

ICP

Institute for
Conflict Transformation
and Peacebuilding

Lässt sich Frieden herbei managen?

Ueli Mäder

“Managing Peace: Project management and evaluation
in conflict transformation and peacebuilding”

ICP Summer Academy, August 18-22th 2011
Caux (Montreux), Switzerland

Lässt sich Frieden herbei managen?

Ueli Mäder

Contents

Einleitung	3
I. Diskurswandel	3
II. Fremdes im Eigenen	4
III. Widersprüche zulassen.....	6
IV. Konfliktdynamiken	7
Literatur.....	9

Publication of the lectures presented at the ICP Summer Academy 2011: "Managing Peace: Project management and evaluation in conflict transformation and peacebuilding.

Caux (Montreux), August 18th -20th 2011

© Institute for Conflict Transformation and Peacebuilding (ICP), 2011

Institute for Conflict Transformation and Peacebuilding
Chemin de la Brume 2
1110 Morges
Switzerland

Ueli Mäder ist Ordinarius für Soziologie an der Universität Basel und leitet das Institut für Soziologie sowie das Nachdiplomstudium in Konfliktanalysen. Er hat auch eine zusätzliche Professur an der Hochschule für Soziale Arbeit.

Einleitung

Frieden lässt sich nicht herbei managen. Frieden ist kein Zustand, der sich einfach erreichen lässt. Frieden ist ein Prozess. Über den Frieden müssen wir uns immer wieder verständigen. Frieden ist stets neu zu verhandeln. Frieden hat viel mit Teilnahme und Teilhabe zu tun. Gutes Managen ist dabei operativ nützlich, setzt aber fundierte Analysen voraus. Ebenso die Bereitschaft, Konflikte zu verstehen und strukturell anzugehen.

Konflikte begleiten uns täglich. Sie wirken dynamisierend, manchmal auch hemmend. Wichtig ist, wie wir mit Konflikten umgehen: offen, lösungsorientiert oder versteckt, rechthaberisch. Fehlende Streitkultur lässt Konflikte eskalieren. Konflikte eskalieren eher, wenn ein Machtgefälle die Beziehung prägt, die Kommunikation eingeschränkt ist, Männlichkeit idealisiert wird, Gefühle unterdrückt oder Übergriffe geduldet werden. Die Konfliktforschung befasst sich mit diesen Kontexten. Sie analysiert auch soziale Gegensätze und Machtkonzentrationen, die autoritäre und populistische Strömungen verstärken. Ältere Konflikttheorien betonen strukturelle Ursachen. Neuere zielen mehr darauf ab, Dynamiken zu eruieren. Die unterschiedlichen Zugänge ergänzen sich.

I. Diskurswandel

Aktuelle Gewaltdiskurse führen von gesellschaftlichen über sozialisationsbezogene zu individuellen Bezügen. Dabei kommen verstehende Zugänge zu kurz. Nach Wilhelm Heitmeyer (2002) lassen Desintegration, Desorientierung und fehlende Perspektiven die Konflikte eskalieren. Der rasche Wandel überfordert viele Individuen. Er verleitet zu autoritärem Verhalten. Heitmeyer betont gesellschaftliche und sozialisationsbezogene Ursachen. Trutz von Trotha (1997) wehrt sich indes dagegen, Gewalt immer erklären und ihr einen Sinn geben zu wollen. Das führe dazu, irrationale Momente und die Lust an der Gewalt zu verkennen. Heute wird Gewalt oft personalisiert und situativ fokussiert. Die Theorie der strukturellen Gewalt (Galtung 1975) scheint passé zu sein. Sie geht auf die Kritische Konfliktforschung der 1970er-Jahre zurück und thematisiert, wie Gewalt mitten aus der Gesellschaft kommt und sich in ungleichen Machtverhältnissen und Lebenschancen äussert. (Rommelspacher 1995) Bei den aktuellen Debatten steht jedoch die personale Gewalt im Vordergrund.

Sie lässt sich fassen, benennt Täter und manchmal auch Opfer. Die Vernachlässigung struktureller Aspekte führt dazu, die Gewalt zu banalisieren.

Ältere Ansätze der Konfliktforschung betonen strukturelle Ursachen der Konflikte. Neuere konzentrieren sich mehr darauf, Konfliktdynamiken zu dekonstruieren. (Fischer und Sahn 2005) Während die ältere Generation vor allem für eine inhaltliche Ausgestaltung des Friedens eintritt, richtet die jüngere ihre Aufmerksamkeit von diesem scheinbar utopischen Ziel weg auf pragmatische Aspekte der Konflikte. Sie entfernt sich dabei von einem Friedensbegriff im Sinne der Abwesenheit von (struktureller) Gewalt und der postulierten Verteilungsgerechtigkeit. Zur Begründung dient ein radikal konstruktivistischer Ansatz, der den Relativismus stark betont. Während die Kritische Friedensforschung konkrete Wege der Veränderung aufzeigen will, zielt der radikal konstruktivistische Ansatz darauf ab, Akteure zu befähigen, sich aufgrund der Einsicht in die Bedingtheit der eigenen und fremden Wahrnehmungssysteme von festgefahrenen Positionen zu lösen und kompromissfähig zu werden.

Die Kritik der Kritischen Konfliktforschung versucht die als normativ aufgeladenen hingestellten Begriffe zu dekonstruieren und von emanzipatorischen Inhalten zu entkoppeln. Sie interessiert sich mehr für die Dynamik der Konflikte, denn für die Ursachenforschung. Wichtige Strömungen der neuen Konfliktforschung wollen politisch abstinenter sein. Sie fokussieren die personale und situative Konfliktdynamik. Damit gerät auch das soziale Engagement aus dem Blick, das laut Pierre Bourdieu (1997) kein Widerspruch zum wissenschaftlichen Arbeiten zu sein braucht. Das Besondere eines Standpunktes besteht seiner Auffassung nach darin, ein Standpunkt in Bezug auf einen andern Standpunkt zu sein. Ein sozial-reflexiver (nicht radikaler) Konstruktivismus erlaubt den Forschenden, den eigenen sozialen und intellektuellen Standpunkt im Forschungsfeld kritisch zu prüfen. Dazu gehört die Bereitschaft, sich immer wieder in Frage zu stellen und Fremdes im Eigenen zu entdecken.

II. Fremdes im Eigenen

Wenn wir fragen, wie wir Fremdes verstehen, unterstellen wir schon, dass es möglich ist, Fremdes zu verstehen. Aber verstehen wir Fremdes? Wenn

Fremdes das ist, was wir nicht verstehen, müsste unsere Frage anders lauten. Es sei denn, wir verstehen Fremdes am ehesten, indem wir es nicht verstehen. Dabei interessiert, wie kooperativ sich das Eigene und Fremde zueinander im Konflikt befinden. Wer die Dynamik zwischen dem Eigenen und dem Fremden verstehen will, muss das Eigene im Fremden und das Fremde im Eigenen beziehungsweise das Fremde im Vertrauten entdecken. Dabei erscheint das Eigene als das Vertraute und das Fremde, mit dem sich das Eigene im Widerstreit befindet, als das Unvertraute. Verstehen meint auch den schwierigen Versuch, einen anderen Bezugsrahmen möglichst so wahrzunehmen, dass sich der subjektiv gemeinte Sinn (Max Weber) nachvollziehen lässt. Ob und wie wir Fremdes verstehen, hängt bei diesem heiklen Unterfangen unter anderem vom produktiven Umgang mit dem Konflikt zwischen dem Eigenen und dem Fremden ab. Das eigene Vertraute und das fremde Unvertraute sind allerdings keine klar voneinander trennbaren Bereiche. Es gibt viel Fremdes im Vertrauten und Vertrautes im Unvertrauten.

Soziologe Georg Simmel (1907) verglich den Fremden mit einem Armen. Beide, der Fremde und der Arme, befinden sich in der Gesellschaft drinnen und draussen, nicht drinnen oder draussen. Der Fremde ist nicht der Wandernde, der heute kommt und morgen geht, sondern der, der heute kommt und morgen vielleicht bleibt. Nähe und Distanz bilden eine Einheit. Das Nahe ist fern, das Ferne nah. Der Fremde ist, wie der Arme, ein Zugehöriger, der sich meistens nur teilweise ausserhalb befindet. Weil er über wenig materielle Ressourcen verfügt, muss er besonders mobil und flexibel bleiben. Die verordnete Ungebundenheit bedeutet Zwang. Sie ermöglicht aber auch eine Beweglichkeit, die freiheitliche Momente beinhaltet und gerade deshalb Neid weckt und Vorurteile bestätigt. Um Stereotype zu verhindern, plädiert Gordon Allport (1954) dafür, persönliche Kontakte zu kultivieren. Nach seiner Annahme können häufige Kontakte und gute Kenntnisse Vorurteile auflösen. Wesentlich sind allerdings die Bedingungen, unter denen die Kontakte stattfinden. Möglichst enge Kooperationen tragen am ehesten dazu bei, Vorurteile abzubauen. Theodor Adorno (1950) führt die Vorurteile auf keinen Mangel an Kontakten zurück. Sie wurzeln vielmehr in der inner-psychischen Dynamik des Individuums, die es psychoanalytisch und auf die Sozialisation bezogen zu deuten gilt.

Wichtig ist wohl eine Synthese dieser Ansätze. Zudem gilt es, zwischen sozialer und kultureller Fremdheit zu differenzieren. Die soziale Fremdheit thematisiert die ausgrenzende Nichtzugehörigkeit. Sie verlangt eine

strukturell wirksame Integration. Die kulturelle Fremdheit beinhaltet indes die Chance, Unvertrautes bewusst und sinnlich erfahrbar zu machen. Das Eigene und das Fremde sind also eng miteinander verknüpft. Das Eigene ist keine feste Kategorie. Es besteht nicht aus einem wahren, inneren Kern, den es zu entdecken gilt. Das Eigene entsteht prozessual und befindet sich stets im Wandel. Unser Ich ist ein werdendes Ich, das sich permanent verändert und nie ganz fassen lässt. Auch das Vertraute ist uns nie ganz vertraut. Es bleibt stets ein wenig unvertraut. Wenn wir uns ihm annähern, entdecken wir Fremdes. So wie wir im Fremden auch viel Vertrautes entdecken, wenn wir es nicht durch ausschliessende Grenzen festzurren, um unser eigenes Ich zu stabilisieren.

III. Widersprüche zulassen

Zwangsgeborgenheiten und enge soziale Kontrollen prägten kleinräumige, gemeinschaftliche Lebensweisen. Das macht verständlich, weshalb viele Menschen städtische Freiheiten und sachlich distanzierte Sozialbeziehungen favorisieren. Diese erweisen sich aber als recht brüchig und kühl, was die Bereitschaft fördern mag, wieder verbindlichere soziale Beziehungen einzugehen. Und zwar nicht aus Angst oder Not, sondern frei gewählt. Neue Komplexitäten erfordern und fördern auch ein Differenzierungsvermögen, das pluralistische Strukturen berücksichtigt. Ältere Identitätskonzepte basierten auf relativ einheitlichen sozialen Voraussetzungen. Die viel gepriesene Authentizität strebte eine möglichst umfassende persönliche Kongruenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit an. Heute ist es jedoch unabdingbar, Identitäten zu entwickeln, die vielfältige Widersprüche zulassen und in der Lage sind, mit Offenheiten umzugehen, ohne alles offen zu lassen und in Beliebigkeit abzudriften. Neue Identität zeichnet sich durch die Bereitschaft aus, Ambivalenzen einzugestehen. Sie entsagt jener bedrückenden Gemütlichkeit, die trügerisch Halt verspricht. Wer über ausreichend Ressourcen verfügt, hat bessere Möglichkeiten, Konflikte als Herausforderung zu betrachten und weiter führende Lebensstrategien zu entwickeln. Wichtig sind daher soziale Sicherheiten und strukturelle Mechanismen des sozialen Ausgleichs. Aber sie reichen nicht aus. Hinzu kommen kommunikative Verfahren und soziale Fertigkeiten, die eine konstruktive Konfliktbewältigung unterstützen.

IV. Konfliktdynamiken

Ein Unternehmen lud mich einmal ein, mit dem Kader ein Konfliktseminar durchzuführen. Ich stellte vier Konfliktmodelle vor. Der Blitz symbolisiert das konfliktfreundige Modell, die Waage das harmonische, die Blume das organische, das Räderwerk das mechanische. Ich fragte: Wer favorisiert welches Modell? Alle zwölf Manager bezeichneten sich spontan als Blitztyp. Danach befragt, wie sie das Modell der Waage beurteilten, mokierten sich mehrere über langweilig Konsens beflissene Mitarbeitende, die Konflikte gerne unter dem Deckel halten oder gleich ausbalancieren wollen. Das Modell der Waage lasse keine Dynamik aufkommen und bewege wenig. Nachdem die Verfechter des Blitzmodells viel Dampf abgelassen hatten, änderte sich der Tenor. Der Blitz zerstört viel, lautete ein Einwand. Er entfache zu viel Feuer und entlade sich erst nach längerem Energiestau. Das deute darauf hin, dass der Blitz weniger konfliktfreundlich sei als sein Ruf. Zudem wünsche sich mancher Blitztyp insgeheim mehr vom Ausgleich der Waage, gönne sich aber die dafür nötige Ruhe kaum. Und das, obwohl sich mit zurück haltender Gelassenheit oft mehr erreichen lasse als mit ausgestreckten Ellenbogen. Kritisch äusserten sich die Manager auch zum Modell der Blume. Das organische Wachstum gewähre zu viel Zeit und individuelle Eigenheit. Zarte Pflänzchen bräuchten aufwändige Pflege. Doch dieser Artenschutz widerspreche der unternehmerischen Konkurrenzkultur. Die arbeitsteilige Wirtschaft verlange hohe Funktionalität und Effektivität. Defekte Rädchen müssten einfach ausgetauscht werden.

Nun, die verschiedenen Konfliktmodelle lassen sich nicht gegeneinander ausspielen. Alle haben spezifische Vor- und Nachteile. Wichtig ist die Sensibilität dafür, wann es was braucht. Am Anfang eines Prozesses begünstigt ein organischer Ansatz kreative Lösungen. Die Waage empfiehlt sich bei hoher Verletzlichkeit. In einer operativen Abschlussphase ist indes verlässliches Räderwerk gefragt. Und sind Positionen fest gezurrt, kann ein Gewitter sehr heilsam sein.

Wer lustvoll über harmonische oder organische Modelle herzieht, richtet seine Kritik auch an die Adresse seines eigenen Schattens. Der einseitige Blitztyp lehnt ab, was er selbst verdrängt. Das hat seinen Preis. Die offensive Abwehr verschleisst viel Energie und Geld. Sie erhöht auch die Infarktgefahr, die gleichsam heroisiert und tabuisiert wird und wichtige Signale übersieht. Geh Du voran, sagt nach einem Sprichwort die Seele zum

Körper, auf mich hört er nicht, vielleicht hört er auf Dich. Aber das gilt nicht nur für Manager. Konflikt- und Teamfähigkeit ist in allen Chargen zu kultivieren. Ebenso mehr Gelassenheit. Sie begrenzt das permanente Nonstop-Prinzip. Leadership motiviert Mitarbeitende zum verantwortlichen Denken und Handeln im Team. Gutes Teamwork verdoppelt die Summe der Einzelleistungen. Schlechtes Teamwork lässt Häme und Missgunst aufkommen. Auch Mobbing kann sich mit Teamwork tarnen. Sensibilität für das, was sich hinter Konflikten verbirgt, ist wichtig. Wer Konflikte konstruktiv angehen will, muss sie ursächlich ergründen. Das Verstehen ist kein Selbstzweck. Friedliche Kulturen kommen dann zum Tragen, wenn sie auch strukturell verankert sind.

Literatur

- Adorno, Theodor et. al. (1950): *The Authoritarian Personality*, New York.
- Allport, Gordon (1954): *The nature of prejudice*, Reading.
- Bourdieu, Pierre (1997): *Verstehen*, in: ders.: *Das Elend der Welt*, Konstanz, UVK, S. 779-803.
- Fischer, Sabine; Sahm, Astrid (2005): *Friedensforschung und Normativität: Positionen der jüngeren Generationen*, in: Jahn, Egbert et al. (Hg.): *Die Zukunft des Friedens*, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 49-73.
- Galtung, Johan (1975): *Strukturelle Gewalt*, Reinbek b. Hamburg, Rowohlt.
- Heitmeyer, Wilhelm et al. (Hg.) (2002): *Handbuch der Gewaltforschung*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Rommelspacher, Birgit (1995): *Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht*, Berlin, Orlanda Verlag.
- Simmel, Georg (1907): *Exkurs über den Fremden*, in: ders., *Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Gesamtausgabe, Bd. 11, Frankfurt a.M., S. 764–771.
- Trotha, Trutz von (Hg.) (1997), *Soziologie der Gewalt*, Sonderheft 37 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen, Westdeutscher Verlag.