜFT UND ENTWICKELT.“

Bernd Bornhorst · Verein Entwicklungspolitik
Deutscher Nichtregierungsorganisationen, VENRO

abteilungsübergreifendes Arbeiten gehören ebenso zum Mobilisierungsprogramm der Review wie Verbesserungen bei der internen Kommunikation und Bemühungen, besonders leistungsfähigen Mitarbeitern bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu erschließen. Die über 200 deutschen Auslandsvertretungen werden noch stärker in die Entscheidungsfindung und in die tägliche Formulierung deutscher Außenpolitik integriert. ●

VIELE DIESER MASSNAHMEN WIDMEN SICH DEN STRUKTUREN, INSTRUMENTEN UND PROZESSEN DES AUSWÄRTIGEN AMTS. DER ANSPRUCH DER „REVIEW 2014“ REICHT ABER WEITER. DER PROZESS HAT EINE VERÄNDERUNG DER KULTUR DES AMTS ANGESTOSSEN. HIERIN LIEGT DAS GRÖSSTE POTENZIAL UND EINE HERAUSFORDERUNG AN JEDE MITARBEITERIN UND JEDEN MITARBEITER. MODERNE DIPLOMATIE MUSS FLEXIBLER UND AGILER SEIN UND SICH DABEI STÄRKER ZUR GESELLSCHAFT ÖFFNEN. DAMIT WILL DAS AUSWÄRTIGE AMT DEN HERAUSFORDERUNGEN UND ERWARTUNGEN GERECHT WERDEN, DIE EXPERTEN, BÜRGER UND DIE EIGENEN MITARBEITER FÜR DIE DEUTSCHE AUSSENPOLITIK FORMULIERT HABEN: AN EINE EUROPÄISCHE FÜHRUNGSNATION, DIE BEREIT IST, WELTWEIT VERANTWORTUNG ZU ÜBERNEHMEN IM SINNE EINER FRIEDLICHEN UND FREIHEITLICHEN INTERNATIONALEN ORDNUNG – UND DIE DAFÜR IMMER WIEDER VON NEUEM INNOVATIVE UND EFFEKTIVE WEGE SUCHT UND FINDET.

5

DOKUMENTATION





Добро пожаловать
ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ
ПОЖАЛОВАТЬ

欢迎
欢迎
欢迎

SELAMAT DATANG
SELAMAT DATANG

WELCOME
WELCOME

WELKOM
WELKOM

UNSERE EXPERTEN

Adekeye Adebajo Geschäftsführer des Zentrums für Konfliktlösung (CCR) in Kapstadt www.ccr.org.za

Kofi Annan ehemaliger Generalsekretär der Vereinten Nationen, Vorstandsvorsitzender der Kofi Annan Stiftung in Genf
www.kofiannanfoundation.org

Louise Arbour ehemalige Hohe Kommissarin der Vereinten Nationen für Menschenrechte
www.ohchr.org

Tobias Basuki Forscher im Bereich Politik und Internationale Beziehungen am Zentrum für Strategische und Internationale Studien (CSIS) in Jakarta
www.csis.or.id

Brahma Chellaney Professor für Strategische Studien am Centre for Policy Research in Neu Delhi
www.cprindia.org

Sir Lawrence Freedman Stellvertretender Rektor des King's College in London
www.kcl.ac.uk

Timothy Garton Ash Professor für Europastudien an der Universität Oxford
www.ox.ac.uk

François Godement Leiter des Asien-Programms des European Council on Foreign Relations (ECFR), Direktor für Strategie des Asien-Zentrums in Paris
www.centreasia.eu

Charles Grant Direktor des Zentrums für Europäische Reform (CER) in London
www.cer.org.uk

Jean-Marie Guéhenno Präsident der International Crisis Group (ICG) in Brüssel
www.crisisgroup.org

Sebastian Heilmann Direktor und Geschäftsführer des Mercator Instituts für China-Studien (MERICS) in Berlin
www.merics.org

Arnd Henze Fernsehkorrespondent im ARD-Hauptstadtstudio
www.ard-hauptstadtstudio.de

Reiner Hoffmann Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)
www.dgb.de

Brian Hocking Senior Visiting Fellow am Clingendael Institut und Gastprofessor am College of Europe in Brügge
www.clingendael.nl

Zhou Hong Leiterin des Instituts für Europastudien an der Chinesischen Akademie für Sozialwissenschaften (CASS) in Peking
<http://ies.cass.cn/en>

Michael Ignatieff Kanadischer Historiker, Schriftsteller und ehemaliger Politiker; Professor an der Harvard Kennedy School in Boston
www.hks.harvard.edu

Robert Kappel Professor am GIGA Institut für Afrika-Studien des Leibniz-Instituts für Globale und Regionale Studien in Hamburg
www.giga-hamburg.de

Markus Kerber Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI)
www.bdi.eu

Fuat Keyman Professor für Internationale Beziehungen an der Sabanci Universität und Leiter des Istanbul Policy Center
www.ipc.sabanciuniv.edu/en

Joachim Krause Direktor des Instituts für Sicherheitspolitik an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
www.ispk.uni-kiel.de

Anne-Marie Le Gloanec Senior Research Fellow am Zentrum für Internationale Studien (CERI) in Paris
www.sciencespo.fr/ceri

Wolf Lepenies Mitglied des Stiftungsrats der Kulturstiftung des Bundes und ehemaliger Direktor des Wissenschaftskollegs zu Berlin (WZB)
www.kulturstiftung-des-bundes.de

María Soledad Loaeza Professorin für Politikwissenschaft am Zentrum für Internationale Studien des Colegio de México
www.soledadloaeza.com

Sverre Lodgaard Senior Research Fellow und ehemaliger Direktor des Norwegischen Instituts für Internationale Beziehungen (NUPI) in Oslo
www.english.nupi.no

Kishore Mahbubani Professor für Politikwissenschaft an der Nationaluniversität Singapur
www.nus.edu.sg

Hanns Maull bis 2013 Professor für Außenpolitik und internationale Beziehungen an der Universität Trier, Senior Fellow der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) in Berlin
www.swp-berlin.org

John J. Mearsheimer Ko-Direktor des Programms für Internationale Sicherheitspolitik an der Universität von Chicago
<http://mearsheimer.uchicago.edu>

Jan Melissen Senior Research Fellow am Clingendael Institut für Internationale Beziehungen in Den Haag
www.clingendael.nl

Dirk Messner Co-Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU), Direktor des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik (DIE) in Bonn
www.die-gdi.de

Davood Moradian Direktor des Afghanischen Instituts für Strategische Studien (AISS) in Kabul
www.aiss.af

Harald Müller Geschäftsführer der Hessischen Stiftung für Friedens- und Konfliktforschung (HSFK) in Frankfurt
www.hsft.de

Herfried Münkler Professor für Politische Theorie an der Humboldt Universität Berlin
www.sowi.hu-berlin.de

Volker Perthes Direktor der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) in Berlin
www.swp-berlin.org

Shaun Riordan Senior Visiting Fellow am Clingendael Institut, Leiter des Fachbereichs Wirtschaft am International College Spain in Madrid
www.clingendael.nl

Thomas Risse Leiter der Arbeitsstelle Transnationale Beziehungen, Außen- und Sicherheitspolitik der Freien Universität Berlin
www.polsoz.fu-berlin.de

Eberhard Sandschneider Direktor der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V. (DGAP) in Berlin
www.dgap.org

Abdulaziz Sager Vorsitzender des Gulf Research Center (GRC) in Dschidda
www.grc.net

Wolfgang Schwarz ehemaliger Forscher am Institut für Internationale Politik und Wirtschaft der DDR, Chefredakteur der Zeitschrift „Das Blättchen“
www.das-blaettchen.de

Daniela Schwarzer Direktorin des Europa-Programms des German Marshall Fund of the United States (GMF) in Berlin
www.gmfus.org

Paul Sharp Senior Visiting Fellow am Clingendael Institut und Professor für Politikwissenschaft an der University of Minnesota Duluth (USA)
www.clingendael.nl

James Shikwati Direktor des Interregionalen Wirtschaftsnetzwerks (IREN) in Nairobi
www.irenkenya.com

Elizabeth Sidiropoulos Geschäftsführerin des Südafrikanischen Instituts für Internationale Beziehungen (SAIIA) in Johannesburg
www.saiia.org.za

Carlos Ivan Simonsen Leal Präsident der Getúlio Vargas Foundation, Graduate School of Economics in Rio de Janeiro
www.epge.fgv.br/en

Anne-Marie Slaughter ehemalige Leiterin des Planungsstabs im US-Außenministerium, Präsidentin der New America Foundation in Washington
www.newamerica.org

Shimon Stein Senior Research Fellow am Institut für Nationale Sicherheitsstudien (INSS), ehemaliger israelischer Botschafter in Deutschland
www.inss.org.il

Constanze Stelzenmüller Robert Bosch Senior Fellow an der Brookings Institution in Washington
www.brookings.edu

Pawel Swieboda Direktor von demosEUROPA – Zentrum für Europäische Strategie in Warschau
www.demoseuropa.eu

Jan Techau Direktor Carnegie Europe in Brüssel
www.carnegieeurope.eu

Sylke Tempel Chefredakteurin der Zeitschrift Internationale Politik
www.internationalepolitik.de

Nathalie Tocci Stellvertretende Direktorin des Instituts für Internationale Beziehungen (IAI) in Rom
www.iai.it

Dmitri Trenin Direktor des Moskauer Carnegie-Zentrums
www.carnegieendowment.org

Loukas Tsoukalis Präsident der ELIAMEP Hellenischen Stiftung für Europäische und Auswärtige Politik in Athen
www.eliamep.gr/en

Kudrat Virk Senior Researcher am Zentrum für Konfliktlösung (CCR) in Kapstadt
www.ccr.org.za

Almut Wieland-Karimi Direktorin des Zentrums für Internationale Friedenseinsätze (ZiF) in Berlin
www.zif-berlin.org

Heinrich August Winkler Historiker, bis 2007 Professor für Neueste Geschichte an der Humboldt Universität Berlin
www.geschichte.hu-berlin.de

Michael Wolffsohn Historiker und Publizist, bis 2012 Professor für Neuere Geschichte an der Universität der Bundeswehr in München
www.wolffsohn.de

Feng Zhongping Vizepräsident des China Institute of Contemporary International Relations (CICIR) in Peking
www.cicir.ac.cn

UNSERE VERANSTALTUNGEN

20.05.2014 · Berlin

Auftaktkonferenz

„Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“

04.07.2014 · München

„Autoritäre Systeme auf der Siegerstraße? – Neue Herausforderungen für die deutsche Außenpolitik“

04.07.2014 · München

„Was ist falsch an der deutschen Außenpolitik, was sollte geändert werden?“

09.07.2014 · Hamburg

„Fahrlässig oder alternativlos – die Nicht-Intervention in Syrien“

11.07.2014 · Nürnberg

„Menschenrechte und Realpolitik – ein Widerspruch?“

15.07.2014 · Osnabrück

„Osnabrücker Friedensgespräche: Deutschland und die Schutzverantwortung – sind wir bereit zu mehr Engagement?“

25.07.2014 · Heidelberg

„Frieden – aber wie?“

14.08.2014 · Berlin

„Wir grillen den Staatssekretär: Aktuelle Fragen der deutschen Außenpolitik“

18.08.2014 · Dresden

„Wie würden Sie entscheiden? Auf Posten in Kenia“

19.08.2014 · Düsseldorf

„Wie würden Sie entscheiden? Auf Posten in Indonesien“

25.08.2014 · Berlin

Botschafterkonferenz „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“

29.08.2014 · Potsdam

„Wie würden Sie entscheiden? Auf Posten in den USA“

29.08.2014 · Potsdam

„Transatlantische Beziehungen unter Stress?“

31.08.2014 · Berlin

Tag der offenen Tür im Auswärtigen Amt, Review-Bürgerforum mit dem Außenminister

03.09.2014 · Hamburg,

„KörperForum: Außenpolitik Weiter Denken“

04.09.2014 · Bonn

„Schlechte Zeiten für Rüstungskontrolle und Abrüstung?“

08.09.2014 · Berlin

„Schießen für den Frieden“

09.09.2014 · Essen

„Mercator EssensZeit: Deutsche Außenpolitik auf dem Prüfstand“

09.09.2014 · Brüssel

„A Fresh Look at German Foreign Policy“

09.09.2014 · Berlin

„Rolle der Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik im Instrumentenkasten moderner Diplomatie“

16.09.2014 · Bad Hersfeld

„Krisen und Konflikte in unserer Nachbarschaft – welche Verantwortung sollte Deutschland übernehmen?“

18.09.2014 · Düsseldorf

„Außen ist Innen – die Goethe-Institute als Brücken nach Deutschland“

26.09.2014 · Dresden

„Russland und der Westen – Wie weiter?“

26.09.2014 · Dresden

„Wie würden Sie entscheiden? Auf Posten in Moskau“

30.09.2014 · Ulm

„Unternehmen im globalen Wandel – Wechselwirkungen von Wirtschaft und Weltpolitik“

03./04.10.2014 · Hannover

Review-Stand im Zelt der Bundesregierung zum Tag der deutschen Einheit

08.10.2014 · Brandenburg an der Havel

„Offener Campus: Außenpolitik Weiter Denken“

08.10.2014 · Frankfurt am Main

„Auslandsschulen, Kulturprojekte, Kulturmittler“

08.10.2014 · Paris

„A Fresh Look at German Foreign Policy“

09.10.2014 · Berlin

„Facebook Berlin Talk: #Review2014“

09.10.2014 · Madrid

„The Spanish View on German Foreign Policy“

10.10.2014 · München

„Die europäische Außen- und Sicherheitspolitik im neuen Spannungsverhältnis zu Russland“

13.10.2014 · Warschau

„Polish Perceptions of German Foreign Policy“

13.10.2014 · Berlin

„Good Governance made in Germany – Führungskräfteausbildung für den globalen Süden“

14.10.2014 · Rom

„The Germany Europe Needs“

15.10.2014 · Berlin

„Meaningful Heritage – New Challenges for Cultural Policy“

16.10.2014 · Augsburg

„Hoffen und Bangen in Libyen: Staatszerfall am Mittelmeer?“

16.10.2014 · Frankfurt am Main

„XVII. Frankfurter Stadtgespräch: Verantwortung, Führung und Zurückhaltung – Deutschlands außenpolitische Rolle im Wandel“

16.10.2014 · London

„Reviewing German Foreign Policy in a Changing Europe“

19.10.2014 · Berlin

„Wir Nibelungen/Werkstattgespräch“

20.10.2014 · Stuttgart

„Verantwortung und Offenheit – Wo beginnt Willkommenskultur?“

20.10.2014 · Stuttgart

„Außenpolitik auf dem Prüfstand – Deutschlands Rolle in der Welt“

21.10.2014 · Saarbrücken

„Wie würden Sie entscheiden? Auf Posten in Paris“

21.10.2014 · Chemnitz

„Einmischen oder heraushalten? Deutschlands Rolle in der Welt“

22.10.2014 · Sofia

„What does German foreign policy in the 21st century mean?“

23.10.2014 · Bonn

„Renaissance oder Reform der transatlantischen Beziehungen?“

23.10.2014 · Leipzig

„Belarus – terra incognita für die EU?“

24.10.2014 · München

„Das Atelier in der Fremde – Auswärtige Kulturpolitik und Artist-in-Residence-Programme“

24.10.2014 · München

„Deutsche Außenpolitik und der israelisch-palästinensische Konflikt“

24.10.2014 · Madrid

„The role of German foreign policy in a crisis-stricken North Africa“

27.10.2014 · Ludwigshafen

„Frauen·Menschen·Rechte: Die Wirklichkeit in der Welt“

30.10.2014 · Dortmund

„Katar als Global Player im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne“

30.10.2014 · Mainz

„Nachhaltige Entwicklung für alle – aber wie?“

04.11.2014 · Berlin

„Deutschlands Interessen in der Europapolitik“

10.11.2014 · München

„Afrika als Chancenkontinent?“

11.11.2014 · Berlin

„Reviewing German and European Foreign Policy“

18.11.2014 · Freiburg

„Die Ukraine, Russland und der Westen – zwischen Krieg, Frieden und Sanktionen“

21.11.2014 · Berlin

„The Role of Germany in European Foreign Policy“

24.11.2014 · Bremen

„Russland, Deutschland und Europa – wie weiter?“

25.11.2014 · Frankfurt an der Oder

„Deutschlands Rolle in Europa: Mehr Verantwortung, mehr Stress, mehr Fingerspitzengefühl?“

25.11.2014 · Königstein im Taunus

„Wahlen in Tunesien – Aushängeschild der politischen Transformation in der arabischen Welt?“

26.11.2014 · Mainz

„Tunesien und die Umbrüche in der arabischen Welt – eine Chance für die deutsche Wirtschaft?“

01.12.2014 · Berlin

„Nachhaltigkeit als Leitmotiv deutscher Außenpolitik: Randthema oder vitales Interesse?“

02.12.2014 · Berlin

„Humanitäre Hilfe zwischen Außenpolitik und Neutralität“

03.12.2014 · Erfurt

„Einmischen oder Heraushalten? Deutschlands Rolle in der Welt“

04.12.2014 · Rostock

„25 Jahre nach dem Kalten Krieg: Neue globale Ordnung oder Krisen ohne Ende?“

04.12.2014 · Osnabrück

„Der Jemen nach dem ‚Arabischen Frühling‘“

23.01.2015 · Langenfeld

„Außenpolitik nach dem Jahr der weltpolitischen Zäsuren: Welche Verantwortung hat Deutschland?“

25.02.2015 · Berlin

„Krise, Ordnung, Europa – Schlussfolgerungen aus dem Review-Prozess“

UNSERE PARTNER



Bonner Akademie für
Forschung und Lehre
Praktischer Politik (BAPP)
www.bapp-bonn.de



Bonn International Center for
Conversion (BICC)
www.bicc.de



Caritas international
www.caritas-international.de



Deutscher Akademischer
Austauschdienst (DAAD)
www.daad.de



Deutsches Archäologisches
Institut (DAI)
www.dainst.org



Deutsches Historisches
Museum Berlin
www.dhm.de



Deutsche Stiftung
Friedensforschung (DSF)
www.bundesstiftung-friedensforschung.de



Deutsche Welle (DW)
www.dw.de



Diakonie Katastrophenhilfe
www.diakonie-katastrophenhilfe.de



Europa-Institut der Universität
des Saarlandes
www.europainstitut.de



Europa-Universität Viadrina
www.europa-uni.de



European Council on Foreign
Relations (ECFR)
www.ecfr.eu



Evangelische Akademie Thüringen
www.ev-akademie-thueringen.de



Facebook Berlin
www.facebook.com/PublicPolicyOfficeBerlin



Fachhochschule Brandenburg
University of Applied Sciences
www.fh-brandenburg.de



foraus – Forum Außenpolitik
www.foraus.ch



German Institute of Global and
Area Studies (GIGA)
www.giga-hamburg.de



Gesellschaft für Außenpolitik
(GfA)
www.foreign-affairs.info



Gesellschaft für internationale
Zusammenarbeit (giz)
www.giz.de



Global Shapers
www.globalshapers.org



Goethe Institut
www.goethe.de



Goethe-Universität Frankfurt
am Main
www.uni-frankfurt.de



Gorki Theater
www.gorki.de

 HPI Hasso Plattner Institut <small>IT Systems Engineering Universität Potsdam</small>	Hasso-Plattner-Institut www.hpi.uni-potsdam.de	 Körper-STIFTUNG <small>Forum für Impulse</small>	Körper Stiftung www.koerber-stiftung.de	 Osnabrücker Friedensgespräche <small>Ökumenische Gespräche zur Welt und Zukunft</small>	Osnabrücker Friedensgespräche www.ofg.uni-osnabrueck.de
 hph <small>Heinrich Pesch Haus Katholische Akademie Rhein-Neckar</small>	Heinrich Pesch Haus – Katholische Akademie Rhein-Neckar www.heinrich-pesch-haus.de	 KULTURAMT STADT FRANKFURT AM MAIN	Kulturamt der Stadt Frankfurt am Main www.kultur-frankfurt.de	 Robert Bosch Stiftung	Robert Bosch Stiftung www.bosch-stiftung.de
 Hersfelder Zeitung	Hersfelder Zeitung www.hersfelder-zeitung.de	 Märkische Allgemeine	Märkische Allgemeine www.maz-online.de	 STIFTUNG MERCATOR	Stiftung Mercator www.stiftung-mercator.de
 Hochschule für Philosophie IHS München	Hochschule für Philosophie München www.hfph.mwn.de	 MSO MODELSCHULE OBERBERG	Modellschule Obersberg www.modellschule-obersberg.de	 SWP	Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) www.swp-berlin.org
 HUFF POST <small>DEUTSCHLAND</small>	Huffington Post www.huffingtonpost.de	 Europäische Bewegung Deutschland	Netzwerk Europäische Bewegung Deutschland (EBD) www.netzwerk-ebd.de	 TECHNISCHE UNIVERSITÄT CHEMNITZ	Technische Universität Chemnitz www.tu-chemnitz.de
 ifa <small>Institut für Auslandsbeziehungen</small>	Institut für Auslandsbeziehungen (ifa) www.ifa.de	 NORMATIVE ORDERS <small>Exzellenzcluster an der Goethe-Universität Frankfurt am Main</small>	Normative Orders – Exzellenzcluster an der Goethe-Universität Frankfurt am Main www.normativeorders.net	 Colloquium politicum <small>Albert-Ludwigs-Universität Freiburg</small>	Universität Freiburg – Colloquium Politicum www.uni-freiburg.de
 IHK Ulm	Industrie- und Handelskammer Ulm www.ulm.ihk24.de	 NÜRNBERGER Nachrichten	Nürnberger Nachrichten www.nordbayern.de/nuernberger-nachrichten	 IFAIR <small>THINK. LEARN. ACT.</small>	Young Initiative on Foreign Affairs and International Relations (IFAIR) www.ifair.eu
 DGAP <small>JUNGE DGAP</small>	Junge DGAP www.dgap.org				



Auswärtiges Amt

Impressum

Herausgeber

Auswärtiges Amt

Projektteam „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“

Werderscher Markt 1

10117 Berlin

Bildnachweise

dpa/picture-alliance, photothek, Institut für Auslandsbeziehungen (ifa),

Lucid, Körber Stiftung, Synthetron, Auswärtiges Amt

Design

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

www.hauer-doerfler.de

Druck

Bonifatius GmbH, Paderborn