Führung ist gefragt

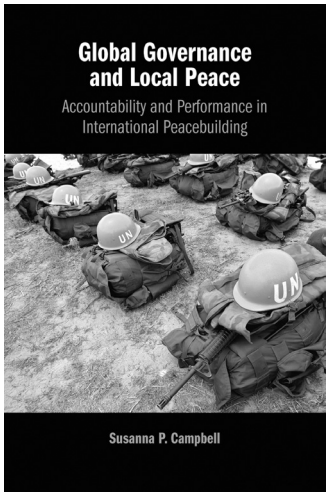
Gerrit Kurtz

Wie können internationale Akteure Frieden in von Konflikt betroffenen Regionen fördern? Ein ganzes Heer von nichtstaatlichen Organisationen (NGOs), internationalen Organisationen und bilateralen Gebern bemüht sich durch individuelle Projekte und Programme, die Bedingungen für friedliche Konfliktaustragung zu verbessern. Trotz breiter Forschung und laufender Evaluationen bleiben viele Interventionen unter ihren Möglichkeiten. Susanna P. Campbell, Professorin an der American University in Washington, D.C., zeigt wichtige Ursachen für Fehler und Erfolge dieser Arbeit auf.

Campbells Buch basiert auf intensiver Forschungsarbeit, einschließlich über 300 Interviews, teilnehmender Beobachtung und der Auswertung interner Dokumente von fünf verschiedenen internationalen Akteuren über einen Zeitraum von 15 Jahren in Burundi sowie zusätzlicher Feldforschung in anderen Kontexten. Die Akteure sind zwei NGOs, die UN-Friedensmissionen in ihren verschiedenen Ausprägungen in der Zeit von 1999 bis 2014, das UN-Entwicklungsprogramm (UNDP) sowie das britische Entwicklungsministerium. Campbell interessiert sich für die Arbeit der Länderbüros dieser Organisationen. Frieden und Aussöhnung hängen von vielen Faktoren ab, die diese Organisationen nicht direkt beeinflussen können, insbesondere von dem Verhalten der politisch-wirtschaftlichen Elite im Land. Daher misst Campbell die Leistung der Friedensakteure in ihrer eigenen Lernbereitschaft, also die Anzeichen dafür, wie sie die Gestaltung und Umsetzung von Projekten in Reaktion auf neue Informationen anpassen.

Die internationalen Länderbüros nehmen eine wichtige Zwischenfunktion ein, argumentiert Campbell. Einerseits sollen sie die Ziele erfüllen, die ihnen von ihren Hauptbüros, Geldgebern und mandatierenden Institutionen vorgegeben werden. Andererseits hängt ihr Erfolg entscheidend vom Verhalten der lokalen Akteure im Einsatzgebiet ab. Doch formal sind sie nur nach ›oben‹ rechenschaftspflichtig und nicht gegenüber den eigentlichen Betroffenen. Lernbereitschaft, und damit die Voraussetzung für gezielte Friedensarbeit, so zeigt Campbell, stellt sich jedoch nur ein, wenn zwei Bedingungen gleichermaßen gegeben sind: Erstens, die Führung in den Zentralen der Länderbüros priorisiert Friedensarbeit gegenüber anderen Zielen wie Entwicklungszusammenarbeit und humanitärer Hilfe, und zweitens, die Länderbüros schaffen es, über eigene Kanäle auf dem Laufenden zu bleiben und damit eine informelle Rechenschaft für die Bevölkerung vor Ort zu etablieren. In ihren fünf Fallstudien legt Campbell detailliert dar, wie sich die Akteure in den verschiedenen Phasen der politischen Entwicklung Burundis in diesen Kategorien verhalten haben. Am besten schneidet dabei das kleine und agile burundische Ausbildungsprogramm für Führungskräfte (BLTP) ab.

Das individuelle Verhalten der Führungspersonen in den Hauptbüros und vor Ort identifiziert Campbell als entscheidende Erklärung für diesen Befund. Dieses lasse sich nicht vollständig von oben verordnen, sondern erfordere ein Klima für unternehmerisches Verhalten statt kleinteiliger Berichte und eines Mittelabflussdrucks. Damit stellt sich gleichwohl die Frage, welche strukturellen Faktoren solche Personen eher anziehen und erlauben, eine entsprechende Organisationskultur zu schaffen. In jedem Fall liefert Campbell mit dieser Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Effektivität von Friedensarbeit.



Susanna P. Campbell

Global Governance and Local Peace. Accountability and Performance in International Peacebuilding

Cambridge: Cambridge University Press 2018, S. 301, 26,99 Brit. Pfund