

Journal für Entwicklungspolitik XVII/2, 2001, S. 143–164

Andreas Novy und Silvia Nossek

Wisse, was du tust – Reflexionsfähigkeit als entwicklungspolitische Schlüsselkompetenz

1. Die Krise der entwicklungspolitischen Nicht-Regierungs- organisationen

Krisen sind Zeiten, in denen das Alte stirbt und das Neue noch nicht entstanden ist. In genau so einer Krise befinden sich die entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen (NROs). Ihre alte Identität erscheint ungeeignet, das neue Gewand passt noch nicht so recht. Unbestritten ist, dass sich NROs im Zentrum und an der Peripherie in den letzten beiden Jahrzehnten verändert haben. Ihr Engagement ging tendenziell weg von einer politisch-umfassenden Intervention in eine ungerechte Welt hin zu professioneller und wirksamer Zusammenarbeit mit den Mächtigen in Staat und Wirtschaft. Wollen wir nicht einem naiven Fortschrittsglauben anhängen, der das Modische immer auch als das Bessere ansieht, müssen wir uns fragen, wie dieser Wandel einzuschätzen ist.

Geschichte wird ständig neu geschrieben, Interessen und Bedürfnisse der Gegenwart erwecken immer wieder auch neue Aspekte des Vergangenen zum Leben. Der nostalgische Blick zurück, der bei vielen AkteurInnen der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) feststellbar ist, resultiert ebenso aus gegenwärtigen Befindlichkeiten, wie die Abwertung früherer Formen der EZA erst vor dem Hintergrund aktueller Interessen verständlich wird.

So ist es nicht verwunderlich, dass auf der einen Seite den Zeiten solidarischer EZA nachgeweiht wird, als die europäische Sozialdemokratie „Chiles demokratischen Weg zum Sozialismus“ unterstützte, europäische Basisgemeinden mit der lateinamerikanischen Befreiungstheologie sympathisierten und österreichische Solidaritätsgruppen die Unabhängigkeitsbewegungen an der Peripherie unterstützten. Zwar je nach Organisation und Standort unterschiedlich wurde diese Vergangenheit für die meisten NROs identitätsbegründend. In Entwicklungshilfeinsätzen wurden Genossenschaften gefördert, Alphabetisierungsprogramme koordiniert oder Landbesetzungen unterstützt. In der Bildungsarbeit hier in Österreich standen bei Kampagnen wie „Hunger ist kein Schicksal“ die industrialisierte Landwirtschaft oder bei „Kauf keine Früchte der Apartheid“ die deutschen Konzerne und Banken im Mittelpunkt der Kritik. Wurden die BetreiberInnen dieser Initiativen damals als radikale KritikerInnen der herrschenden Ordnung verschrien, so haben sich die Verurteilung der Apartheid und die Kritik an der industrialisierten Landwirtschaft heute als großteils unbestrittene Positionen etabliert. Zu Recht sind viele auf diese Ursprünge stolz, mit Zufriedenheit weisen sie darauf hin, schließlich Recht behalten zu haben.

Auf der anderen Seite zeigte sich jedoch, dass die Praxis der Alltagsarbeit nicht ewig aus der Vergangenheit zehren kann. Was seinerzeit möglich und sinnvoll war, muss dies in neuen Zusammenhängen nicht länger sein. Wenn nicht die allgemeine Kritik an der Apartheid, sondern ein konkreter Beitrag zur Überwindung der damit verbundenen Strukturen gefordert ist, reichen Info-Tische nicht. Wenn nicht die Aufklärung über Hunger und Überproduktion von der Regierung gefördert wird, sondern konkrete Projekte für ökologischen Landbau in einzelnen Staaten der Peripherie, heißt die Wahl: entweder ehrenamtlich aufklären oder bezahlt ein alternatives Projekt durchführen. Wenn staatliche Fördergeber weniger Geld bereitstellen und dieses Geld nur für bestimmte Aktivitäten zur Verfügung stellen, dann kann nicht mehr das gleiche gemacht werden wie in der Vergangenheit. Wenn sich die Betreuung ehrenamtlicher Initiativen in Lohnkosten niederschlägt, geraten derartige Freiwilligenarbeiten in Zeiten knapper Budgets ins Visier des Sparstifts. Wenn in der Öffentlichkeit die Veruntreuung von Spendengeldern bekannt wird, dann ist der Wunsch von SpenderInnen verständlich, Nachweis zu erhalten, dass das Geld auch dort ankommt, wofür es gespendet wurde.

Die entwicklungspolitischen NROs kommen durch zwei große strukturelle Entwicklungen unter Druck: Zum einen ist im Feld der EZA das Abgehen von der klassischen Entwicklungshilfe als monetärer Transfer von den Zentren zur Peripherie der Weltwirtschaft offensichtlich. Die staatlichen Entwicklungshilfebudgets gehen zurück, das Interesse an Fragen der Entwicklung – niemals besonders ausgeprägt – verliert gegenüber dem an Katastrophen- und Sozialhilfe weiter an Bedeutung, Organisationen mit entwicklungspolitischen Zielsetzungen kämpfen um ihre Legitimation. Zum anderen haben in der politökonomischen Entwicklung die NROs über die letzten 20 Jahre zwar an Bedeutung gewonnen – im Laufe der 90er Jahre kulminierte diese Aufwertung paradoxerweise aber in einer Re-Verstaatlichung und einer Verbetriebswirtschaftlichung der NROs, die auch Entwicklungsarbeit zur Ware machen und die Identität von nicht auf Profit ausgerichteten Organisationen massiv in Frage stellen.

Neue Zeiten erfordern neue Fähigkeiten, und das gegenwärtige Umfeld der EZA erfordert die Professionalisierung des Handelns und die Rechtfertigung über inhaltliche Arbeit und finanzielle Abwicklung. Gleichzeitig steht die dynamisch-zukunftsorientierte Realität eines Marktes der EZA zum Teil in deutlichem Widerspruch zu den Wurzeln entwicklungspolitischer NROs.

Bei manchen der betroffenen NROs führt dies zur strikten Ablehnung aller Konzepte und Ideen aus dem Dunstkreis der Betriebswirtschaft und Organisationslehre; andere wiederum empfinden ihre eigenen Wurzeln in diesem veränderten Umfeld immer öfter als Ballast – die Grundwerte werden, ganz im Stil altehrwürdiger Institutionen, musealisiert: Bei Bedarf, wenn es opportun ist und wenn kein Gegenwartsbezug hergestellt wird, erinnern sich Kirche, Sozialdemokratie und eben auch immer mehr NROs ihrer glorreichen Vergangenheit, sei es in Form der Apostelgeschichte, wo alle alles mit allen teilten, in Form der Arbeiterbewegung am Beginn des 20. Jahrhunderts, wo der kollektive Wunsch

nach mehr Gerechtigkeit die Kultur eines „roten Wien“ prägte, oder eben in Form diverser NRO-Leitbilder, die bis heute auf Solidarität, Engagement und Parteilnahme für die Benachteiligten aufbauen.

Die unreflektierte Ablehnung von Entwicklungen des eigenen Umfelds erspart zwar die eigene Weiterentwicklung, birgt aber die Gefahr des Dinosaurier-Schicksals in sich. Umgekehrt erspart zwar die unreflektierte Musealisierung der eigenen Wurzeln und die ebenso unreflektierte Anpassung an neue Gegebenheiten kurzfristig die Auseinandersetzung mit den dahinter liegenden Widersprüchen. Mittelfristig führt diese nicht verarbeitete Kluft zwischen inneren Werten und gelebter Praxis jedoch zu Zerrissenheit, Orientierungslosigkeit nach innen und mangelnder Glaubwürdigkeit nach außen.

Reflexion setzt oftmals erst dann ein, wenn eine Organisation einen kräftigen Dämpfer erhält oder gar in ihrer Existenz gefährdet ist: Sowohl die österreichische Sozialdemokratie als auch die deutsche Christdemokratie beschäftigen sich erst seit ihrem ungewollten Abschied aus der Regierungsposition wieder mit der Frage ihrer eigenen Identität. Der Sachzwang des EZA-Marktes und die Konkurrenz um knapper werdende Mittel produzieren einen Widerspruch, der die AkteurInnen in NROs existenziell herausfordert: Die nach außen getragenen Werte lassen sich im Alltagsgeschäft und im Alltagshandeln kaum mehr einlösen.

Dies ist der Rahmen, innerhalb dessen die folgenden Überlegungen angestellt werden. Im Mittelpunkt steht hierbei die Reflexion der Praxis der NROs und die Einsicht, warum eben diese Reflexion für den Bestand der NROs in Zukunft unabdingbar sein wird. Zum einen geht es darum, die eigene Identität zu hinterfragen, nicht, sie über Bord zu werfen. Und zum anderen gilt es, sich für die geforderte Professionalisierung nicht einem maschinenorientierten Verständnis von Organisation und Wissen auszuliefern, sondern ein der Komplexität des Feldes angemessenes Organisationsverständnis zu finden, das Raum lässt für Widersprüche, Dialog und Kreativität.

2. Wisse, was du tust

Selbstkritik und Reflexionsfähigkeit beruhen auf einer menschlichen Grundkompetenz, nämlich der Fähigkeit mit Widersprüchen umzugehen, diese zuzulassen und keine vorschnellen Auflösungen der daraus resultierenden Spannungen zu fordern. „Wisse, was du tust“, so lautet ein Ratschlag in Karl Weicks Managementbuch über den Prozess des Organisierens (Weick 1985). Darin zitiert er auf Seite 44 die folgende Beschreibung aus einem Buch von John Steinbeck: „Die mexikanische Sierra hat 17 plus 15 plus 9 Dorne in der Rückenflosse. Die kann man ohne Schwierigkeiten zählen. Wenn die Sierra aber mit aller Kraft an der Angel zieht, so daß uns die Hände brennen, wenn der Fisch lärmt und beinahe entkommt und schließlich über die Reling hereinfällt, mit pulsierenden Farben und einem die Luft peitschenden Schwanz, dann ist in unserer Beziehung eine

völlig neue Körperlichkeit ins Dasein getreten – eine Einheit, die mehr ist als die Summe von Fisch und Fischer. Der einzige Weg, die Dorne der Sierra unbeeinflusst von dieser zweiten, dieser Beziehungs-Wirklichkeit zu zählen, liegt darin, in einem Labor zu sitzen, ein übelriechendes Einmachglas zu öffnen, einen steifen, farblosen Fisch aus der Formalinlösung herauszunehmen, die Dorne zu zählen und die Wahrheit zu schreiben ... Dort hast du dann eine Wirklichkeit festgehalten, die nicht angegriffen werden kann – wahrscheinlich die für den Fisch wie für dich am wenigsten wichtige Wirklichkeit. Es ist gut, zu wissen, was du tust. Der Mann mit dem eingemachten Fisch hat eine Wahrheit niedergelegt und seine Erfahrung in vielen Lügen festgehalten. Der Fisch ist nicht diese Farbe, dieses Gewebe, dieser Tod, und er riecht auch nicht so.“

„Wisse, was du tust“ – keine schlechte Maxime auch für die EZA. Lange schon *wissen* Forschende und Helfende, dass die Welt der PartnerInnen an der Peripherie nur verstanden werden kann, wenn wir das Umfeld kennen, in dem Bäurinnen ernten, Obdachlose wohnen, Gemeinschaftsküchen ihr Essen anbieten. Wer in der Entwicklungshilfe im Einsatz war und wer regelmäßig Projektbesuche durchführt, *weiß*, wie schwer es ist, „einen Fisch, der in seinem Element ist, zu kennen und zu verstehen“. Warum weigern sich Bauern, neue Technologien zu übernehmen? Warum zögern Landlose, sich in einer Genossenschaft zusammenzuschließen? Jede Intervention im Rahmen der EZA wirft oftmals mehr Fragen auf, als sie beantwortet. Jede und jeder kommt von einem Auslandsbesuch und -einsatz mit mehr Fragen zurück, als sie oder er an Antworten zu bieten hat. „*Wüssten* wir nur, wie wir die Lebensbedingungen der Menschen an der Peripherie verbessern könnten“, so die seufzend festgehaltene Hoffnung vieler PraktikerInnen, „*wüssten* wir nur, wie wir die Armut auslöschten, die Umwelt bewahren und Frauen nachhaltig fördern können“, so die Wünsche engagierter MitarbeiterInnen.

Dieser Wunsch nach Wissen, das eindeutige Handlungsanweisung für wirksame Interventionen ist, das nach eingehender Prüfung aller Voraussetzungen eine Lösung liefert, die den Erfolg garantiert – dieser Wunsch nach widerspruchsfreier Logik ist verständlich. Würde sie uns doch, richtig verstanden und konsequent angewendet, vor Unsicherheit und Irrtum bewahren. Wir wollen hier verständlich machen, dass genau diese Vorstellung von objektivem, neutralem Wissen irreführend ist: Zum einen blendet eine mechanistische Betrachtungsweise viele Aspekte komplexer sozialer Systeme, wie dies Organisationen und Gesellschaften sind, aus – ebenso wie der Steinbeck'sche Forscher im Labor wichtige Aspekte der Existenz des Fisches ausblendet. Zum anderen verleugnet die Vorstellung von objektivem Wissen den Zusammenhang von Macht und Wissen, während wir diesen Zusammenhang gerade für Bereiche wie die EZA für essentiell halten – wir sprechen daher auch in Anlehnung an Michel Foucault (1983) von einem Feld von Macht-Wissen.

Krisensituationen sind auch dadurch charakterisiert, dass das bisherige Wissen zur Bewältigung der gegebenen Herausforderungen nicht (mehr) ausreicht. Will man die Bewältigung einer Krise daher nicht dem Zufall überlassen,

sind Individuen wie Organisationen in einer solchen Situation aufgefordert zu lernen. Die Entscheidung darüber, wie und was gelernt wird, hängt davon ab, welche Idee von relevantem Wissen dem zugrunde liegt. Wir werden daher zunächst solch unterschiedliche Ideen von Wissen charakterisieren, bevor wir dann mögliche Lernfelder und Lernformen für NROs in der EZA daraus ableiten. Abschließend werden Konturen einer reflektierten EZA angedeutet, bei der NROs Wissen auf kreative Weise nutzen und immer neu erzeugen, um die an sie herangetragenen Wünsche und die sich neu stellenden Herausforderungen meistern zu können.

3. Weltbilder und Formen von Wissen

Damit Menschen handeln können, benötigen sie eine Vorstellung von der Welt. Politisches Handeln im Konkreten basiert immer auf einem kollektiven Weltbild. Im folgenden stellen wir zunächst dem Bild von der Welt als Maschine die Vorstellung von der Welt als einem evolutorischen Prozess gegenüber. Dies ermöglicht uns, in einem dritten Abschnitt die enge Verwobenheit von Macht und Wissen aufzuzeigen.

3.1 Das Bild der Maschine und die Logik von Ursache und Wirkung

Die Erfindung und Einführung von Maschinen in alle Lebensbereiche hatte über die Jahrhunderte weitreichende Auswirkungen: „Maschinen haben das Wesen der Produktivität radikal verändert und über den Zeitenlauf ihre Spuren in die menschlichen Vorstellungskraft, die Gedanken und die Gefühle der Menschen gegraben. Wissenschaftler haben mechanistische Interpretationen der natürlichen Welt geliefert, und Philosophen und Psychologen haben mechanistische Theorien über den menschlichen Geist und das Verhalten von Menschen formuliert. Zunehmend haben wir gelernt, die Maschine als Metapher für uns selbst und unsere Gesellschaft zu verwenden und unsere Welt nach mechanistischen Prinzipien zu gestalten.“ (Morgan 2000: 24)

Die Faszination von Maschinen liegt zum einen in ihrer Berechenbarkeit – sind sie einmal konstruiert, so liefern sie bei gleichem Input immer wieder denselben Output – zum anderen in ihrer eindeutigen Steuer- und Kontrollierbarkeit. Eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen machen die Intervention in die Welt zu einem planbaren, logisch herleitbaren Unterfangen. Übertragen auf die Wissenschaft verspricht die Idee einer solchen, der Welt zugrunde liegenden mechanistischen Objektivität, die Menschheit zu wahren Beherrschern der Natur und auch ihrer eigenen Unzulänglichkeiten (im Sinne der mechanistischen Metapher) zu machen.

Im den mechanistischen Naturwissenschaften nahestehenden Positivismus wird auch die soziale Welt als Maschine gesehen – als eine Sammlung von Fakten und Tatsachen, die durch die Wissenschaft erfasst und geordnet werden.

Eine Aussage ist dann wahr, wenn sie mit den objektiv feststellbaren, weil messbaren Tatsachen übereinstimmt. WissenschaftlerInnen werden zu eifrigen SammlerInnen von objektiven Daten. Ameisen gleich beteiligen sie sich an einem großen kollektiven Unternehmen, der Anhäufung von Wissen, immer mehr wissend nähert sich die Menschheit somit der objektiven Wahrheit – dem Endziel wissenschaftlichen Strebens – an. Das so gewonnene Wissen, die *eine* Wahrheit ist neutral und unparteilich, eigennützig und subjektive Intentionen werden *per definitionem* aus dem Wissenschaftsbetrieb ausgeblendet.

Die Mathematisierung sozialer Prozesse ist die logische Folge dieses Strebens nach von Raum und Zeit unabhängigen Gesetzmäßigkeiten. Wenn die soziale Welt in gleicher Weise auf Sozialgesetzen beruht wie die Natur auf Naturgesetzen, dann kann in die soziale Welt auf die gleiche Weise interveniert werden, wie es der Ingenieur macht, um seine Maschine wieder auf Vordermann zu bringen. Ein Rädchen da, ein bisschen Öl dort und schon rennt alles wieder wie geschmiert.

Diese positivistische Vorstellung fördert ein *instrumentelles Verständnis von Theorie*: Die wissenschaftliche Kernfunktion besteht in der Prüfung von Aussagen auf ihren Wahrheitsgehalt und in der Produktion von Einsicht in die Funktionsweise der Welt, sodass für jeden Problemfall definiert ist, wo der Hebel der Veränderung anzusetzen sei. Kurz gesagt besteht die Aufgabe der Wissenschaft darin, der Menschheit eine Bedienungsanleitung für die Welt zu liefern. Fragen der Moral und von Werturteilen werden genauso als un- oder vor-wissenschaftlich betrachtet wie die Frage nach dem Ziel und Sinn der Entwicklung oder die Annahme nicht messbarer Einflussfaktoren oder Ergebnisse.

Auch in der Entwicklungsforschung spielte und spielt die objektivistische Sichtweise eine große Rolle. Auch hier wird Forschung vielfach mit dem Sammeln und Auswerten von Daten gleichgesetzt: Die großen Organisationen, Weltbank und UNO, liefern sich über Jahrzehnte erstreckende Zahlenreihen, die als Grundlage vergleichender Entwicklungsforschung dienen. Junge ForscherInnen wiederum erheben selbst einzelne Daten mittels Fragebogen oder Interviews – oftmals mit ähnlicher Zielsetzung, nämlich so gut wie möglich die „objektive“ Realität zu erfassen. Wenn das Bild der Unterentwicklung scharf ist, klare Konturen hat, dann – so die Hoffnung – wird auch verständlich, was die Ursachen der Misere sind und wie wirksam interveniert werden kann.

Die Qualität der Gemeinschaftsschule wird in standardisierten Evaluierungsbögen ermittelt, die Zahl der zurückgezahlten Kredite wird festgehalten und die Zahl der TouristInnen im Naturreservat wird dokumentiert – Fische werden getötet, um ihnen ihre tiefsten Geheimnisse, wie eben die Zahl ihrer Dornen zu entreißen. Dabei vergessen die Forschenden in der Regel, dass „Zählen nur ein Mittel zum Verstehen ist. Sie werden *mittel-zentriert* und beenden ihre Forschung, sobald die Dorne gezählt sind – oder sie verfeinern ihre Zählweise und zählen noch mal von vorn. In beiden Fällen bewegt sich der Forscher nicht auf andere Realitäten zu und bettet das Ergebnis auch nicht fruchtbringend ein“ (Weick 1985: 46).

Die mechanistische Sichtweise der Welt hat in vielen Bereichen unbestrittene Vorteile: Von der Funktionstüchtigkeit von Verkehrsampeln über festgelegte Abläufe zur Abwicklung von Banküberweisungen bis zur Einrichtung eines Knochenbruchs. Sie hat aber auch ihre Grenzen und wird der Wirklichkeit vor allem dort nicht gerecht, wo es um komplexe soziale Systeme geht. Die Bilanz einer Genossenschaft zu zerlegen und von außen kommend buchhalterische Kochrezepte anzubieten, ohne die Wirtschaftsweise der Genossinnen und Genossen, die lokale Wirtschaftsstruktur und deren Einbettung in die Weltwirtschaft zu kennen, ist naiv. Jede Kritik an den lokalen AkteurInnen muss historische Prozesse der Unterdrückung und aktuelle Situationen äußerst ungleicher Ressourcenausstattung mitbedenken, bevor vorschnell gezählt und überhastet geurteilt wird. Und eben diese Faktoren gehorchen keinen mechanistischen Gesetzmäßigkeiten; sie entziehen sich der Mess- und Berechenbarkeit, unserer gewohnten linearen Logik, und es braucht andere Denkmodelle, um sich ihnen zu nähern. „Zu wissen, was wir tun, wenn wir irgend etwas untersuchen, heißt die Grenzen dieser Untersuchung zu kennen.“ (Weick 1985: 47)

3.2 Das Bild von Evolution und die Dialektik des Sozialen

Mechanistisch geprägtes Denken geht von einem Modell von Ursache und Wirkung aus: Mittels eines logisch-linearen Denkvorgangs kann von einer Ursache auf die Wirkung geschlossen werden. Seit Einstein wissen wir, dass selbst in der Physik diese Denkweise zwar hilfreich, nützlich und einleuchtend, nicht aber korrekt ist: In bestimmten Situationen, bei hoher Geschwindigkeit, aber auch bei komplexen Organismen, stößt die Mechanik an ihre Grenzen. Noch weniger als in der Natur kann im Sozialen von objektiven und universell gültigen Gesetzen gesprochen werden. Soziale Prozesse finden in der Zeit statt, weshalb Wirkungen auf ihre Ursache zurückwirken und Veränderungen damit nicht als lineare Verläufe, sondern als zirkuläre Prozesse mit Rückkopplungsschleifen stattfinden, die den Ausgangsimpuls ausgleichen oder verstärken können. Die Vorstellung einer mechanischen Kausalität (B wird durch A verursacht) muss durch die einer wechselseitigen Kausalität (A beeinflusst B und umgekehrt) ersetzt werden.

Der „Teufelskreis der Armut“ ist das Bild von Entwicklung, das uns allen vertraut ist (Myrdal 1974: 25–34). Wiewohl dieser kumulativ-zirkuläre Prozess einer Polarisierung zwischen arm und reich sowohl empirisch als auch theoretisch umstritten ist, veranschaulicht er, worum es bei diesem Bild von Entwicklung im Unterschied zur Mechanik geht. Dieser evolutorische Prozess, bei dem eine Vielzahl von Faktoren ineinanderwirken, ist zu komplex für mechanische Erklärungen. Er ähnelt den aus der Biologie bekannten Evolutionsprozessen: Da wie dort können zufällige Abweichungen innerhalb des Gesamtsystems Veränderungen auslösen, deren Ausmaß in keinem Verhältnis zum „Initialereignis“ steht.

Dialektik ist ein zirkulär-interpretierender Prozess, bei dem die Analyse zwischen verschiedenen Momenten hin und her wandert: zwischen Empirie und

Theorie, zwischen Abstraktem und Konkretem, zwischen Allgemeinwissen und Detailkenntnissen. In diesem zirkulären Prozess konstruieren die Forschenden soziale Wirklichkeit (Lueger 2000: Kap. 2.2.). Eine objektive Wirklichkeit gibt es demnach nicht – aber es gibt unterschiedlich gelungene Versuche, ein möglichst aussagekräftiges Verständnis von Entwicklungsprozessen zu gewinnen. Je besser dieses Verständnis, umso wirksamer können Interventionen in diese Wirklichkeit gesetzt werden und umso wirksamer wird beispielsweise auch die Praxis der EZA sein. Wobei Intervention vor diesem Denkhintergrund nicht bedeutet, durch eine Handlung eine ganz bestimmte intendierte Wirkung erzielen zu wollen. In diesem Sinne bedeutet Intervention eine gewollte, nicht dem Zufall überlassene Abweichung zu erzeugen, mit dem Ziel, Evolution in Gang zu setzen – und mit dem Wissen, dass der Ausgang offen ist: „Ein Individuum oder eine Organisation können Veränderungen beeinflussen oder gestalten, doch hängt das immer von komplexen Abläufen wechselseitiger Zusammenhänge ab, die nicht vorhersagbar oder kontrollierbar sind.“ (Morgan 2000: 361)

Nähert man sich der Wirklichkeit über diese evolutorische Sichtweise, so sind auch wir selbst als Teil dieser zu untersuchenden Wirklichkeit definiert, der mit dieser in wechselseitiger Bedingtheit existiert. Die uns umgebende Wirklichkeit ist für uns nur vermittelt über unser Bewusstsein wahrnehmbar – wir können nur wahrnehmen, wofür unser Bewusstsein die notwendigen Begriffe, Kategorien und Theorien zur Verfügung hat. Dass wir einen Baum vor unserem Haus sehen, liegt daran, dass wir die farblich-stoffliche Anordnung als eine Einheit wahrzunehmen gelernt haben, die Baum heißt. Dass wir auf den Straßen Managuas Arme sehen, liegt daran, dass wir eine bestimmte Situation des Mangels als Armut wahrnehmen. (Es könnte sich ja durchaus auch um Askese oder andere Formen der Lebensführung handeln.)

Diese Vermittlungsleistung, diese Konstruktion von Wirklichkeit erfolgt als Produktion von Wissen. Grundsätzlich wird dieses Wissen von allen Menschen produziert, in besonderem Maße jedoch von denjenigen, die als kulturelle oder intellektuelle ProduzentInnen der öffentlichen Meinung tätig sind: von Marketingfachleuten über JournalistInnen bis zu WissenschaftlerInnen. Sie alle konstruieren Wirklichkeiten, und die besondere Legitimation der spezifisch wissenschaftlichen Produktion von Wissen besteht einzig darin, dass dieser Prozess der sozialen Konstruktion von Wirklichkeit ein kontrollierter Prozess des Wissenserwerbs ist. Als wissenschaftliche Ansätze zur für die EZA relevanten Wirklichkeitskonstruktion wollen wir im folgenden die interpretative Sozialforschung und die Politökonomie vorstellen.

In der interpretativen Sozialforschung wird Wirklichkeit basierend auf verschiedenen Verfahren und Theorien *sozial konstruiert*, wobei der Wert dieser Konstruktionen danach beurteilt wird, wieweit sie Menschen helfen, sich in der sozialen Welt zu bewegen, ihre Wünsche umzusetzen und in diesem Sinne wirksam zu werden.

Wissenschaft ordnet die Wirklichkeit, indem sie der Vielzahl an Fakten und Ereignissen, die einen Entwicklungsprozess ausmachen, einen Sinn gibt. Durch

diese *Strukturierung* von Wirklichkeit wird Unwichtiges von Wichtigem getrennt und damit die Aufmerksamkeit auf zentrale Aspekte des Prozesses gelenkt. Wissenschaft strebt an, ein Strukturmodell zu erstellen, das die Kernelemente des Prozesses zueinander in Beziehung stellt. Strukturen stellen die Einzelteile in Beziehung zum Ganzen – sie sind die oft verfestigten sozialen Ordnungen, die manchmal als der Beton bezeichnet werden, der soziale Veränderungen so mühsam macht. So verortete beispielsweise der lateinamerikanische Strukturalismus in der fehlenden Landreform, dem ungerechten Bildungssystem und der ungleichen Einkommensverteilung die Ursachen, warum Unterentwicklung so hartnäckig ist (Furtado 1997). Strukturen sind aber keine real existierenden Phänomene, sondern virtuelle Ordnungen, von Menschen konstruierte Zusammenhänge zwischen den Teilen der gesellschaftlichen Totalität (Giddens 1988: 69).

In einem zweiten Schritt muss der Veränderungsdynamik Rechnung getragen und das Element historisch-geographischen Wandels berücksichtigt werden. Im Feld der EZA liefert die Politökonomie dafür den besten Ansatzpunkt, da sie Politik und Ökonomie integriert analysiert. Die Logik des Politischen dreht sich um die Fragen von Recht und Regierung, die Logik des Ökonomischen um die Reichtumsanhäufung und deren Verteilung. Der Staat als Knotenpunkt politischer Macht steht dem Kapital als Knotenpunkt ökonomischer Macht gegenüber. In der Form, wie Staat und Kapital zusammenspielen, ergibt sich die konkrete Ausgestaltung von Gesellschaften (vgl. Novy 2001: Kap. 1).

So wirkte in der Phase des Kolonialismus eine externe politische Macht in die Räume der Peripherie, die Kolonialmacht unterdrückte die Entstehung einer eigenständigen Zivilgesellschaft und zumeist auch die Herausbildung einer nationalen Unternehmerschaft. In der Phase der Unabhängigkeit und insbesondere nach der Weltwirtschaftskrise der 30er Jahre gewann das nationale Machtfeld an Bedeutung, eine nationale Zivilgesellschaft und ein nationales Unternehmertum erkämpften sich Einflusssphären. Im Gefolge der Verschuldungskrise setzt sich mit der sogenannten Globalisierung erneut eine Staats-Kapital-Struktur durch, in der das internationale Kapital nicht nur die nationalen politischen Machthaber in ihren Handlungsmöglichkeiten beschränkt. Es entsteht vielmehr ein neues Geflecht aus lokalen, nationalen und supranationalen politischen Machthabern, die engstens mit globalen Kapitalinteressen verwoben sind. Bei Standortentscheidungen vor Ort ebenso wie bei der Diskussion um Steuersenkungen auf nationaler Ebene und globalen Freihandelsabkommen hat das Diktat des „Sachzwangs Profitabilität“ Vorrang vor allen anderen Interessen. Bezüglich der Rolle der Zivilgesellschaft ist die Einschätzung der heutigen Situation ambivalent. Zum einen wird sie als politische Akteurin geschwächt, wo immer dies möglich ist. In ihrer Rolle als Mediatorin von Konflikten und als Institution, die soziale Dienste billig und wirksam zur Verfügung stellen kann, wird sie andererseits umworben (Demirovic 1998).

Wie dieser kurze Überblick zeigt, vermitteln Strukturanalysen ein besseres und geordneteres Verständnis von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, das es erlaubt, *Ereignisse in einen größeren Zusammenhang* zu stellen. Die interpreta-

tive Sozialforschung hilft, vorgeblich objektive und universell gültige Gesetzmäßigkeiten zu entlarven und die Interessen offen zu legen, die hinter derartigen Theorien stehen. Indem der Herrschaftscharakter der bestehenden Struktur offengelegt wird, leisten Strukturanalysen immer auch Ideologie- und Machtkritik. Wegen ihres fehlenden Handlungsbezugs sind Strukturtheorien nur eingeschränkt handlungsanleitend – angesichts übermächtiger Strukturen scheinen die einzelnen machtlos. Und demnach ist kein erfolversprechendes Handeln der NROs vorstellbar, ohne konkrete Handlungen und Ereignisse in einen größeren Zusammenhang einordnen zu können.

3.3 Der Zusammenhang von Macht und Wissen

Wurde in der Geschichte „Wissen ist Macht“ vor allem politisch verstanden, so gewinnt dieser Satz heute auch wirtschaftlich zunehmend an Bedeutung. In kapitalistischen Gesellschaften wird Wissen vermehrt als Standortfaktor, als Ressource in einem sich global verschärfenden Wettbewerb verstanden: „Die grundlegende Innovation liegt nicht in der Chemie, Elektronik, automatischen Industrie, Luftfahrt, Atomphysik oder irgendeinem Produkt dieser Wissenschaftstechnologien, sie liegt vielmehr in der Umformung der Wissenschaft selbst in Kapital.“ (Braverman 1977: 132)

Es zeigt sich daran allerdings, dass Macht nicht nur durch den „Besitz“ von Wissen ausgeübt wird, sondern auch durch die Definition von relevanten Wissensinhalten und Wissensformen. So wird derzeit die Relevanz von Wissensinhalten in klarer Ausrichtung auf die Notwendigkeiten von Unternehmen auf ihren Markt-Wert reduziert. Für das Feld wissenschaftlicher Produktionen über den Süden hat das desaströse Auswirkungen, denn unter diesem Gesichtspunkt ist das Wissen über Länder wie El Salvador oder Ruanda nichts wert. Gibt es keine Investitions- und Handelsverflechtungen, benötigt der Markt auch weder Wissen noch persönliche Austauschbeziehungen. Unter dem strengen Diktat verengt ökonomischer Relevanz liefern weder die Peripherie noch die EZA ein für die österreichische Gesellschaft „wertvolles“ Wissen. WissenschaftlerInnen, die sich mit Fragen der Peripherie und der EZA beschäftigen, stehen daher innerhalb ihrer Organisationen vermehrt unter Druck. Förderprogramme innerhalb der EU boomen, Programme mit Afrika, Lateinamerika und Asien (mit Ausnahme der Wohlstandinseln) werden gekürzt.

Die mechanistische Weltsicht wird komplexen Zusammenhängen nicht gerecht und blendet immer einen Teil der Wirklichkeit aus. Macht manifestiert sich durch eben dieses Ausblenden eines Teils der Wirklichkeit und der reduzierenden Betrachtung eines anderen. Die Idee von der Existenz einer objektiven Wahrheit verleiht Produkten dieser Form von Wissensermittlung den Nimbus von Naturgesetzen. Die Macht liegt in diesem Fall in der Definition von Wahrheit. Im Gegensatz dazu muss bei einer evolutorischen Weltsicht Wissen immer wieder im jeweiligen Moment überprüft und angepasst werden. In diesem

Verständnis liegt der Zusammenhang von Macht und Wissen einerseits darin, wie viel Raum für diese „Wissensarbeit“ zur Verfügung gestellt wird und wem Beteiligung an dieser Interpretations- und Konstruktionsleistung ermöglicht wird. Andererseits werden bestimmte Konstruktionen von Wirklichkeit verfestigt in Begriffen und Bedeutungen, an denen niemand, der am öffentlichen Diskurs teilnehmen will, vorbeikommt. Globalisierung, Armutsbekämpfung oder Nulldefizit sind Beispiele dafür. In diesem Sinn kann auch der Positivismus als eine Form von Wirklichkeitskonstruktion verstanden werden: Durch die Idee von objektiver Wahrheit wird die Notwendigkeit von Nulldefiziten oder von Armutsbekämpfung Teil eines Einheitsdenkens, das keinen Widerspruch duldet, und Räume für dessen Hinterfragung werden systematisch untergraben.

4. Formen von Lernen in der EZA

Wie am Anfang des Artikels beschrieben, sind die EZA und die in ihr tätigen NROs durch die Entwicklungen in ihrem Umfeld unter ungewohnten Legitimationsdruck geraten, auf den unterschiedlich reagiert wird. Die einen versuchen, sich den neuen Umständen durch Übernahme von Sicht- und Arbeitsweisen der klassischen Betriebswirtschaftslehre bestmöglich anzupassen, die anderen begeben sich in Totalopposition und würden in jeder Änderung ihres bisherigen Tuns eine Konzession an die von ihnen abgelehnten Entwicklungen sehen.

Beide Wege halten wir langfristig für wenig erfolgversprechend im Sinne einer Tätigkeit von EZA für eine gerechtere solidarische Welt: Im ersten Fall werden die in der EZA tätigen NROs vom neu entstehenden Sozial- bzw. Bildungsmarkt aufgesogen werden, im anderen Fall werden sie vermutlich als unverbesserliche Relikte einer überholten Sozialromantik an Mittel- und Engagemententzug zugrunde gehen.

Wir wollen hier einer Professionalisierung der EZA das Wort reden – und zwar nicht einer Professionalisierung im Sinn von betriebswirtschaftlichem Agieren, sondern im Sinne einer bewussten Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun, den Zusammenhängen in den jeweiligen Umfeldern in Nord und Süd und letztendlich den Einflüssen auf und von Weltpolitik und Weltwirtschaft. Professionell agieren heißt in diesem Sinn, reflektiert zu agieren – zu wissen, was man tut, zu bewerten, was man getan hat, und zu konzipieren, was man tun wird. Professionell agieren heißt, diese Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun nicht losgelöst vom jeweiligen Umfeld zu betreiben, sondern mit diesem darüber in Dialog zu treten. Diese Art von Professionalisierung bedingt verschiedene Formen von Lernen, insbesondere auch, dass Lernen zu einem integrierten Bestandteil des Handelns gemacht wird.

4.1 Lernen als Aneignen von Wissen

Die klassische Form des Lernens, wie wir sie von Schule, Universität und auch weiten Bereichen der Erwachsenenbildung kennen, vermittelt in erster Linie

Theorien und Techniken – Inhalte, die sich schriftlich niederlegen, mündlich beschreiben und ebenso wiedergeben lassen. Der Erfolg des Lernens wird daran gemessen, wie gut man in der Lage ist, die gelernte Theorie wiederzugeben bzw. die gelernte Technik anzuwenden.

Erweitert wird diese Form des digitalen Lernens in den letzten Jahren zunehmend durch Formen des analogen Lernens. Vermittelt das digitale Lernen seinen Inhalt durch Daten und Informationen, so erfolgt dies auf Seiten des Analogen durch Erleben (beispielsweise durch Rollenspiele, Produzieren von Bildern, Outdoor-Trainings, etc.). Naheliegend ist dies für Inhalte wie Konfliktmanagement oder Gruppendynamik, aber auch klassisch technizistische Programme wie Projektmanagement beziehen mit steigender Komplexität von Situationen und Inhalten und damit größeren Anforderungen an die Handlungsfähigkeit solche Lernformen immer mehr mit ein.

Gemeinsam ist all diesen Lernformen, dass sie auf Ebene des Individuums und ohne unmittelbaren Zusammenhang zum jeweiligen Handlungsfeld stattfinden. Man besucht einen Kurs, absolviert ein Studium oder einen Fortbildungslehrgang – der Transfer in die Rahmenbedingungen des eigenen Handelns bleibt zumeist aus dem Lernvorgang ausgeblendet und ist im Anschluss daran zu leisten. Die so an Mitglieder einer Organisation vermittelten Theorien und Techniken bieten zwar eine gute Grundlage für das Lernen der Organisation selbst, können dieses aber nicht ersetzen.

Wichtig ist uns in diesem Zusammenhang neben den Lernformen auch ein Blick auf die Lerninhalte: Die Zusammensetzung des Personals von NRO unterscheidet sich traditionellerweise von derjenigen in Unternehmen dadurch, dass technische und betriebswirtschaftliche Qualifikationen im Vergleich zumeist unterrepräsentiert sind. Aufgrund der erhöhten Wertschätzung gegenüber instrumentellem Wissen wird der Weiterbildung auf diesem Gebiet in letzter Zeit erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt. Dieses instrumentelle oder praktische Wissen reicht von Kostenrechnung und Controlling bis zum Projekt- und Personalmanagement. Vielfach wird hierbei aber nicht die Kunst des Organisierens gelernt, sondern es werden in naiver Weise instrumentelle Lösungen als Patentrezepte akzeptiert. Ein Managementverständnis, von dem sich die Unternehmensführung und -beratung gerade mühsam zu entfernen beginnt, verbreitet sich auf diese Weise auf unternehmensfremden Feldern. Die Unternehmen beginnen gerade zu erkennen, dass die einseitige Ausrichtung auf Effizienz zunehmend wichtigen Kompetenzen wie Innovationsfähigkeit, Handlungsfähigkeit in Krisen und Kreativität im Umgang mit sich laufend ändernden Rahmenbedingungen im Wege steht. Damit soll keinesfalls vom Erlernen und der Nutzung von betriebswirtschaftlichem Know-how abgeraten werden; nahegelegt wird vielmehr eine reflektierte Anwendung und eine Auseinandersetzung mit Organisationstheorie und Managementdiskussion über den Bereich der klassischen Betriebswirtschaftslehre hinaus.

Was das spezifische Feld der EZA selbst anlangt, ist Lernen vor allem auf den Gebieten der Sozialtechnik und des Wissens um gesellschaftspolitische

Strukturen gefordert. Die Attraktivität von Sozialtechniken besteht darin, klare Rezepte und Vorschläge zu liefern, wie in verschiedenen Situationen zu handeln ist. Diese kochrezeptartige Aufbereitung von Problemfeldern ist aber nur um den Preis der Reduktion gesellschaftlicher Zusammenhänge möglich. Die Gefahr, entscheidende Elemente der Wirklichkeit nicht zu erfassen, stellt die Wirksamkeit der Intervention in Frage: Bei falschen Diagnosen nützen die besten Medikamente nichts! Weder lässt dieses mechanische Vorgehen Raum für Innovation und Neues, noch ist es imstande, auf neue Herausforderungen anders als mit alten Antworten zu reagieren. Dennoch haben Sozialtechniken ebenso wie klassisch betriebswirtschaftliche Vorgangsweisen ihre Nützlichkeit, und zwar genau dann, wenn es um eine klar umrissene, raum-zeitlich beschränkte Intervention geht, deren Rahmenbedingungen im Vorfeld klar abgesteckt wurden. Beide stoßen aber rasch an ihre Grenzen, wenn komplexe Problemstellungen auftreten oder Probleme nicht einmal klar benannt werden können.

Weniger unmittelbar anwendbares Wissen, dafür aber eine bessere Basis, um auf neue Situationen kreativ und dem Kontext entsprechend reagieren zu können, bietet Strukturwissen. Darüber hinaus ist ein umfassendes Verständnis über die Gesellschaft für die Einzelperson und ihre Persönlichkeitsentwicklung ein Wert an sich. Gerade in letzter Zeit hat sich das Weiterbildungsangebot im Feld der EZA auf diesem Gebiet deutlich erhöht, die Bemühungen zu didaktischen Innovationen sind unübersehbar. Sowohl im Rahmen des Wahlfachs „Internationale Entwicklung“ als auch im „Lehrgang für Höhere Lateinamerikastudien“ wird Weiterbildung angeboten, die vor allem von Studierenden, aber auch von Berufstätigen genutzt werden kann.

Grundsätzlich gilt, dass derzeit die Relevanz von Wissensinhalten von einer breiten Pflege und Verbreitung von Vernunft reduziert wird auf eine enge, vornehmlich ökonomische Sichtweise von Rationalität. Hierbei wird rational („vernünftig“ im Sinn von „von der Vernunft bestimmt“) mit rationell („vernünftig“ im Sinn von „zweckmäßig“, „sparsam“) verwechselt und damit auf den technisch-mechanischen Aspekt des optimalen Mitteleinsatzes reduziert. Allgemein ist Wissen in diesem Verständnis verstärkt einem Kosten-Nutzen-Kalkül unterworfen. In einem pragmatischen und instrumentalistischen Verständnis von Wissen sind solche Erkenntnisse wertvoll, die der Wirtschaft dienlich sind. Diese Sichtweise ist in den letzten Jahren zunehmend bestimmend geworden, angesichts regelmäßiger Sparpakete erhielt sie weiteren Auftrieb. Damit hat sich eine bestimmte Form von Wissensrelevanz, nämlich die ökonomische Verwertbarkeit, vorerst durchgesetzt. Gesellschaftlich irrelevant ist nach dieser derzeit gängigen Definition das Wissen um soziale, kulturelle, historische und philosophische Zusammenhänge. Im Sinne der oben beschriebenen Formen von Wissen und angesichts der Komplexität von Problemstellungen im Bereich der EZA sollte diese Definition allerdings hinlänglich problematisiert sein.

4.2 Lernen durch Reflexion

Reflexion ist ein Denkprozess, der eng mit Fragen der Ethik und Moral verwoben ist. So war Sokrates ein Mensch, der seine Mitbürger dazu anhielt, sich um sich zu sorgen: „er hat dabei den Nutzen der Polis im Blick, denn die Selbstsorge ist zugleich die Sorge um die Polis“ (Schmid 1991: 64). Es war Michel Foucault, der zu unrecht als Strukturalist bezeichnete große französische Denker, der den vielleicht anregendsten Beitrag zu einer nicht moralisierenden Sichtweise von gesellschaftlicher Ethik lieferte, indem er das Gedankengut der Aufklärung, verstanden als kritische Befragung der Aktualität durch das Subjekt, weiterführte.

Freiräume der Reflexion müssen Platz bieten für Aufklärung in ihrer ganz klassischen Definition als „der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit“. Aufklärung ist somit nicht nur ein geschichtlicher Prozess, sondern ein persönlicher mutiger Akt. Die von Foucault vorgeschlagene Neubegründung der Ethik „ist die Aktivierung von praktischer Vernunft gegen die instrumentelle Vernunft rationaler Herrschaftstechniken. ... Der Orientierung an fragwürdig gewordenen Idealen stellt er die Notwendigkeit der Analyse und Kritik gegenüber“ (Schmid 1991: 81). Macht ist nicht auflösbar, Strukturen sind nicht per Dekret oder Revolution abschaffbar. Vielmehr geht es darum, für sich persönlich, als Gruppe und Gesellschaft zu klären, wie ethisches Handeln innerhalb von Strukturen möglich ist, sprich um die „Kunst, nicht dermaßen regiert zu werden“ (Schmid 1991: 61).

Wie bereits festgestellt, sehen wir Reflexion als die wesentliche Komponente einer Professionalisierung der EZA im Sinne von „Wisse, was du tust.“ Wenn man sich von der Vorstellung verabschiedet, dass es für komplexe soziale Zusammenhänge und Entwicklungen eindeutig richtige Lösungen gibt, dann kann professionelles Vorgehen nur darin bestehen, das eigene Handeln wie auch die Rahmenbedingungen dieses Handelns immer wieder zur Diskussion zu stellen.

Auf individueller Ebene ist dieses Konzept als Supervision bekannt, die unter professioneller Anleitung die Reflexion über individuelle Probleme im Rahmen des eigenen Arbeitsprozesses ermöglicht. Die Supervision ist in den letzten Jahren in den NROs vor allem im Norden zunehmend wichtiger geworden, um den MitarbeiterInnen der EZA eine Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Rollenbildern und widersprüchlichen Anforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, zu ermöglichen: Eine Angestellte einer Nord-NRO ist beispielsweise gleichzeitig Untergebene in einem Betrieb, von ihrem Tätigkeitsfeld her in der Ursprungsgesellschaft marginal, gleichzeitig jedoch im Süden Geldgeberin und bedeutsame Akteurin im Feld der EZA. Diese widersprüchlichen Rollenbilder produzieren Widersprüche innerhalb von Personen, mit denen unterschiedliche Menschen unterschiedlich umgehen. Die bewusste Auseinandersetzung mit externer Unterstützung fördert den Arbeitserfolg ebenso wie die individuelle Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Die Grenzen der Supervision liegen dort, wo individuelle Bedürfnisse an die Grenzen von Organisationserfordernissen

stoßen. An diesem Punkt kann die Supervision das Individuum dabei unterstützen, für sich eine Lösung für die Situation zu finden – die Organisation selbst kann nur auf Ebene der Organisation lernen.

Für Organisationen bedeutet Reflexion eine permanente Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, dem eigenen Existenzgrund, sowie die Hinterfragung von Kontext und Wahrnehmungsrahmen. Prozesse wie Leitbildentwicklung, Formulierung einer Vision, Reorganisation oder Evaluierung drehen sich letztendlich immer um die Fragen: Tun wir das Richtige? Und tun wir es richtig? Diese Fragen nur rational im Sinne einer technizistischen Sichtweise von Rationalität zu behandeln, wäre nach Foucault eine Perversion dieses Begriffs. Das Deutsche bietet mit dem Begriff der „Vernunft“ ein Gegenkonzept: Vernunft beinhaltet das Abwägen von Argumenten und das Ringen um gemeinsam festzulegende Ziele.

Diese Auseinandersetzung braucht Raum und Zeit. „Das Erlernen von Reflexion, Kritik und Argumentation aber bedeutet Verlangsamung, Bildung in diesem Sinne lässt sich nur durch langsame Prozesse des Werdens und Wachsens erwerben.“ (Pellert 1997: 23) Gerade Sachzwänge und Systemlogiken wie die derzeit vorherrschenden – Kosteneffizienz und Geschwindigkeit – tendieren daher aus ihrer Logik heraus zwangsläufig dazu, solche Reflexionsräume als ineffizient und überflüssig zu sehen, und entziehen sich damit gleichzeitig der eigenen Hinterfragung. Wird aber Hinterfragung der Systemlogik tabuisiert und damit der Diskussion innerhalb und außerhalb der Organisation entzogen, dann sind die Handlungsmöglichkeiten auf Systemkonformität eingeschränkt. Es ist kein Zufall, dass Reflexion im Sinn von In-Frage-Stellen des Gegebenen sowohl in totalitären Systemen als auch in traditionell hierarchisch organisierten Unternehmen ein Tabu ist.

Im Bereich der EZA hat diese Tabuisierung doppelte Bedeutung: Zum einen ist die EZA selbst in ihrer Tätigkeit aufgefordert, sich einen Markt zu schaffen und die im System vorherrschenden Spielregeln unhinterfragt zu übernehmen. Zum anderen wird die EZA, vor allem der Großteil der in ihr tätigen NROs, durch die Nicht-Diskussion über politökonomische Zusammenhänge und das Außer-Frage-Stellen der gegebenen weltwirtschaftlichen Ordnung eines grundlegenden Bestandteiles ihrer Identität beraubt. Umso wichtiger scheint es für die EZA, im eigenen Rahmen Reflexion zu gewährleisten und über den eigenen Rahmen hinaus einzufordern. „Foucault gibt sich nicht mit dem Konzept einer Struktur zufrieden, die ein Ganzes wäre, sich von selbst regulieren würde und sich völlig formalisieren ließe. Sein Anliegen ist es zu zeigen, dass die Strukturen veränderlich sind. ... Die Zerbrechlichkeit dessen, was ist, aufzuspüren, die Räume möglicher Transformation aufzuzeigen: Das ist nicht nur die Arbeit des Philosophen, sondern jedes Technikers, des Architekten, des Psychiaters, des Arztes.“ (Schmid 1991: 115.83) Und wohl auch jedes und jeder in der EZA Tätigen.

5. Reflexionsfähigkeit als entwicklungspolitische Schlüsselkompetenz

In der Frühphase der NROs war es erfrischend zu beobachten, dass sich Menschen noch empören können, über Hunger, Armut und Ungerechtigkeit. Diese Empörung war Schwester der Begeisterung, die wiederum auf der Hoffnung basierte, diese Umstände seien veränderbar, der Ausweg aus dem „Tal der Tränen ins gelobte Land“ sei möglich, ja nicht einmal mehr in so weiter Ferne. Heute wird das Engagement für EZA unterminiert durch „jene Gleichgültigkeit, die mit dem Namen Toleranz sich ein Mäntelchen von Humanität umhängte“ (Adorno 1997: 387). Das Dilemma ist grundlegend: Zum einen scheint die Gleichgültigkeit in der Gesellschaft weit verbreitet; die Grundstruktur der bestehenden Ordnung, welche die Ungleichheiten anwachsen lässt und ökologische Veränderungen unabsehbaren Ausmaßes produziert, wird von der öffentlichen Meinung kaum noch in Frage gestellt. Zum anderen, und dies ist der bedeutsamere Prozess, hat diese fehlende Begeisterung auch die AktivistInnen der NROs erfasst. Spärlich sind die Gelegenheiten, bei denen Utopien diskutiert werden, und noch seltener die Aktionen, bei denen an deren Umsetzung gearbeitet wird. Pragmatismus und einseitig verstandene Professionalisierung, die im Bereich der EZA durchaus ihren bedeutsamen Platz haben, haben ungewollt und schrittweise zum Sterben der Visionen beigetragen.

Das Pendel zwischen Ziel und Mittel schlägt heute oft eindeutig in die Richtung der Mittel aus – mit fatalen Folgen: Die Organisationen verlieren den Sinn und die Rechtfertigung ihrer eigenen Existenz aus den Augen, was in einem zunehmend kritischen Umfeld existenzgefährdend sein kann. Warum soll eine Organisation fortbestehen, die für die Gesellschaft weder Waren noch andere brauchbare Leistungen liefert (Fowler 1997)? Anhand von drei Aspekten soll der Wert von Reflexion für die Stärkung von EZA in der Gesellschaft aufgezeigt werden.

5.1 Ambivalenz, Komplexität und Handlungskompetenz

Der auf dem Objektivismus beruhende sozialtechnische Zugang zu Wissen verleitet zur irreführenden Vermutung, dass Theorien, die keine klaren Handlungsanweisungen geben, Ausdruck der Schwäche der Wissenschaft sind, die Realität widerzuspiegeln. Unbefriedigende Theorien müssen demnach durch intellektuelle Anstrengung zu stimmigen Theorien werden, mit denen in der Praxis erfolgreich in die soziale Welt interveniert werden kann. Zu gänzlich anderen Ergebnissen kommt eine interpretative Analyse. Im Reflektieren der Wirklichkeit aus verschiedenen Blickwinkeln ergibt sich ein *vielschichtiges Bild der Wirklichkeit* sein: Aus der Sicht der Handelnden ergibt sich ein anderes Bild als aus der Vogelperspektive der Strukturanalyse. Eine Ökonomin sieht anderes als ein Anthropologe. Rassismus mag strukturell für eine Gesellschaft destruktiv

tive Elemente beinhalten, für einzelne lässt sich daraus durchaus Gewinn schlagen. Die Vermarktlichung der EZA mag für das Feld als Ganzes negativ sein, für einzelne AkteurInnen ergeben sich aber neue Geschäftsfelder. Die Reflexion über Entwicklungsprozesse kommt gerade deshalb oftmals zu scheinbar widersprüchlichen Ergebnissen, weil die Gesellschaft in der wir leben so widersprüchlich ist – selbst die globale Klimaerwärmung wird GewinnerInnen und VerliererInnen haben.

Die Grundlage einer reflektierten EZA ist, „daß die Vielfalt des Phänomens durch Vielfalt im Beobachter wettgemacht werden sollte, so daß mehr von dem Phänomen verstanden und verständlich gemacht werden kann ... Die Vielfalt wird vergrößert durch die Einführung ambivalenter Orientierungen und ambivalenter Forschungspraktiken“ (Weick 1985: 94f.).

Zählen, Messen und Berechnen ist ein wichtiger Teil einer reflektierten Praxis: Kaum jemand lässt sich gerne 2 und 2 für 5 verkaufen. Das Problem eines mechanischen Zugangs zu sozialen Phänomenen beginnt, wenn dieser spezifische quantifizierende Zugang als objektiv verallgemeinert wird und keine anderen Zugänge mehr akzeptiert werden. Wertvoll ist die Quantifizierung, wenn sie sich bewusst und ausdrücklich einem dialektischen und interpretativen Verständnis von Wissen unterordnet, das Wirklichkeiten immer als sozial konstruiert versteht. Messungen sind dann ein Argument wie andere auch, und ihr Gewicht ergibt sich nicht aus sich selbst sondern im Verhältnis zu anderen Argumenten (Bernstein 1983). Es ist dies ein Verständnis von Wissen, das nicht von der Existenz einer objektiven Wahrheit ausgeht, sondern dem praktischen Wissen entspricht, wie es Gegenstand der öffentlichen Auseinandersetzungen auf den Plätzen des alten Griechenland war. Argument gegen Argument abwägend haben Menschen Urteile zu fällen darüber, was hier und jetzt zu tun ist. Dies ist Teil der Aufgabe der Wissenschaft, dies ist Kern des Dialogs, den NROs mit der Gesellschaft und ihrem Bezugssystem zu führen haben.

Die EZA ist ein Feld, wo die Probleme besonders vielschichtig und komplex sind. Zahlreiche ineinanderwirkende Prozesse produzieren eine komplexe Wirklichkeit, in der beharrende Kräfte einerseits und Flüsse, Ströme und Rhythmen des Wandels andererseits zusammenprallen. In der Regel fehlt es in jeder Hinsicht: an Geld, an Ausbildung, an Infrastruktur, und die historisch gewachsenen Herrschaftsstrukturen und internationalen Abhängigkeitsverhältnisse tun ihr übriges dazu, die Probleme zu verkomplizieren. Ein umfassendes Verständnis konkreter Situationen ist daher von höchster Bedeutung.

Die Fähigkeit, mit Paradoxien umzugehen, ist bei dieser Vielschichtigkeit Goldes wert. „Wenn die Bezirke der Unwissenheit an Größe gleich bleiben und sich kontinuierlich verlagern, dann scheint klar zu sein, daß ambivalente begriffliche Welt-Orientierungen anpassungsfähiger und treffender sind als nichtambivalente. Das Lösen von Problemen scheint begünstigt zu werden durch einander entgegengesetzte Reihen von Aussagen, die *beide* bei gewissen Gelegenheiten zutreffend sein können ... Der Forscher, der an gegensätzlichen konzeptuellen Orientierungen festhält, wird offen sein für das Verständnis eines größeren Teils

des Bezugsereignisses. Es geht nicht darum, daß der Wissenschaftler mehr Ambiguitätstoleranz entwickeln müßte: die Information, die er bekommt, kann eine bestimmte Position durchaus eindeutig stützen und so Ungewißheit vermindern. Aber diese weniger mehrdeutige Weltsicht sollte nicht als die ‚korrekte‘ Sicht mißdeutet werden; statt dessen muß der Wissenschaftler nach Informationen suchen, die entgegenstehende Erklärungen eines beobachteten Ereignisses stützen. Das Ereignis selbst enthält wahrscheinlich Eigenschaften von der Art, daß beide Erklärungen trotz ihrer Gegensätzlichkeit zur einen oder anderen Zeit als gültig erscheinen. Und der Wissenschaftler, der mehr als eine Sichtweise gepflegt hat, wird besser in der Lage sein, diese ‚Umwelt multipler Kontingenzen‘ zu verarbeiten.“ (Weick 1985: 47)

Sinn der Auseinandersetzung mit ambivalenten Erklärungen, dem Umgehen mit Paradoxien und der Reflexion komplexer Rahmenbedingungen ist eine Erweiterung der Handlungskompetenz. Wenn man davon ausgeht, dass es in komplexen Situationen die eine richtige Lösung nicht gibt, so werden die AkteurInnen umso mehr Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung haben und gegeneinander abwägen können, je differenzierter sie um das Handlungsfeld wissen.

5.2 Die Vernunft der Teilhabe

Ein großer, regelmäßig auftretender Widerspruch, mit dem die PraktikerInnen leben müssen, ist derjenige zwischen dem akademischen Wissen und dem Alltagswissen der Menschen vor Ort, bzw. zwischen *Wissenschaft und Alltag*. „Ohne Reflexion wird die gesellschaftliche Arbeitsteilung respektiert, samt dem Mangel, der in den zweihundert Jahren seitdem eklatant wurde: daß die arbeitsteilig organisierten Wissenschaften illegitim ein Monopol der Wahrheit an sich rissen.“ (Adorno 1997: 381)

Gesellschaftsveränderung ist ein langsamer und reflexiver Prozess, bei dem die Wissenden immer nur ein Teil einer Dynamik sind. PraktikerInnen und vor allem die unmittelbar Betroffenen vor Ort sind die zentralen SchauspielerInnen auf der Bühne realer gesellschaftlicher Prozesse. Die EZA kann *gender*-Bewusstsein verordnen und Praktiken guten Regierens festlegen, umgesetzt werden muss dies in konkreten Kontexten von konkreten AkteurInnen, wirksam werden muss es am Arbeitsplatz und im Haushalt. Im Sinne der Langsamkeit von Veränderung ist es deshalb sinnvoll, mehr auf kleine Schritte der Ermächtigung und Reflexion zu setzen als auf Brüche und Revolutionen. „*Radikaler Reformismus* bringt damit die Intention zum Ausdruck, dass die gesellschaftlichen Grundstrukturen einschließlich ihres materiellen Kerns, der Produktionsverhältnisse, Schritt für Schritt, beruhend auf den Erfahrungs-, Lern- und Selbstaufklärungsprozessen der Akteure und im Vertrauen auf ihre soziale Innovationsfähigkeit umgestaltet werden können. Das mag widersprüchlich klingen, ist es aber nur in kritischer Widerspiegelung der Widersprüche dieser Gesellschaft.“ (Esser et al. 1994: 228)

Lokale AkteurInnen zu fördern und Projekte ohne unnötige Doppelgleisigkeiten und mit klaren Zielen abzuwickeln, ist durchaus positiv. In diesem Sinne sind sozialtechnische Interventionen zu begrüßen, können UnternehmensberaterInnen einen Beitrag zur Organisationsvereinfachung leisten. Die AkteurInnen der EZA werden ermächtigt, im neuen Feld der EZA, die sich verstärkt als Markt und über Projekte organisiert, zu handeln. Sie gewinnen mittels Sozialtechniken an Handlungskompetenz.

Unter den herrschenden Rahmenbedingungen ist allerdings auch das Konzept der Partizipation kritisch zu sehen. Durch die Einführung von Marktlogik und Projektkultur erhöht sich nämlich paradoxerweise trotz einer Rhetorik von Partizipation und „von unten“ kommender Entwicklungsdynamik die Bedeutung der Zentrale. Es liegt bei den Geberorganisationen vor Ort, unter NROs auszuwählen, und es liegt beim Staat, von den NROs im Zentrum die bestgeeigneten zu fördern. So zerreißt das Netz der Kooperation und Solidarität einer „lokalen Gemeinschaft“ oder einer „Szene“, die von einer Fülle an Synergieeffekten profitierte. Wenn der Staat nicht selbst gegensteuert, droht die Wettbewerbslogik Kooperation innerhalb der Zivilgesellschaft mittelfristig zu ersticken.

Wie das Beispiel von Porto Alegre zeigt, ist selbst im gegenwärtigen sozial-liberalen Feld, wo sich Handlungsmuster immer mehr zu Strukturen verfestigen, nicht alles Handeln determiniert: Dort wurde das Macht-Wissens-Feld und damit auch die Kooperation von Staat und Zivilgesellschaft anders organisiert (vgl. Becker in diesem Heft, Schwaiger 1996). Die kommunale Budgeterstellung als ein Knotenpunkt im lokalen Machtfeld wurde demokratisiert, und so konnte auch die ausschließende Logik dezentraler Leistungsbereitstellung in Grenzen gehalten werden. Der entscheidende Unterschied zwischen den Partizipationsmodellen, die weltweit immer öfter propagiert werden, und der Teilhabe im Rahmen des Partizipativen Budgets ist, dass die Zivilgesellschaft nicht nur an der Ausführung von Dienstleistungen und Projekten beteiligt wird, sondern auch über die zentralen Regeln mitentscheidet. Teilhabe, im Unterschied von Partizipation im üblichen Sinn, ermöglicht nämlich auch die Mitbestimmung über die Vorgaben, die dann lokal umzusetzen sind.

5.3 Räume für Reflexion und Dialog

Freiräume für Reflexion und Dialog sind sowohl auf der individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene notwendig – beides ist für die Qualität der Arbeit von NROs unabdingbar. Individuelle Reflexionen finden im Wechselspiel zwischen strukturellen Zwängen und individuellen Handlungsspielräumen statt; Strukturen werden im Reflektieren über individuelle Spielräume mitberücksichtigt, Reflexion ist aber insofern dialogisch, als alle Handelnden über Wissen verfügen. Derartige Reflexionsräume, institutionalisiert oder auch nicht, sind Räume, wo integrierend gedacht wird: Wie hängen Projekt- und Bildungsarbeit zusammen? Was verbindet das Zentrum und die Peripherie der Weltwirtschaft?

Wo können WissenschaftlerInnen mit AbsolventInnen, Geberorganisationen mit Nehmern, LeiterInnen mit ihrer Basis kommunizieren? Wie kann die Kopplung von Wissen und Macht aufgebrochen, gewendet oder produktiv werden? Im gemeinsamen Reflektieren kommt die oder der einzelne zu einer kritischen Sichtweise des eigenen Handelns und zu Ansätzen einer verbesserten Praxis.

Auch auf der Ebene der Gesamtorganisation sind derartige Prozesse notwendig, inhaltlich geht es um ähnliche Fragen. Eine wichtige zusätzliche Dimension ist der *Dialog nach außen*, mit den SympathisantInnen, SpenderInnen, GeldgeberInnen, PartnerInnen und der Öffentlichkeit insgesamt. Auch hier müssen Räume der Kommunikation geschaffen werden. All diese Gruppen wollen wissen, wer die Organisation ist, die einem als Partnerin gegenübertritt, was sie tut und warum sie es tut. Auf diesen Dialog konnte die EZA lange verzichten, weil standardisierte Beziehungen zwischen Staat und NROs und zwischen den zahlenden und empfangenden Ländern im Feld der EZA vorherrschten. Das neue Feld der EZA weist dieser Außenorientierung aber eine erhöhte Bedeutung zu, die sich in der Organisationsstruktur der NROs widerspiegelt: Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising stellen heute Kernbereiche der diversen NROs dar.

Aber auch über diesen Dialog herrscht derzeit eine sozialtechnisch verkürzte Vorstellung vor. In erster Linie wird versucht, die Mittel der Kommunikation zu perfektionieren. Spätestens mittelfristig sind jedoch vor allem die Ziele und die Inhalte der Botschaften bedeutsam und langfristig helfen einem genau bei diesen Fragen, welche die Identität der NRO betreffen, MarketingexpertInnen, Kommunikationsprofis und ausgeklügelte Projektantragstechniken nicht weiter. Die Selbstreflexion kann im Dialog nach außen immer wieder aufgeschoben werden, irgendwann – oftmals in Krisen und manchmal erst zu spät – wird sie unumgänglich. Eine nachhaltige Strategie der NROs muss daher Räumen der Reflexion und des Dialogs schon frühzeitig einen gebührenden Platz innerorganisatorisch und gesellschaftlich verschaffen.

Das verbesserte Verständnis des Feldes, in dem gehandelt wird, erleichtert die Alltagsarbeit der EZA. Darüber hinaus erlaubt es, die Felder zu identifizieren, wo mehr Zeit zu investieren wäre. Diese grundlegende Tätigkeit erfordert Raum und Zeit, wie dies Manfred Lueger für den Wissenschaftsbetrieb festhält, was aber auch für die Praxis der NROs als essentiell erscheint. „Eine Reflexionsphase ist eine Art formativer Evaluierung der Praxis zum Zweck der Verlaufskontrolle und der Herstellung von Rahmenbedingungen für das weitere Handeln. Sie setzt eine Unterbrechung, indem sie konkrete Tätigkeiten vorübergehend einstellt und die Analyseaktivitäten auf eine Metaebene verlagert. ... In diesem Prozess der Erkenntnisgewinnung verwandelt sich das Bild der Welt. Es entsteht ein neues Wissen, das es ermöglicht, die Welt anders zu sehen und daher in einem zweiten Schritt anders in ihr zu handeln.“ (vgl. Lueger 2000: 355–357)

Die Entstehung dieses neuen Wissens durch entsprechende Räume für Reflexion zu ermöglichen, ist vor allem in komplexen Feldern wie der EZA von großer Bedeutung für wirksame Interventionen. Simple Ursache-Wirkung-Erklä-

rungen sind nur sehr eingeschränkt brauchbar. Der Umgang mit Widersprüchen und Komplexität, die Fähigkeit zum Dialog und zur Reflexion, die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen werden so zur entwicklungspolitischen Schlüsselkompetenz und zur Voraussetzung für die Bewältigung der Krise der NROs. So wollen wir noch einmal Karl Weick zitieren und mit seinem klaren Plädoyer für Reflexion schließen: „Ob man Dorne zählt, Dorne-Zähler beschimpft oder fischt, es ist in jedem Fall gut zu wissen, was man tut.“ (Weick 1985: 46)

Abstracts

This article discusses the praxis of non-governmental development organisations (NGDOs). It starts constating the crisis of the field of development cooperation and shows perspectives for a new strategic outlook. The crisis of NGDOs is on the one hand identified as a crisis of legitimisation and on the other hand it has structural causes rooted in political economy. Solutions which react by adopting mechanistic-objectivistic models of knowledge and organisation turn out to be inadequate due to the complexity of the crisis. Clearly more relevant are models of a reflexive development cooperation that are based on a productive handling of contradictions, critique and dialogue. Increasing its capacities of reflection will have to become a key competence of NGDOs, decisive for its own future and a vision for development cooperation in general. The article ends by making a pleading in favour of creating spaces of reflection and dialogue in the field of development cooperation – and wherever relevant.

Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Praxis entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen (NROs). Ausgehend von der Analyse, dass sich die NROs im Feld der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) in einer Krise befinden, werden Konturen einer alternativen Praxis aufgezeigt. Die Krise entwicklungspolitischer NROs wird in einem Legitimationsproblem einerseits und politökonomischen Veränderungen andererseits verortet. Lösungen, die auf diese Krisenphänomene mit mechanistisch-objektivistischen Modellen von Wissen und Organisieren reagieren, erweisen sich angesichts der Komplexität der Krise als ungeeignet. Diesen mechanistischen Modellen deutlich überlegen sind Modelle einer reflektierten EZA, die den Umgang mit Widersprüchen, Kritik und Dialog in den Mittelpunkt ihrer Praxis stellt. Eine erhöhte Reflexionsfähigkeit wird für entwicklungspolitische NROs eine Schlüsselkompetenz werden, ohne die eine Zukunft im Feld der EZA nur schwer vorstellbar ist. Der Artikel endet daher auch mit einem Plädoyer für die Schaffung von Räumen der Reflexion und des Dialogs im Bereich der EZA – aber nicht nur dort.

Literaturverzeichnis

- Adorno, Th. W. 1997. *Negative Dialektik*. 9. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bernstein, R. 1983. *Beyond Objectivism and Relativism*. London: Basil Blackwell.
- Bravermann, H. 1977. *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt am Main: Campus.
- Brunnengräber, A., Ch. Stock. 1999. „Global Governance: Ein neues Jahrhundertprojekt?“ *PROKLA*, No. 116, 1999, 445–468.
- Demirovic, A. 1998. „NGOs und die Transformation des Staates“. *Kurswechsel* 4/98: 26–25.
- Esser J. et al. 1994. „Von den ‚Krisen der Regulation‘ zum ‚radikalen Reformismus‘“. In: Esser et al. *Politik, Institutionen und Staat*. Hamburg: VSA, 213–228.
- Foucault, M. 1983. *Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fowler, A. 1997. *Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. London: Earthscan.
- Furtado, C. 1997. *Obra Autobiográfica*. Tomo I, São Paulo: Paz e Terra.
- Giddens, A. 1988. *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Campus.
- Grabher, G. 1994. *Lob der Verschwendung: Redundanz in der Regionalentwicklung; ein sozioökonomisches Plädoyer*. Berlin: Sigma.
- Lueger, M. 2000. *Auf den Spuren der sozialen Welt. Methodologie und Organisation interpretativer Sozialforschung*. Habilitationsschrift. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Luhmann, N. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Morgan, G. 2000. *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Myrdal, G. 1974. *Ökonomische Theorie und unterentwickelte Regionen*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Novy, A. 1996. „Zivilgesellschaft: Hoffnungsträger oder Trojanisches Pferd?“ *Kurswechsel* 1/96, 26–38.
- Novy, A. 1997. „Über die Nachhaltigkeit von Herrschaft: eine selbstkritische Analyse eines Entwicklungsprojekts in Acre/Brasilien“. In: Raza, W., A. Novy. *Nachhaltig arm – nachhaltig reich?* Frankfurt am Main/Wien. Brandes & Apsel/Südwind, 70–88.
- Novy, A. 2001. *Die Unordnung der Peripherie. Von der Sklavenhaltergesellschaft zur Diktatur des Geldes*. Edition Weltgeschichte, Band 3. Wien: Promedia.
- Raza, W., A. Novy. 1997. *Nachhaltig arm – nachhaltig reich?* Frankfurt am Main/Wien: Brandes & Apsel/Südwind.
- Reusse, E. 1999. „Das interventionistische Paradigma. Eine Ursache für fehlgeleitete Entwicklungspolitik“. In: Thiel, R. Hg. *Neue Ansätze zur Entwicklungstheorie*. Bonn: Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung. Themendienst der zentralen Dokumentation, No. 10, 331–338.
- Schmid, W. 1991. *Auf der Suche nach einer neuen Lebenskunst. Die Frage nach dem Grund und die Neubegründung der Ethik bei Foucault*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schwaiger, E. 1996. „Die partizipative Budgeterstellung in Porto Alegre“. *Journal für Entwicklungspolitik* 12/3, 331–342.
- Weick, K. 1985. *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Andreas Novy, *Wirtschaftsuniversität Wien, Rossauer Lände 23, A-1090 Wien*
e-mail: andreas.novy@wu-wien.ac.at
Silvia Nossek, *MIKADO Organisationsberatung,*
Burggasse 117/15, A-1070 Wien
e-mail: silvia.nossek@mikado-consulting.at