

Lutz Schrader

In wessen Namen?

Die Legitimationsgrundlagen von NGOs in der
transnationalen Friedens- und Konfliktarbeit

Reihe Arbeitspapiere
Nr. 3

Akademie für Konflikttransformation im Forum Ziviler Friedensdienst e.V.

Wesselstraße 12
53113 Bonn

Tel. 0228/9814475
Fax 0228/9814517
akademie@forumzfd.de
www.akademie.forumzfd.de

Akademieleitung: Anna Ammonn

Redaktion: Martin Peth

Dieser Text basiert auf dem Vortrag unter gleichem Titel am 18. April 2007 in der Akademie für Konflikttransformation. Veranstaltung und Publikation wurden gefördert von:



Der Autor

Lutz Schrader, Dr. rer. pol., geb. 1953 in Weimar, studierte von 1975 bis 1980 Internationale Politik am Institut für Internationale Beziehungen, Potsdam. Neben der französischen Außen- und Innenpolitik spezialisierte er sich auf Themen der europäischen Sicherheit und internationalen Abrüstungspolitik sowie der westeuropäischen Integration und transatlantischen Kooperation. Er war als Projektleiter und später als Geschäftsführer an der Akademie für Sicherheit und Zusammenarbeit (ASZE) in Berlin tätig und ist Mitbegründer der Zeitschrift für internationale Politik und vergleichende Studien WeltTrends, deren Redaktion er bis heute angehört. Seit dem Frühjahr 1999 ist er am Institut Frieden und Demokratie der FernUniversität Hagen tätig. Dort arbeitete er in einem Lehrprojekt zur Theorie des „demokratischen Friedens“ und leitete ein von der Deutschen Stiftung Friedensforschung gefördertes Forschungsprojekt zur Legitimation von internationalen Nichtregierungsorganisationen in gewaltsamen Konflikten. Seit September 2004 betreut er als Geschäftsführer zwei friedenswissenschaftliche Studiengänge, darunter den „Master of Peace Studies“.

Kontakt:
lutz.schrader@fernuni-hagen.de

In wessen Namen?

Die Legitimationsgrundlagen von NGOs in der transnationalen Friedens- und Konfliktarbeit

1. Die Legitimitätskrise transnationalen und globalen Regierens

Die Debatte über die Grundlagen und Quellen der Legitimität von NGOs in der inter-/transnationalen Politik ist ein Teilaspekt der Legitimitätskrise inter- und transnational agierender staatlicher und nicht-staatlicher Institutionen. Es herrscht weitgehend Einmütigkeit darüber, dass die Frage der Legitimität grenzüberschreitender politischer Entscheidungen, Handlungen und Institutionen „in einer Gesellschaft von Staaten und nicht-staatlichen Akteuren noch nicht beantwortet ist“ (vgl. Clark 2005: 5-6). Da eine politische Ordnung ohne eine adäquate legitimatorische Ausstattung im Hinblick auf ihre Stabilität und Handlungsfähigkeit, aber vor allem auf die Verbindlichkeit ihrer Entscheidungen unvollständig und anfällig bleibt, besteht dringender Klärungsbedarf. Durch das Legitimitätsdefizit ist „die eigentliche Substanz der Ordnung“ bedroht (Clark 2003: 75).

Wie stets in der Geschichte vollziehen sich politische Innovationen nicht unter Laborbedingungen, sondern laufen in Echtzeit vor unseren Augen ab. Sie sind eingewoben in tagtägliche Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse. Das derzeit im Entstehen begriffene institutionelle Setting transnationalen und globalen Regierens ist das Ergebnis einer schrittweisen Anreicherung vorläufig bewährter Lösungen. Der Prozess und sein Ausgang bleiben dabei politisch wie wissenschaftlich umkämpft. Das überrascht nicht, geht es doch um die Etablierung und Austarierung von Herrschafts- und Machtbeziehungen regionaler und globaler Reichweite.

Ian Clark (2003: 94) nennt insbesondere zwei Desiderate, die sowohl in der Forschung als auch in der praktischen Politik weiterer Klärung bedürfen:

„The first is the search for reasonable working principles around which the key players – both state and non-state actors – can coalesce. These concern the right to rule, and the procedural principles that will be accepted as signifying consent, if not consensus. More fundamentally, however, the order remains unset-

led by its inability, as yet, to develop agreed conceptions of rightful membership: the entitlement to be heard“ (ebd.).

Die Legitimierung der „(Macht-)Befugnis zu herrschen“ durch Zustimmung und Konsens der von den Entscheidungen Betroffenen ist der irreduzible Kern unseres Verständnisses von Demokratie. Dafür bedarf es auch in grenzüberschreitenden und globalen Politikfeldern „robuster Kanäle der Zustimmung und Verantwortlichkeit“ (Linklater 1999: 477; zit. nach: Clark 2003: 91). Es ist jedoch noch weitgehend offen, wie diese Kanäle geschaffen und einigermaßen dauerhaft zur Verfügung gestellt werden können.

Damit verbunden ist die Frage, wer über die Legitimität der „Myriade von Politikmachern, die zur globalen Regulierung in der einen oder anderen Weise beiträgt“ befindet und wem gegenüber diese verantwortlich gemacht werden sollen (Clark 2003: 92). Um über die Zustimmungsfähigkeit einer Herrschaftsordnung und der durch sie produzierten Entscheidungen befinden zu können, braucht es Festlegungen, wie die jeweils betroffene „Wählerschaft“ (constituency) definiert werden kann und wer zu dieser berechtigten politischen Gemeinschaft bzw. Gesellschaft gehören darf. Auch die Gewährleistung des Prinzips der Verantwortlichkeit hat die Festlegung von Kriterien der Mitgliedschaft zur Voraussetzung. Erst dann wissen die Herrschenden, wem gegenüber sie verantwortlich sind.

Im Zuge der grenzüberschreitenden und globalen Bearbeitung von Problemen zeichnet sich die Bildung von sich gegenseitig überlappenden und aufeinander bezogenen Politikfeldern ab. Die Herausforderung besteht nun darin, die von den jeweiligen Problemen und Entscheidungen Betroffenen (constituencies) nach demokratischen Standards in den Prozess der Entscheidungsfindung und Verantwortlichkeit einzubeziehen. Das „Recht, Rechte zu haben“ (und übrigens auch Verantwortung) der Entscheidungsträger bezieht sich auf diese Akteurskonstellationen und die zugehörigen „Wählerschaften“. Die „konstituti-

ve Basis" (Coicaud 2002: 234) und damit die Kriterien für die Mitgliedschaft in einer solchen grenzüberschreitenden politischen Gemeinschaft/Gesellschaft können sich entweder aus spezifischen Charakteristika der Akteure, der Zugehörigkeit zu einer geographischen Region oder aus der Betroffenheit durch ein konkretes grenzüberschreitendes/globales Problem (z.B. Umweltzerstörung, Gewaltkonflikte) ableiten.

In den verschiedenen transnationalen und globalen Politikfeldern (z.B. Entwicklung, Umwelt, Menschenrechte, Friedens- und Konfliktarbeit) ist es nicht mehr zeitgemäß, Regieren als von einer mehr oder weniger kohärenten Akteursgruppe („dem Staat“) getragenen direktiven Prozess zu verstehen. Politische Steuerung (= Regieren) vollzieht sich mehr und mehr als kooperative Problemlösung in zunehmend horizontal verfassten Verhandlungssystemen und Netzwerken. Für eine angemessene Problemerkennung und -bearbeitung sind Staaten auf die spezifischen Ressourcen zivilgesellschaftlicher Akteure wie Wissen, soziale Kompetenz, Problemnähe und nicht zuletzt Legitimität angewiesen. Die wechselseitige Ressourcenabhängigkeit staatlicher und nicht-staatlicher Akteure verändert das Regieren. „Weiche“ Formen gewinnen an Bedeutung (z.B. Kooperation und Koordination, Codes of Conduct, Selbstverpflichtung, Entwicklung von Standards, marktwirtschaftliche Instrumente).

In den Politiknetzwerken, in denen es je nach Gegenstand und Akteurskonstellation naturgemäß Abstufungen in der Ausstattung mit Macht und Ressourcen gibt, ergänzen sich – im Idealfall – die Ressourcen der involvierten Akteure bei der Steuerung und Problemlösung. Die Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Akteure in die Regelsetzungsverfahren und Entscheidungen verspricht nicht nur eine höhere Legitimität der Verfahren, sondern auch eine bessere Regeleinhaltung. Ihre wichtigste Aufgabe besteht darin, die Vertretung der Bedürfnisse und Interessen der von den Entscheidungen und Handlungen der Netzwerkakteure direkt betroffenen Gruppen und Gemeinschaften zu gewährleisten und sicherzustellen, dass die Entscheidungsträger zur Verantwortung gezogen werden können.

Aus der Unübersichtlichkeit und mangelnden Zurechenbarkeit von Entscheidungen in transnationalen/globalen Politikfeldern erwächst deshalb die Dringlichkeit von Verantwortlichkeit sichernden Verfahren und Institutionen. Es ist sicherzustellen, dass neue Formen des

Regierens nicht zu einer Verringerung von Problemlösungsfähigkeit, Partizipationschancen und Verantwortlichkeit führen. Hier zeigt sich, dass Legitimität und Verantwortlichkeit unlösbar miteinander verknüpft und wechselseitig aufeinander bezogen sind. Die Verantwortlichkeit der Herrschenden, Entscheider und Handelnden für ihr Tun gegenüber den davon Betroffenen verkörpert sozusagen den normativen und prozeduralen Kern demokratischer Legitimität.

Allan Buchanan und Robert A. Keohane (2006: 4) benennen drei zentrale Elemente politischer Verantwortlichkeit der Regierenden und politisch Handelnden gegenüber den von den Entscheidungen und Handlungen Betroffenen:

„(1) standards that those who are held accountable are expected to meet;
(2) information available to accountability-holders, who can then apply the standards in question to the performance of those who are held to account; and
(3) the ability of these accountability-holders to impose sanctions: to attach costs to the failure to meet the standards.“

Um ein Maximum an Transparenz zu gewährleisten, müssen funktionierende, in beide Richtungen offene Informationskanäle zwischen den in einer Macharena agierenden Akteuren sowie zwischen den Akteuren und den von den Entscheidungen und Handlungen betroffenen Mitgliedern einer Gemeinschaft/Gesellschaft bestehen.

2. Zivilgesellschaftliche Friedens- und Konfliktarbeit als Teil transnationaler und globaler Steuerung und Problemlösung

Transnationale Nichtregierungsorganisationen, die in die Bearbeitung innerstaatlicher Konflikte eingreifen, werden damit, ob sie sich dessen bewusst sind oder nicht, Bestandteil der Akteurskonstellation, die sich im jeweiligen Konfliktgebiet und auf der globalen Ebene (z.B. innerhalb des UN-Systems) mit dem Ziel konstituiert, die Konfliktursachen zu überwinden und einen tragfähigen Frieden zu erreichen. Solche Akteurskonstellationen in Konfliktgebieten sind Beispiele für transnationale bzw. globale Politiknetzwerke. In ihnen interagieren – mehr oder weniger koordiniert – ganz unterschiedliche Institutionen und Organisationen: die nationale Regierung und die (anderen) Konfliktparteien, die UNO und weitere internationale Organisationen, die Regierungen von Anrainerstaaten und von

Einzelstaaten, die sich im Prozess der Konfliktbearbeitung besonders engagieren, sowie Medien, wissenschaftliche Einrichtungen, Unternehmen und natürlich lokale und transnationale zivilgesellschaftliche Organisationen und Basisbewegungen.

Wie ein solches inter-/transnationales Akteursnetzwerk verfasst sein muss, um eine demokratische Qualität der Entscheidungsfindung zu gewährleisten, ist – wie gesagt – nach wie vor eine weitgehend offene Frage. Dabei ist das Einfordern demokratischer Standards nicht nur Ausdruck normativer Überzeugungen. Die Einbeziehung der unmittelbar von Entscheidungen Betroffenen in die Vorbereitung, Umsetzung und Bilanzierung dieser Entscheidungen hat sich vielmehr als wichtigster Garant für deren Problemangemessenheit und Akzeptanz seitens der betroffenen Gruppen und Gemeinschaften erwiesen. In den verschiedenen Konfliktgebieten haben sich bisher je unterschiedliche Verfahren und Institutionen herauskristallisiert. An dieser Stelle sollen die Handlungsmöglichkeiten und Legitimationsgrundlagen transnationaler NGOs in der transnationalen Friedens- und Konfliktarbeit näher betrachtet werden.

3. Die Quellen und Grundlagen zivilgesellschaftlicher Legitimität

Die Legitimität von NGOs in der transnationalen Politik beschränkt sich nicht auf rechtskonformes Verhalten und die Ausführung von Aufträgen von Regierungen und zwischenstaatlichen Institutionen, die ihrerseits durch demokratische Wahlen bzw. Parlamente legitimiert wurden. Genuine zivilgesellschaftliche Legitimität transnationaler NGOs kann auf drei, eng miteinander verwobenen Ebenen konzipiert werden:

(1) Die Legitimität zivilgesellschaftlicher Akteure (Organisationen und Individuen) bemisst sich nach der tatsächlichen, empirischen Anerkennung, die ihnen und ihren Handlungen durch die Mitglieder derjenigen Gemeinschaft/Gesellschaft entgegengebracht wird, auf die sich ihr Handeln richtet bzw. in der sie tätig sind. Dieser Legitimitätsglaube stellt sich dann ein, wenn die von den Entscheidungen und Handlungen Betroffenen gemäß ihren Erfahrungen darauf vertrauen können, dass die Verfahren zur Verwirklichung der gemeinschaftlich angestrebten Ziele geeignet sind und entsprechend den als unverbrüchlich geltenden Normen und Maßstäben angewandt werden (vgl. Mandt 1998: 383).

(2) Ihre Legitimität resultiert des Weiteren aus dem Zugang und der Zugehörigkeit zu zivilgesellschaftlichen Netzwerken. Innerhalb dieser Netzwerke wird den einzelnen Akteuren insoweit Legitimität zuerkannt, wie ihnen Vertrauen entgegengebracht wird. Der Erwerb von Vertrauen ist davon abhängig, inwieweit sie nach Maßgabe ihrer Handlungsmöglichkeiten und Identität/Rolle einen Beitrag zu den Zwecken und zur Vitalität des Netzwerkes leisten (Erwartungsverlässlichkeit). Umgekehrt eröffnet die Teilhabe an Netzwerken den Gruppen und Individuen die (Mit-)Verfügung über das im Netzwerk akkumulierte „soziale Kapital“, d.h. über die „aktuellen oder potenziellen Ressourcen, die mit der Verfügung über ein dauerhaftes Netzwerk mehr oder weniger institutionalisierter Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind“ (Bourdieu 1985: 248).

(3) Die Verfügung über zivilgesellschaftliche Netzwerkressourcen (z.B. Unterstützung, Anerkennung, Wissen, Beziehungen) stützt und stärkt wiederum die Legitimität der Gruppen und Individuen gegenüber ihren Zielgruppen wie auch gegenüber anderen, staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren. Im Prozess transnationalen Regierens in Politiknetzwerken bringen die verschiedenen Akteure ihre spezifischen Macht- und Legitimitätsressourcen in das jeweilige transnationalen Politikfeld bzw. Netzwerk ein. Sie legitimieren sich so – im Idealfall – gegenseitig und tragen auf diese Weise und durch die Gewährleistung einer hohen Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit zur Legitimität des Gesamtnetzwerkes bei.

Aus den o.g. drei Dimensionen der Legitimität transnationaler NGOs ergeben sich folgerichtig drei Richtungen der Vernetzungsarbeit in Projekten:

- gegenüber den Zielgruppen/Nutznießern und der allgemeinen Öffentlichkeit,
- gegenüber anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen, die in dem eigenen Projektbereich tätig sind,
- gegenüber anderen einflussreichen Akteuren innerhalb des gesamten Politikfeldes.

Zivilgesellschaftliche wie akteursübergreifende Politiknetzwerke sind der Ort für die Versteigerung und Institutionalisierung von Verfahren und Standards der kooperativen Problemlösung, des Regierens und der Legitimation der beteiligten Akteure. Mögliche Wege dafür sind die Verständigung auf Routinen und Strukturen der demokratischen Meinungsbildung und Entscheidung, Prozedere der Qualitätssiche-

rung und Verantwortlichkeit sowie der gegenseitigen Koordination und (Selbst-)Verpflichtung. Möglicherweise wird sich in den kommenden Jahren die Verregelung und Institutionalisierung grenzüberschreitender Politiknetzwerke als Keim für die Herausbildung eines post-territorialen Modus transnationaler Demokratie und Legitimation erweisen.

Es liegt also im wohlverstandenen Eigeninteresse transnationaler NGOs, sich in ihrem jeweiligen Handlungsbereich und Politikfeld für das Zustandekommen, die Entwicklung und demokratische Verfasstheit von Netzwerken einzusetzen. Dies gilt umso mehr, als sie gegenüber ihren Partnern und Zielgruppen eine besondere Verantwortung für die Problemlösungsfähigkeit dieser Netzwerke tragen. In dieser Hinsicht klaffen Erfordernis und Wirklichkeit meist noch weit auseinander:

„Much peacebuilding work, whether local, national or international, consists of separate projects by independent organisations. There is a wealth of successful projects at the local level. However, all too often they remain unconnected to the wider context at the regional and national levels, upon which local peace ultimately depends. There is a range of existing networks and coalitions, of varying quality and effectiveness. How can these be reinvigorated in order to connect work for change at different levels and across the different issues and locations? For genuine peacebuilding to take place, we need to challenge the idea that each organisation is an island seeking its own independent wellbeing, and begin to share information and resources systematically. Building such alliances will create a new source of legitimacy and power“ (Fischer/Zimina 2008: 35/36).

4. Die Kontext- und Akteursabhängigkeit zivilgesellschaftlicher Legitimität

Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind das wichtigste Kapital einer NGO und des gesamten NGO-Sektors. Soziales und Vertrauenskapital wird durch erfolgreiches und akzeptiertes Handeln von NGOs angereichert. Darauf können sich in der Folge auch andere Organisationen stützen. Bei Fehlschlägen und Enttäuschungen von Zielgruppen und Öffentlichkeit schmilzt das angereicherte soziale Kapital jedoch schnell wieder dahin und die Rahmenbedingungen für NGO-Aktivitäten verschlechtern sich tendenziell.

Eine wichtige Einflussgröße ist dabei das dominierende Meinungsbild in der Öffentlichkeit,

das u.a. durch das allgemeine politische Klima, die konkrete politische Konjunktur sowie die politischen Interessen und Grundüberzeugungen einflussreicher Stakeholders und Repräsentanten der sozialen Umgebungen bestimmt wird. Innerhalb eines Landes variieren diese Faktoren noch einmal in Abhängigkeit von den regionalen Besonderheiten und dem sozio-politischen Milieu, dem die jeweiligen Akteure angehören. Schließlich müssen transnationale NGOs in ihrem Handeln den Erwartungen und Anforderungen von „Wählern“ und Stakeholders innerhalb mehrerer kulturell definierter Gesellschaften/Gemeinschaften im Herkunft- und im Zielland sowie innerhalb der politischen Arenen Rechnung tragen.

Zivilgesellschaftliche Legitimität wird in der sozialen und politischen Interaktion zwischen NGOs und ihrer sozialen Umgebung generiert; sie hat insofern eine explizit systemische Qualität. Je nachdem, mit welcher Art von Akteuren es die Organisationen bzw. Projekte zu tun haben, wird ihnen Legitimität verweigert oder in größerem oder kleinerem Umfang zuerkannt. Maßstab sind je spezifische Kriterien, die sich aus der den Akteuren je eigenen Rationalität der Wahrnehmung, Bewertung und Aktion ergeben. Die sich in der Interaktion konstituierenden und objektivierenden Legitimitätszuschreibungen sind mithin das Ergebnis des Widerstreits oder der gegenseitigen Ergänzung und Verstärkung unterschiedlicher Rationalitätsvorstellungen. Eine nicht geringe Rolle spielen dabei wiederum nicht selten sehr situationsabhängige Wettbewerbs- und Aushandlungsprozesse zwischen den verschiedenen Akteursgruppen und -milieus.

Die Kontingenz von Legitimität, d.h. ihre Zu- bzw. Abnahme in Abhängigkeit von Kontext und Konjunktur, könnte den Schluss nahe legen, dass zivilgesellschaftliche Akteure im hohen Maße Spielball äußerer Umstände sind oder sich bestenfalls mit den vorgefunden Bedingungen arrangieren können. Forschungen haben jedoch gezeigt, dass die Verantwortlichen in den Entsendeorganisationen und den Zielländern nicht unbeträchtliche Handlungs- und Einflussmöglichkeiten in Bezug auf die legitimatorische Absicherung ihrer Projekte haben. Daraus erwächst nicht nur eine große Verantwortung für den Erfolg ihrer Projekte und Aktivitäten, sondern auch für das Ansehen und die Glaubwürdigkeit, kurz: die Legitimität des gesamten NGO-Sektors in Deutschland, im Zielland und darüber hinaus.

5. Handlungsmöglichkeiten zivilgesellschaftlicher Akteure zur Stärkung ihrer Legitimität

In der Legitimitätsfrage bündeln sich wie in einem Brennglas (fast) alle Aspekte, die für den Erfolg eines Projektes von Bedeutung sind. Bei der Planung und Durchführung kann deshalb die Thematisierung der eigenen Legitimität, der erwartbaren Akzeptanz der geplanten Maßnahmen sowie die Identifizierung möglicher Verbündeter und Widerstände im näheren und weiteren Umfeld ein wichtiger Kompass dafür sein, wie die Wirksamkeit und Ausstrahlung der eigenen Arbeit gewährleistet und womöglich gesteigert werden kann. Dies setzt u.a. ein waches Bewusstsein für die Veränderlichkeit und Kontextabhängigkeit der legitimatorischen Grundlagen zivilgesellschaftlicher Organisationen voraus.

Mit der Kontingenz der eigenen Legitimität umzugehen, bedeutet für die Organisationen und Projekte, sich bewusst mit dem Spannungsverhältnis zwischen der eigenen Rolle und der jeweiligen sozialen Umgebung auseinanderzusetzen. Nichtregierungsorganisationen können diese Relation in beide Richtungen beeinflussen. Dies bedeutet, die eigene legitimatorische Ausstattung stets gründlich zu reflektieren. Zivilgesellschaftliche Organisationen prägen durch ihr Verhalten und Handeln – bewusst oder unbewusst – das Meinungsbild der Gemeinschaft/Gesellschaft, in der sie sich bewegen und auf die sich ihr Handeln richtet, entweder in einem eher förderlichen oder eher hemmenden Sinne. Sie können an vorgefundene entgegenkommende Rationalitäten anknüpfen, diese stärken und/oder die Durchsetzung neuer, ihre Ziele begünstigender Wertüberzeugungen in der Öffentlichkeit und bei relevanten Eliten betreiben. Dies kann in Abhängigkeit vom Kontext durch kooperative oder konfrontative Strategien geschehen.

NGO-Handeln trifft auf unterschiedlich disponierte Akteure und Kräfteverhältnisse in einer je konkreten sozialen Umgebung. Durch eine angemessenes Legitimitätsmanagement können diese Randbedingungen für die Erhaltung, Optimierung und Stärkung der eigenen Legitimität genutzt werden (vgl. dazu ausführlicher: Fischer 2006: 11-13). Vor jeder (Re-)Aktion gegenüber anderen Akteuren bzw. innerhalb von Netzwerken stehen NGOs vor der Entscheidung, ihre legitimatorische Ausstattung im Hinblick auf fördernde und hemmende Faktoren zu bedenken. Mithin entscheiden die Organisationen in hohem Ma-

ße selbst darüber, ob und inwieweit sie sich der fremdbestimmten Führung durch andere – in der Regel mächtigere – Akteure unterordnen, indem sie deren Legitimitätsmuster übernehmen/imitieren oder sich auf ihre genuinen Legitimitätsbestände besinnen und so die Chancen für die Behauptung und Durchsetzung eigener Sichtweisen und Interessen gegenüber anderen (staatlichen und wirtschaftlichen) Akteursgruppen nutzen.

Die jeweilige Legitimitätsausstattung ist also von der konkreten Mission bzw. Aufgabe abhängig. Geht es eher darum, Dienstleistungen anzubieten, Reformen umzusetzen, Proteste zu unterstützen oder Widerstand zu organisieren? Jedes Mandat verlangt eine je spezifische legitimatorische Rahmung und Abstützung. Dabei schält sich die Einsicht heraus, dass jede Aktivität, jede Maßnahme nicht nur in Abhängigkeit von den konkreten politischen, rechtlichen, sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen vor Ort, sondern besonders auch von der je konkreten Stimmungslage in Bezug auf lokale und internationale NGOs konzipiert und umgesetzt werden muss. Es ist stets zu reflektieren, in welcher Rolle sich die Mitarbeiter von Projekten konkret bewegen und auf welche Legitimitätsgrundlagen sie sich dabei stützen können. Solche Rollenangebote sind z.B. der zivilgesellschaftliche Aktivist innerhalb eines lokalen Projekts, der Wissenschaftler, die für sich die Freiheit von Forschung und Lehre in Anspruch nimmt, der engagierte (Welt-)Bürger, der offen gegen Menschenrechtsverletzungen Stellung bezieht, oder der Repräsentant der „eigenen“ Regierung bzw. von Geldgebern, der sich in den von diesen vorgegebenen politischen Rahmen einordnet.

Bilanzierend ergibt sich daraus, dass jede Organisation bzw. jedes Projekt vor der Aufgabe steht, für die Gesamtstrategie wie für jede einzelne Teilmaßnahme eine adäquate legitimatorische Ausstattung zu konzipieren und durch ein proaktives Legitimitätsmanagement umzusetzen. Im Zuge der Implementierung sind die Koordinaten regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Ein Aspekt dieses Legitimitätsmanagements ist die Kombination und Gewichtung unterschiedlicher und z.T. widerstreitender Legitimitätsgrundlagen und -quellen. So sind z.B. Konstellationen möglich, in denen einerseits der Legitimationstransfer von Regierungen bzw. internationalen Organisationen unterstützende wirkt oder andererseits das zivilgesellschaftliche Gebot der Unabhängigkeit in Frage stellt. Auch die grundsätzlichen Handlungsop-

tionen Einordnung/Kooperation auf der einen und Kritik/Konfrontation auf der anderen Seite stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander. Auf Erfolg bedachtes NGO-Handeln muss deshalb klug und kontextsensibel mit den unterschiedlichen Legitimationsquellen (z.B. Legitimitätstransfer von Regierungen und internationalen Organisationen, finanzielle Ressourcen von Stiftungen und Unternehmen, Vertretung minoritärer/marginalisierter Gruppen und Gemeinschaften oder Verteidigung demokratischer/zivilgesellschaftlicher Werte und Normen) umgehen.

Literatur

Bourdieu, Pierre, 1985: The Forms of Capital, in: Handbook of Theory and Research for the Sociology of Educations, ed. by J. G. Richardson, New York: Greenwood, S. 241-258.

Buchanan, Allen/ Keohane Robert O., 2006: The Legitimacy of Global Governance Institutions, Memo prepared for Conference on the Normative and Empirical Evaluation of Global Governance, Princeton University, February 16-18, 2006. This version: January 31, 2006.
http://www.princeton.edu/~pcglobal/conferences/normative/papers/Session1_Buchanan_Keohane.pdf (10. 10. 2006).

Clark, Ian, 2003: Legitimacy in a Global Order, in: Review of International Studies, Jg. 29, Special Issue, December, S. 75-98.

Clark, Ian, 2005: Legitimacy in International Society, Oxford: Oxford University Press.

Coicaud, Jean-Marc, 2002: Legitimacy and Politics: A Contribution to the Study of Political Right and Political Responsibility, Cambridge: Cambridge University Press.

Fischer, Martina, 2006: Civil Society in Conflict Transformation: Ambivalence, Potentials and Challenges, Berghof Center for Constructive Conflict Management.
<http://www.berghof-handbook.net> (03. 03. 2007).

Fisher, Simon/Zimina, Lada, 2008: Just Wasting Our Time? An Open Letter to Peacebuilders.
<http://lettertopeacebuilders.ning.com> (20. 06. 2008).

Linklater, Andrew, 1999: The Evolving Spheres of International Justice, in: International Affairs, Vol. 75, No. 3 (July), S. 473-482.

Mandt, Hella, 1998: Stichwort Legitimität, in: Nohlen, Dieter (Hrsg.): Wörterbuch Staat und Politik, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.