

## Dürfen sie nicht oder wollen sie nicht? „Kritik von innen“ in staatlichen Entwicklungsorganisationen

Dieser Artikel analysiert die interne Kritikkultur der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Gestützt auf semi-strukturierte Interviews mit MitarbeiterInnen beider Organisationen wird beschrieben, wie interne Kritik zwar brodelt, sich aber – wenn überhaupt – nur versteckt äußert. Welche Ursachen hat dieser defizitäre Umgang mit der Ressource „Kritik von innen“? Ein Grund ist die empfundene Unmöglichkeit, als staatliche Durchführungsorganisation Kritik am eigenen Auftraggeber zu äußern. Die Folge ist eine interne Entpolitisierung, die Widerspruch generell einschränkt. Zum anderen herrscht in beiden Entwicklungsorganisationen Angst vor dem Ergebnis einer kritischen Debatte über die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Dies führt dazu, dass eine solche Diskussion gar nicht erst geführt wird. Beides schwächt die organisationale Lernfähigkeit und führt zu Zynismus bei MitarbeiterInnen. Ausgehend von diesen empirischen Beobachtungen diskutiert der Artikel den theoretischen Mehrwert einer expliziten Auseinandersetzung mit „Kritik von innen“ und zeigt anhand konkreter Beispiele, wie eine solche Perspektive zu einem besseren Verständnis des Innenlebens von Internationalen Organisationen beitragen kann.

### 1. Einleitung: „Kritik von innen“ – eine Annäherung

„Über die politische Agenda wird bei uns im Haus nicht diskutiert. Das ist ein Tabu-Thema.“  
– Interview mit GIZ-Mitarbeiter –

Dieser Artikel<sup>1</sup> präsentiert die Ergebnisse einer Analyse der internen Kritikkultur in der *Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit* (GIZ) und der *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW). In qualitativen Interviews mit MitarbeiterInnen und Führungskräften der beiden Entwicklungsorganisationen wurde deutlich, dass viele Angestellte die aktuelle entwicklungspolitische Agenda der Bundesregierung wie auch

1 Dieser Artikel basiert maßgeblich auf meiner Masterarbeit, die ich Ende 2018 an der Goethe-Universität Frankfurt eingereicht habe. Viele verschiedene Personen haben zu unterschiedlichen Zeitpunkten wertvolle Ideen zu diesem Projekt beigesteuert, ihnen allen möchte ich herzlich danken. Mein besonderer Dank geht an Sebastian Schindler, Christopher Daase, Elisabeth Christian, Christoph Diringer, Philip Wegmann, Philip Wallmeier, Stefan Kroll, Jana Baldus, Antonia Witt, Anton Peez, Nicole Deitelhoff sowie an die Mitglieder des HSFK-Programmbereichs *Internationale Institutionen* für die hilfreichen Anregungen und Kommentare zu früheren Versionen dieses Textes. Darüber hinaus danke ich den zwei anonymen GutachterInnen und der zib-Redaktion für die konstruktive und präzise Kommentierung meines Manuskripts. Zu guter Letzt möchte ich mich bei meinen InterviewpartnerInnen in der GIZ und der KfW für die offenen und vertrauensvollen Gespräche bedanken.

die strategische Ausrichtung ihrer eigenen Organisation äußerst kritisch bewerten. Diese interne Kritik äußert sich jedoch – wenn überhaupt – nur versteckt: Politische Fragen sind tabu und werden in beiden Häusern nicht offen diskutiert. *Kritik von innen*<sup>2</sup> wird vermieden.

Aus einer organisationssoziologischen Perspektive erscheint dieser Umgang mit interner Kritik als *defizitär*. Denn Widerspruch von MitarbeiterInnen ist eine „unverzichtbare Ressource“ (Wimmer 2003: 50) für organisationale Lernprozesse: Ohne interne Kritik können Organisationen nicht aus ihren Fehlern lernen und sich folglich auch nicht weiterentwickeln (siehe dazu ausführlich Kapitel 2). Dies kann negative Folgen haben – für die Organisationen und ihre MitarbeiterInnen, aber auch und vor allem für die vielen Millionen Menschen, die weltweit die Zielgruppe der verschiedenen Projekte und Interventionen darstellen. Ein besseres Verständnis des Umgangs mit interner Kritik in Entwicklungsorganisationen hat demnach eine hohe praktische (und damit auch politische) Relevanz. Dementsprechend möchte dieser Artikel vor allem zwei Fragen beantworten: (1.) Warum sind die (vorhandenen) kritischen Stimmen in den beiden Häusern kaum hörbar bzw. warum nutzen GIZ und KfW diese für sie so zentrale Ressource der *Kritik von innen* nicht? Und (2.): Welche konkreten Folgen hat ein solcher Umgang mit interner Kritik?

Ziel dieses Artikels ist eine erste, explorative Annäherung an das Phänomen der *Kritik von innen*. Es handelt sich hierbei gewissermaßen um eine erste empirische Tiefenbohrung, die Hypothesen zutage fördern bzw. generieren soll, welche dann wiederum als Ausgangspunkt für zukünftige, umfassendere Studien zu dieser Thematik dienen können.

Durch die empirische Beschäftigung mit *Kritik von innen* stößt der vorliegende Beitrag gleichzeitig in eine theoretische Forschungslücke, denn interne Kritik ist – in frappierendem Missverhältnis zur eben erläuterten praktischen Bedeutung – ein bislang nur unzureichend untersuchtes Phänomen in den Internationalen Beziehungen (IB). Zwar wissen wir viel über die Mechanismen der externen Kritik an Organisationen<sup>3</sup>, jedoch kaum etwas über die interne Kritik, die von den MitarbeiterInnen in diesen Organisationen geübt wird. Dabei ist das Phänomen eines repressiven Umgangs mit interner Kritik spätestens seit dem *organizational turn* (Ellis 2010) in den IB durchaus bekannt. Gerade die Literatur zu Internationalen Organisationen

2 Der Begriff *Kritik von innen* wird in diesem Artikel synonym zu dem Begriff der *internen Kritik* verwendet, soll dabei jedoch besonders deutlich machen, von wem bzw. von wo diese inhaltliche Kritik geäußert wird – nämlich im Unterschied zur *Kritik von außen* (durch Medien, kritische Nichtregierungsorganisationen (NGOs), etc.) von den MitarbeiterInnen in der Organisation.

3 Siehe hier z.B. die Literatur zu NGOs als externen Norm-Entrepreneuren bzw. *Watchdogs* von Internationalen Organisationen (IOs) bei Finnemore und Sikkink (1998) oder die Analyse von Interaktionsbeziehungen zwischen IOs und kritischen transnationalen Advocacy-Netzwerken bei Anderl (2017). Auch die Literatur zu *organizational change* befasst sich intensiv mit Mechanismen der externen Kritik (vgl. Barnett/Coleman 2005); gleiches gilt für die Forschung zu *Widerstand* gegenüber internationalen Institutionen (vgl. exemplarisch Daase/Deitelhoff 2015; Zürn 2018). Nicht zuletzt steht auch die Literatur zum *opening-up* von IOs (vgl. etwa Tallberg et al. 2013) in enger Verbindung zur Frage der externen Kritik an IOs.

(IOs) gibt zahlreiche Hinweise darauf, dass die von MitarbeiterInnen intern geäußerte Kritik oftmals ignoriert oder gar aktiv unterdrückt wird. So beobachtet beispielsweise Catherine Weaver in der Weltbank eine „pervasive intolerance of open dissent“ (2008: 81) und zitiert u.a. den ehemaligen Weltbank-Präsidenten James David Wolfensohn, der seinen Angestellten unverblümt mit Entlassung drohte, sollten diese Kritik äußern (Weaver 2008: 82; dazu ganz ähnlich Goldman 2005). Und auch Séverine Autesserre (2014) beschreibt, wie schwierig es beispielsweise für MitarbeiterInnen der Vereinten Nationen ist, abweichende Einschätzungen und kritische Meinungen offen einzubringen (vgl. dazu auch Barnett 2002). Allerdings wird diese interne Kritikunterdrückung bislang lediglich anekdotisch erwähnt, nicht aber konzeptionell bearbeitet und reflektiert. Eine explizite empirische wie theoretische Auseinandersetzung mit dem Phänomen der internen Kritik fehlt in der IB-Literatur bislang. Dies nimmt der vorliegende Artikel zum Anlass, um erstmalig eine solche Perspektive auf *Kritik von innen* zu entwickeln.

Der Artikel ist folgendermaßen aufgebaut: In Kapitel 2 wird unter Rückgriff auf organisationssoziologische Arbeiten zunächst erläutert, warum interne Kritik eine wichtige Ressource für organisationale Lernprozesse darstellt. Gleichzeitig wird dabei gezeigt, wie voraussetzungsvoll das Zulassen und Nutzbar machen von interner Kritik für Organisationen ist. In Kapitel 3 wird die interne Kritikkultur der beiden Entwicklungsorganisationen GIZ und KfW analysiert. Neben einer Erläuterung der methodischen Herangehensweise und ihrer Limitationen (3.1) sowie einer Beschreibung der Kritikkultur in beiden Organisationen (3.2) stehen dabei insbesondere die Ursachen und die Folgen der zu beobachtenden Kritikvermeidung im Fokus. Mit Blick auf die Ursachen (3.3) ist die Argumentation zweigeteilt: Die interne Vermeidung von inhaltlicher Kritik ist zum einen auf das besondere institutionelle Setting zurückzuführen, in dem sich die *Durchführungsorganisationen* GIZ und KfW bewegen. Durch die klare institutionelle Rollenverteilung zwischen dem politischen Auftraggeber und den technischen Durchführungsorganisationen (DOs) kommt es zu einer internen Entpolitisierung der DOs, die verhindert, dass in den Häusern Kritik an entwicklungspolitischen Entscheidungen und Strategien geäußert bzw. offen diskutiert wird („Wir dürfen nicht“). Zum anderen, so die zweite Hypothese, existiert in den beiden *Entwicklungsorganisationen* jedoch auch eine ausgeprägte Angst vor dem möglicherweise negativ ausfallenden Ergebnis einer kritischen Diskussion über die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns – mit der Folge, dass eine solche Diskussion gar nicht erst geführt wird. Die Sorge, dass das persönliche und organisationale Scheitern sichtbar werden könnte, ist tief in den Organisationen verankert und prägt entsprechend die Kritikkultur: Substanzielle Kritik wird kollektiv vermieden und der durchaus vorhandene politische Handlungsspielraum kaum genutzt („Sie wollen nicht“). Diese interne Kritikvermeidung hat negative Folgen (3.4): Es kommt zu einer *organisierten Lernblockade*, welche die Qualität der Outputs beider Organisationen mindert. Darüber hinaus führt der innerorganisationale Umgang mit Kritik auf Dauer zu Unzufriedenheit, Frustration und Zynismus bei den MitarbeiterInnen, was einen tiefgreifenden Wandel der Kritikkultur wiederum erschwert.

Anknüpfend an die empirische Analyse wird in Kapitel 4 schließlich der theoretische Mehrwert einer expliziten Perspektive auf *Kritik von innen* für die IB-Literatur dargelegt. Dabei wird zunächst kritisch diskutiert, ob und inwiefern sich die gewonnenen Erkenntnisse aus der Analyse zweier nationaler Entwicklungsorganisationen überhaupt auf klassische IOs – mit denen sich die IB-Organisationsforschung maßgeblich befasst – übertragen lassen. Hierbei wird argumentiert, dass sich zwar die einzelnen Ergebnisse der konkreten Organisationsanalyse nicht ohne weiteres verallgemeinern lassen, gleichwohl aber die in diesem Artikel entwickelte Perspektive auf *Kritik von innen* viele aktuelle Debatten in der IO-Forschung substantiell bereichern kann. Eine Beschäftigung mit *Kritik von innen* kann, so die entsprechende These dieses Artikels, zu einem besseren Verständnis des Innenlebens internationaler Organisationen beitragen. Kapitel 5 fasst die Ergebnisse zusammen und skizziert abschließend mögliche zukünftige Forschungsfragen.

## 2. Theoretischer Hintergrund: „Kritik von innen“ als Ressource für Organisationen

Während im Alltagsverständnis Konflikte, Kritik oder Streit oft als etwas Negatives angesehen werden – als Problem, als Störung oder gar als Gefahr – lässt sich Kritik auch positiv fassen „als einen auf Gründen beruhenden Anstoß zur Transformation eines (sozialen) Gebildes“ mit dem „eine Veränderung hin zum Besseren angestrebt wird“ (Jaeggi 2014: 134). Große Teile der Organisationssoziologie teilen dieses produktive Verständnis von Konflikt bzw. von Kritik. Organisationen – so die geläufige Argumentation – sind auf Kritik angewiesen: Sie brauchen *Kritik von innen*, um sich weiterentwickeln zu können. Eine der ersten Arbeiten dazu stammt von der amerikanischen Managementforscherin Mary Parker Follett ([1942] 2003), die den Begriff des *constructive conflict* prägte. Da interne Konflikte und Meinungsverschiedenheiten in komplexen Organisationen grundsätzlich nicht zu vermeiden seien, sollte man diese nicht problematisieren, sondern nutzbar machen. Aus der vorhandenen internen Kritik und Reibung („friction“ bei Parker Follett 2003: 6) könne Produktives für die Organisation entstehen, solange man die Konflikte konstruktiv austrage. Generell betont die Organisationstheorie, wie wichtig interne Kritik sowie stetige hausinterne „Irritationen“ (Wimmer 2001: 254) für die organisationale Entwicklung bzw. die „vorausschauende Selbsterneuerung“ (Wimmer 2001: 254) sind. Für komplexe moderne Organisationen sei interner Widerspruch geradezu eine „unverzichtbare Ressource“ (Wimmer 2003: 50).

Doch warum genau ist interne Kritik *unverzichtbar* für Organisationen? Organisationen verbessern die Qualität ihrer Arbeit, indem sie aus den eigenen Fehlern lernen (vgl. etwa *learning-by-doing* bzw. *trial-and-error* bei Levitt/March 1988: 321). Um jedoch aus Fehlern lernen zu können, müssen diese als solche erkannt werden. Interne Kritik muss auf sie hinweisen, muss also dysfunktionale Prozesse und Regeln erst einmal identifizieren: „Organizational learning is a knowledge-based process of *questioning* and changing organizational rules to change organizatio-

nal practice“ (Benner et al. 2013: 365 – eigene Hervorh.). Bevor organisationale Praktiken verändert werden können, müssen diese in Frage gestellt und kritisiert werden: „[...] wenn alle Mitarbeiter persönlich wahrnehmen, dass Veränderung notwendig ist, aber keiner dies thematisiert, wird es zu keiner Veränderung kommen“ (Simon 2019: 39). Interne Kritik ist somit eine zentrale Ressource für Organisationen, um aus eigenen Fehlern zu lernen und sich weiterentwickeln zu können:

„Unwillingness to speak freely or challenge superiors obviously diminishes the organization’s ability to recognize and correct errors or to learn from varied professional opinions – both essential to mission success“ (Barnett/Finnemore 2018: 73).

Wie dieses Zitat bereits andeutet, ist jedoch die Nutzung dieser internen Ressource zugleich äußerst voraussetzungsvoll. Es erfordert häufig Mut von den MitarbeiterInnen, Kritik und Widerspruch offen zu äußern, da interne Kritik von Führungskräften oftmals gerade nicht als produktiv, sondern vielmehr als störend bzw. als Gefahr angesehen wird.<sup>4</sup> Interner Widerspruch muss demnach „organisiert“ (Simon 2016: 117) werden: Er formuliert sich keineswegs von allein, sondern es müssen aktiv Bedingungen geschaffen werden, die das Äußern von Kritik fördern.<sup>5</sup>

Mit Blick auf die für diesen Artikel relevanten Entwicklungsorganisationen (Kapitel 3) bzw. IOs (Kapitel 4) lassen sich darüber hinaus noch zwei weitere, spezifische Faktoren identifizieren, die das Äußern von interner Kritik erschweren können. Zum einen scheint es für Organisationen, die einen politischen Auftraggeber haben (etwa die deutsche Bundesregierung für die GIZ/KfW oder die jeweiligen Mitgliedsstaaten für IOs), nur bedingt möglich, ihr eigenes Tun bzw. die eigenen Ziele zu kritisieren, da diese von oben vorgegeben sind. Um mit dem Vokabular der Prinzipal-Agenten-Theorie zu sprechen: Der Agent kann es sich nur bedingt erlauben, das eigene Mandat und damit den eigenen Prinzipal zu kritisieren (vgl. Hawkins et al. 2006). Ein zweiter Faktor, der *Kritik von innen* hemmen kann, ist die Sorge vor Reputationsschäden durch öffentliche Kritik (vgl. Daugirdas 2019). Diese „fear of [...] public opinion“ (Autesserre 2014: 210) und dem Einbüßen der für Organisationen, die in politischen Kontexten agieren, so wichtigen Reputation (bzw. Autorität – vgl. Barnett/Finnemore 1999; 2004) kann dazu führen, dass interne Kritik unterdrückt wird, weil die Sorge besteht, diese könnte nach außen gelangen: „so long as derogatory information stays hidden, it cannot cause reputational harm“ (Daugirdas 2019: 224). Gerade innerhalb der im Rahmen dieses Forschungsprojekts untersuchten Organisationen könnte *Kritik von innen* entsprechend einen (besonders) schweren Stand haben.

4 Eine interessante Ausnahme bilden hier die sogenannten *high reliability organizations* (vgl. Weick/Sutcliffe 2001). Dieser Begriff bezeichnet Organisationen, die in Hochrisiko-Bereichen agieren, in denen bereits kleine Fehler katastrophale Auswirkungen haben können (z.B. Atomkraftwerke), und die gelernt haben, als Organisation mit diesem Risiko umzugehen. Hier werden MitarbeiterInnen, die Kritik üben und auf Fehler hinweisen, explizit ausgewiesen.

5 Mit Thorsten Benner und Kollegen kann hier von einer spezifischen „Lerninfrastruktur“ (2009: 222) der Organisationen gesprochen werden: Zeitliche Ressourcen, individuelle Anreizsysteme sowie die Organisationskultur sind entscheidende Faktoren für gelingende Lernprozesse, zu denen eben auch das Zulassen und Aufnehmen von interner Kritik gehört.

Zusammenfassend versteht der vorliegende Beitrag *Kritik von innen* nicht als Problem oder Störung, sondern vielmehr als eine notwendige – wenn auch voraussetzungsvolle – Ressource für Organisationen, ohne die sich diese nicht weiterentwickeln können. Im folgenden Kapitel wird nun untersucht, wie die beiden deutschen Entwicklungsorganisationen GIZ und KfW mit dieser wichtigen Ressource umgehen.

Allerdings muss vorab noch darauf hingewiesen werden, dass der hier gewählte Zugang über die Organisationssoziologie eine bestimmte Perspektive bzw. normative Positionierung mit sich bringt, aufgrund derer bestimmte Fragen ausgeklammert werden. Denn es wird implizit davon ausgegangen, dass es normativ wünschenswert ist, wenn Organisationen lernen; nicht-lernende Organisationen werden folglich als defizitär bzw. dysfunktional angesehen. Allerdings ist im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) die Frage, ob Organisationen wie die GIZ und KfW überhaupt einem uneingeschränkt positiven Zweck dienen, der ihr Lernen bzw. ihr *Funktionieren* wünschenswert macht, höchst umstritten (vgl. exemplarisch Ferguson 1990; Escobar 1995; Ziai 2014). Diese berechtigte Frage, die von den VertreterInnen der *Post-Development-Kritik* in unterschiedlicher Weise gestellt wird, muss im Kontext dieser Arbeit jedoch ausgeklammert werden. Will man nämlich – wie im vorliegenden Fall – das Innenleben dieser Organisationen besser verstehen, muss man sich in gewissem Maße zunächst einmal auf die Innensicht der Organisationen einlassen. Gleichwohl spielt diese Fundamentalkritik (vgl. die prominente Unterscheidung zwischen *problem-solving* und *critical theory* bei Cox 1981), die maßgeblich mit einer Hinterfragung der Existenzberechtigung von EZ-Organisationen einhergeht, gleichzeitig eine äußerst wichtige Rolle für die Argumentation in dieser Arbeit, da sie im Grunde die Kontrastfolie darstellt, vor der sich die später noch zu beschreibende Angst vor dem Sichtbarwerden des eigenen Scheiterns bzw. die daraus resultierende Zurückhaltung bezüglich interner Kritik („Sie wollen nicht“) entfaltet (siehe dazu Kapitel 3.3).

### 3. Empirische Analyse: „Kritik von innen“ in der GIZ und KfW

Nach einem kurzen Überblick über die methodische Herangehensweise (3.1) wird in diesem Kapitel die interne Kritikkultur in der GIZ und der KfW<sup>6</sup> analysiert. Durch die Analyse zweier Organisationen soll sichergestellt werden, dass die identifizierten Phänomene keine idiosynkratischen Eigenschaften einer bestimmten Or-

6 Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit und die Kreditanstalt für Wiederaufbau werden von der Bundesregierung mit der konkreten Umsetzung entwicklungspolitischer Vorhaben beauftragt. Hauptauftraggeber ist dabei das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ); die GIZ und KfW führen jedoch auch Aufträge anderer Bundesministerien durch. Die GIZ ist dabei für die Technische Zusammenarbeit zuständig, die KfW ist verantwortlich für die Finanzielle Zusammenarbeit mit den Partnerländern. Wenn in diesem Artikel von der KfW gesprochen wird, ist damit immer nur die Entwicklungsbank – der Teilbereich der KfW Bankengruppe, der für die Entwicklungszusammenarbeit zuständig ist – gemeint.

ganisation sind, sondern stattdessen Merkmale darstellen, die man auch bei anderen Organisationen ähnlichen Typs vermuten kann (vgl. dazu die Diskussion zu Beginn von Kapitel 4). Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass die GIZ und die KfW durchaus sehr unterschiedliche Organisationen sind: Sie unterscheiden sich etwa mit Blick auf ihre Organisationsgröße und Außenstruktur, die konkreten Tätigkeitsfelder (Beratung vs. Finanzierung) oder auch hinsichtlich der professionellen Backgrounds ihrer MitarbeiterInnen. Doch trotz dieser vielfachen Unterschiede ähneln sich beide Organisationen mit Blick auf die zentralen Merkmale ihrer *internen Kritikkultur*.<sup>7</sup> Dies lässt sich, wie im weiteren Verlauf gezeigt werden soll, auf ebenjene Charakteristika zurückführen, die beide Organisationen gemein haben: ihre Rolle als *Durchführungsorganisationen* bzw. als *Entwicklungsorganisationen*.

Gestützt auf jeweils zehn semi-strukturierte Interviews in beiden Häusern beginnt die Analyse mit einer Beschreibung der beobachteten internen Kritikkultur (3.2). Es folgt eine Erklärung ihrer möglichen Ursachen, die insbesondere die Frage beantworten soll, warum die vorhandene interne Kritik in beiden Häusern nur *versteckt* geäußert wird (3.3). Eine Diskussion der Folgen dieser spezifischen und als defizitär angesehenen Kritikkultur beschließt dieses Kapitel (3.4).

### 3.1 Methodische Herangehensweise: Interviews mit „ExpertInnen“

„Get inside these organizations to see how they work“ – mit diesen Worten beschreiben Michael Barnett und Martha Finnemore (2004: ix) ihre methodische Herangehensweise bei der Analyse von Organisationen. Gerade für eine Untersuchung

---

7 Selbstverständlich sind bezüglich des organisationalen Umgangs mit interner Kritik kleinere organisationsspezifische Unterschiede zwischen beiden Häusern zu beobachten. So wird bspw. von vielen GIZ-MitarbeiterInnen in der *Befristungspolitik* ein wesentlicher Grund dafür gesehen, dass es gerade neuen MitarbeiterInnen schwerfalle, intern Kritik zu äußern. Aufgrund der langen Zeit, in der diese nur mit einem befristeten Arbeitsvertrag ausgestattet sind, sei es schwierig, ein Vertrauensverhältnis in der Organisation aufzubauen. Ein weiterer Punkt, der in den GIZ-Interviews vermehrt benannt wurde, betrifft das Selbstverständnis der GIZ als *Expertenorganisation*. Durch die enge Verknüpfung von Thema (Gesundheit, Bildung, etc.) und Person werde Streit um Sachfragen in der GIZ oft persönlich. Dies erschwere konstruktive Kritik und sachliche Diskussionen in der Organisation, denn inhaltliche Kritik werde von den *ExpertInnen* nicht selten als Angriff auf die eigene Person und das durch die eigene Profession geprägte Weltbild verstanden. Beide Phänomene finden sich in der KfW weit weniger stark. Stattdessen wird in den KfW-Interviews vor allem auf das Spannungsverhältnis zwischen der KfW Entwicklungsbank und der gesamten KfW-Bankengruppe hingewiesen. Die Gesamtstrategie bzw. das *Geschäftsmodell* der Bankengruppe beeinflusse die Kritikkultur negativ (Stichwort: *0-Fehler-Toleranz; Zahlenbank/Volumen statt Wirkungsbank/Qualität*). Diese organisationsspezifischen Beobachtungen werden jedoch in der folgenden Analyse ausgeklammert, da eine Beschreibung ihrer Details den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde. Im vorliegenden Artikel werden entsprechend nur Phänomene beschrieben, die sich in ähnlichem Maße in beiden Organisationen beobachten lassen.

der Organisationskultur (bzw. hier der *Kritikkultur*<sup>8</sup>) reiche es nicht aus, nur das Organigramm zu studieren; stattdessen müsse vor allem mit den MitarbeiterInnen in der Organisation gesprochen werden (vgl. dazu auch „focus the actors“ bei Knill/Bauer 2007: 198). Diesem Verständnis folgend, wurden für die vorliegende Analyse der internen Kritikkultur im Jahr 2018 insgesamt 20 Interviews geführt: zehn Interviews mit MitarbeiterInnen der GIZ und zehn Interviews mit MitarbeiterInnen der KfW. Um einen möglichst vielschichtigen Einblick in die Organisationen zu bekommen, wurden MitarbeiterInnen und Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen (beispielsweise: Aufsichtsratsmitglied, AbteilungsleiterIn, Team-LeiterIn, Junior-ProjektmanagerIn) sowie unterschiedlicher Aufgabenbereiche (regional/sekutorial) befragt. Dabei wurden sowohl Interviews mit Angestellten aus dem *operativen Geschäft* als auch aus den Grundsatzabteilungen sowie Stabsstellen geführt, die einen besonders guten Überblick über die gesamte Organisation haben (vgl. dazu die Diskussion zur „feldinternen Reflexionsperspektive“ in „organisationalen Schnittstellen“ bei Froschauer/Lueger 2009: 244).<sup>9</sup> Die erste Kontaktaufnahme mit potenziellen GesprächspartnerInnen erfolgte jeweils vorab per Email mitsamt einer kurzen, allgemeinen Erläuterung des Forschungsinteresses. Bis auf eine Absage aus Teringründen wurden alle Interviewanfragen angenommen – eine Form der Selbstselektion war demnach nicht zu beobachten. Auch wenn 20 Interviews für eine repräsentative und vollumfassende Organisationsanalyse natürlich nicht ausreichend sind, konnte – im Sinne einer ersten, explorativen Annäherung – durch diese breitgefächerte Auswahl mit Blick auf die spezifische Forschungsfrage dieses Artikels eine gewisse Sättigung bezüglich der Beobachtungen erreicht werden.

Dabei ist zu betonen, dass bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen nicht explizit nach *ExpertInnen für interne Kritik* gesucht wurde. Das Kriterium der Wahl war vielmehr die Einschätzung, ob die MitarbeiterInnen einen umfangreichen Einblick in die eigene Organisation besitzen – und ob sie durch ihre Position in der Organisation eine neue Perspektive einbringen können (beispielsweise durch eine besondere Funktion als Betriebsrätin oder als *Technischer Sachverständiger*). Gleichwohl kann allen InterviewpartnerInnen, Gläser und Laudels Definition folgend, in gewisser Weise ein ExpertInnenstatus zugesprochen werden: Denn als MitarbeiterInnen verfügen sie über ein „besonderes Wissen“, nämlich das „Wissen über die sozialen Kontexte“, in denen sie selbst agieren (2009: 11; vgl. auch „Teilnahme am Handlungsfeld“ als Bedingung für Expertise bei Meuser/Nagel 1991: 442-443). Sie

- 
- 8 Die *Kritikkultur* wird hier als ein spezifischer Teil der allgemeinen Organisationskultur verstanden. Barnett and Finnemore folgend, besteht diese aus den „rules, rituals, and beliefs that are embedded in the organization“ (1999: 179). Es handelt sich dabei um „interpretative frames“, die es MitarbeiterInnen erlauben, sich zu orientieren („make sense of the world“) (Barnett/Finnemore 1999: 179)). Catherine Weaver spricht in diesem Zusammenhang von „shared understandings about „how things are done““ (2008: 36). Hinsichtlich der „Kritikkultur“ geht es also um die Frage, wie mit Blick auf interne Kritik „die Dinge gemacht werden“ – wie also in der Organisation Kritik geäußert wird bzw. welche „Erwartungen“ (Simon 2019: 47) diesbezüglich in der Organisation kommuniziert werden.
- 9 Zwei Interviews wurden außerdem per Skype mit ins Ausland entsandten MitarbeiterInnen geführt, um auch diese Perspektive einfließen zu lassen.

sind somit allesamt *ExpertInnen*, da sie als Angestellte über „Spezialwissen über die zu erforschenden Sachverhalte“ (Gläser/Laudel 2009: 12), hier die Kritikkultur in ihrer Organisation, verfügen.

Die qualitativen Interviews selbst lassen sich als leitfadengestützte Interviews mit explorativem Charakter klassifizieren (vgl. Gläser/Laudel 2009: 41-42). Die Gespräche dauerten meist etwa eine gute Stunde, wobei explizit versucht wurde, der Perspektive der GesprächspartnerInnen möglichst großen Raum einzuräumen, um diese offen und unvoreingenommen kennen zu lernen (vgl. Littig 2011: 3; siehe auch Bryman 2016: 466). Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewten aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Um mit Blick auf das durchaus sensible Thema der internen Kritik offene und ehrliche Gespräche zu ermöglichen, wurde allen GesprächspartnerInnen Anonymität zugesichert (siehe für eine Diskussion Heucher et al. 2018: 202). Die Auswertung der Interviewtranskripte erfolgte schließlich durch eine qualitative Inhaltsanalyse: Die für die Forschungsfrage relevanten Informationen wurden zunächst in Form von einzelnen Zitaten aus den Transkripten extrahiert, anschließend zu gemeinsamen Themenbereichen gruppiert und in dieser Form schließlich interpretiert (vgl. dazu Gläser/Laudel 2009: 46-47).

### 3.2 Beschreibung: Kritikkultur in der GIZ und KfW

Die Beschreibung der internen Kritikkultur in der GIZ und KfW erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird anhand einiger exemplarischer Interviewaussagen gezeigt, dass die Unzufriedenheit bei vielen MitarbeiterInnen groß ist und interne Kritik in beiden Organisationen entsprechend brodelt. Gleichzeitig, und darin besteht der zweite Schritt der Beschreibung, ist diese interne Kritik zwar unter den MitarbeiterInnen verbreitet, wird von diesen jedoch kaum offen geäußert bzw. offensiv in die Organisation eingebracht. Diese sich nur versteckt äußernde Kritik kennzeichnet, wie abschließend argumentiert wird, eine defizitäre Kritikkultur in den untersuchten Entwicklungsorganisationen.

#### *Kritik von innen „brodelt“*

Die Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen und die daraus resultierende inhaltliche *Kritik von innen* lassen sich vornehmlich in drei Themenfeldern beobachten, die im Folgenden jeweils knapp beschrieben werden sollen. Am deutlichsten, weil am konkretesten, äußert sich in den Interviews (1.) *Kritik an der aktuellen Strategie des BMZ*, insbesondere im Bereich *Flucht und Migration*. Diese sei zunehmend von „innenpolitischen Motiven getrieben“ (K-IV)<sup>10</sup> und stehe noch dazu oftmals im di-

10 Zitate von MitarbeiterInnen werden nach dem folgenden Muster zitiert und nummeriert: „K“ steht für KfW, „G“ für GIZ – „K-IV“ entsprechend für das vierte Interview in der KfW.

rekten Widerspruch zu den sonst formulierten Zielen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ):

„Es gibt auf der einen Seite die klassische EZ, die an sich selbst ganz hohe Qualitätsansprüche formuliert: Die Rettung der Welt – und zwar am besten gendersensibel und klimaneutral. Die andere Agenda lautet: Stoppt die Flüchtlinge! Da wird dann die Anzahl der gestoppten Flüchtlinge zum einzigen Qualitätskriterium. Das sind zwei verschiedene Welten“ (G-VII)<sup>11</sup>.

Allgemein wird das von der Politik implizit formulierte Versprechen „mehr EZ = weniger Flüchtlinge“ von den MitarbeiterInnen in den DOs sehr kritisch gesehen – und zwar vor allem deshalb, weil dieser Zusammenhang aus Sicht der ExpertInnen schlicht falsch ist (G-X; vgl. hierzu auch die umfangreiche Literatur zum sogenannten *migration hump*, etwa bei De Haas 2010). Gerade deshalb besteht in beiden Häusern die große Sorge, dass die EZ zunehmend auf diesen (falschen) Begründungszusammenhang reduziert werde, was der gesamten „Branche“ irgendwann „auf die Füße fallen“ könne (G-II). Ganz unabhängig von diesen eher grundsätzlichen Vorbehalten werden außerdem viele konkrete Programme und Projekte, die vom BMZ im Bereich *Flucht und Migration* in Auftrag gegeben werden, von den UmsetzerInnen in beiden Häusern als nicht sinnvoll, weil nicht nachhaltig kritisiert (K-V). Von den Interessen und Bedarfen der Partnerländer sei man mittlerweile oft „kilometerweit“ entfernt (G-I), stattdessen verfolge das BMZ zunehmend „eine von kurzfristigen Notwendigkeiten getriebene politische Agenda, die Geld dahin wirft, wo man ganz schnell in zehn Minuten die Probleme dieser Welt lösen kann“ (G-VII). Durch diese kurzfristige Orientierung auf sichtbare und schnelle Erfolge leide die Nachhaltigkeit der Projekte:

„Heutzutage vergibt das BMZ immer mehr Geld nicht nach Qualitätskriterien, sondern nach großen Versprechungen, großen Luftschlössern und großen Zahlen. Das ‚Wie‘ und ‚Warum‘ und die Qualität zählen immer weniger“ (K-IV).

Allerdings wird keineswegs nur das BMZ bzw. die deutsche Bundesregierung kritisiert. Die MitarbeiterInnen äußern in den Interviews auch deutliche (2.) *Kritik an der eigenen Organisation*. Diese Kritik bezieht sich z.B. auf die mangelnde Aussagekraft des eigenen Wirkungsmonitorings, welches nur den *output*, nicht aber den tatsächlichen *outcome* messe („Wenn wir ein Autobauer wären, dann wüssten wir nur, dass irgendwelche Autos beim Kunden ankommen. Wir wissen aber gar nicht, ob die überhaupt fahren“ – G-IX). Des Weiteren wird die Glaubwürdigkeit der eigenen Organisation angezweifelt („Da passt die Realität oft wirklich nicht zum Ideal!“ – G-IV) und Verständnis für KollegInnen bezeugt, die aus diesem Grund die Organisation verlassen (G-IV). Auch die Realitätskonstruktion in den Projektberichten, welche die Fortschritte *vor Ort* beschreiben und dem BMZ als Entscheidungsgrundlage dienen, wird deutlich kritisiert:

„Wir haben in diesem Sinne schon lange vor Donald Trump ‚alternative facts‘ produziert: Auch wir blenden manchmal die Realität völlig aus und schreiben einfach nur das in die Berichte, was unser Auftraggeber gerne hören möchte“ (K-IV).

11 Siehe Christian (2019) für einige Hintergründe zum Wandel der deutschen EZ in den letzten Jahren.

Doch nicht nur das BMZ und die eigene Organisation werden kritisiert, die MitarbeiterInnen äußern zum Teil auch (3.) *Kritik an der Entwicklungszusammenarbeit* generell. Diese Kritik bezieht sich z.B. auf die enormen finanziellen Mittel, die sowohl die Partnerländer als auch die Entwicklungsorganisationen „überfluten“ (K-IV) würden, oder auf die „mangelnde Zusammenarbeit“ (G-X) mit den Partnerländern. Diese allgemeine Kritik an der EZ richtet sich dabei auch gegen einen bestimmten Diskurs, der die Entwicklungszusammenarbeit nach wie vor präge und der beispielsweise in der vermeintlich neutralen Argumentation der *Geber* seinen Ausdruck finde:

„Die Argumentation ‚Wir haben gar keine Eigeninteressen‘ ist einfach verlogen. Entwicklungszusammenarbeit hat eine postkoloniale und paternalistische Seite, über die wir bisher viel zu wenig geredet haben“ (G-VII).

Der hier präsentierte kurSORische Überblick über die Vielzahl an unterschiedlichen Kritikpunkten, die in den Interviews von MitarbeiterInnen geäußert wurden, soll vor allem eines deutlich machen: In beiden Organisationen gibt es vielfältige inhaltliche *Kritik von innen*. Sie bezieht sich auf den politischen Auftraggeber sowie die eigene Organisation, aber auch in Teilen auf das EZ-System insgesamt. Mit dieser Beobachtung allein ist jedoch noch keine *Kritikkultur* beschrieben, denn die für diesen Artikel entscheidende Frage lautet, wie in den beiden Häusern mit dieser Kritik umgegangen wird.

### *Offenes Äußern interner Kritik wird vermieden*

In den Interviews wurde deutlich, dass die interne Kritik, die dem Autor gegenüber geäußert wurde, ansonsten kaum diskutiert bzw. offen in die jeweilige Organisation eingebbracht wird. Die Kritik bleibt stattdessen *privat* und wird nur versteckt geäußert: „Unter uns gesagt: Bei uns gibt es super wenig offene Kritik“ (K-IV). Wenn überhaupt werde darüber nur in informellen Settings – wie z.B. beim Mittagessen oder bei „Flurgesprächen“ (K-VII) – gesprochen. Zwar gebe es offizielle und regelmäßig stattfindende Dialogformate zu verschiedenen Themen, in denen man prinzipiell auch Kritik äußern könne, jedoch säßen im Raum dann hauptsächlich PraktikantInnen, WerkstudentInnen und andere *Externe*. In solch „offenen Formaten“ (G-V) sei die Hürde viel zu hoch, um wirklich ernsthaft in eine kritische Diskussion einzusteigen. Stattdessen werden die bestehenden Formate von vielen MitarbeiterInnen als reine „Selbstdarstellungsshows“ (G-IX) angesehen, an denen die wirklichen LeistungsträgerInnen aus Zeitgründen nicht teilnehmen würden.

Aber auch allgemein, so die Interviewten, sei die „kritische Diskussionskultur eher am Aussterben“ (G-X) und es werde nicht honoriert, „wenn man intern als besonders kritisch gilt“ (G-X). „Kritische Geister“ (G-VII) hätten es folglich sehr schwer, Gehör in der Organisation zu finden. Dies gelte insbesondere mit Blick auf

die *großen* und *politischen* Fragen – hier sei es fast unmöglich, offen Kritik zu äußern:

„Über die politische Agenda wird wenig diskutiert bei uns im Haus. Das ist ein Tabu-Thema“ (G-VII).

„Je größer und politischer die Fragen werden, desto weniger werden sie adressiert. [...] Die großen Linien sind ‚untouchable‘“ (G-V).

„Wenn das BMZ beispielsweise in einem Land ‚Berufsbildung‘ machen will, dann stellen wir nicht grundsätzlich die Frage: Ist das jetzt eigentlich wirklich der dringendste Bedarf in dem Land? Ist es das, was die Menschen in dem Land möchten?“ (K-VII).

Die zwar vorhandene, aber kaum offen geäußerte *Kritik von innen* kennzeichnet, so die Argumentation an dieser Stelle, eine *defizitäre Kritikkultur* in den untersuchten Häusern, da in beiden Organisationen nicht angemessen mit der dringend notwendigen Ressource *Kritik von innen* umgegangen wird (vgl. Kapitel 2).

Es muss dabei betont werden, dass dies keineswegs bedeutet, dass in den Interviews nicht auch vereinzelt positive Beispiele eines gelingenden Umgangs mit interner Kritik benannt wurden. So wird etwa in der GIZ mittlerweile vermehrt das Intranet als Plattform genutzt, um kritische Themen hausintern zu diskutieren, was von der Unternehmensleitung unterstützt wird (vgl. G-III). Und in Interviews in der KfW wurde beispielsweise mehrfach der professionelle Umgang mit Korruptions-Verdachtsmomenten positiv bewertet (vgl. K-IV). Die notwendigerweise kondensierte und zugespitzte Darstellung der Zitate in diesem Kapitel sollte entsprechend nicht dazu verleiten, von einem allzu einfachen bzw. homogenen Bild der organisationalen Realitäten auszugehen. Gleichwohl sind sich die Interviewten trotz dieser positiven Ausnahmen eben auch darin einig, dass die interne Kritikkultur in ihren Organisationen im Allgemeinen stark gehemmt ist – weshalb sich die Frage nach den Ursachen dieses spezifischen Umgangs mit interner Kritik stellt.

### 3.3 Erklärung: Ursachen der defizitären Kritikkultur

Die Suche nach möglichen Gründen für die oben beschriebene interne Kritikkultur in der GIZ und KfW erfolgt in diesem Unterkapitel ebenfalls in zwei Schritten. Zunächst wird auf die besondere *institutionelle Lage* eingegangen, in der sich die zwei Durchführungsorganisationen GIZ und KfW befinden und die den Umgang mit interner Kritik stark beeinflusst. Anschließend wird ein spezifischer Teil der *Organisationskultur* der beiden Entwicklungsorganisationen näher betrachtet. Dabei wird herausgearbeitet, dass in den DOs die Angst vor dem möglicherweise negativen Ergebnis einer kritischen Diskussion über die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns tief verankert ist – was den Umgang mit Kritik ebenfalls zu einem erheblichen Maße prägt.

### „Wir dürfen nicht“: Der institutionelle Rahmen und dessen Folgen

Ein wichtiger Grund für den beschriebenen internen Umgang mit Kritik lässt sich auf die besonderen institutionellen Rahmenbedingungen zurückführen, mit denen die beiden DOs konfrontiert sind. Diese *institutionelle Erklärung* wurde dabei auch von den MitarbeiterInnen immer wieder angeführt, wenn in den Interviews über die möglichen Ursachen für das von ihnen beobachtete Verhalten in der Organisation gesprochen wurde („Ich bin der festen Überzeugung, dass die institutionelle Ausgangslage unsere gesamte Kultur entscheidend prägt“ – G-IX). In dieser institutionellen Ausgangslage fungieren die GIZ und KfW als *Dienstleister* für ihren Auftraggeber, zumeist das BMZ. Zwischen dem BMZ und den DOs gebe es dabei eine klare Aufgabenteilung, wie die MitarbeiterInnen beider DOs betonen: „Das BMZ ist zuständig für die politische Steuerung und die Durchführungsorganisationen sind zuständig für die Implementierung“ (G-X). Das BMZ habe aufgrund dieser Rollenverteilung „die Hosen an“ (K-IV) und gebe die Politik vor – GIZ und KfW hätten als Dienstleister der Bundesregierung lediglich die Aufgabe, diese Politik auszuführen. Das bedeute für die DOs auch: „Ziele umsetzen, die nicht unbedingt unsere eigenen sind“ (G-VII). Man sei eben „keine NGO“, die selbst ihre Agenda bestimmen könne – und deshalb sei es sehr schwierig, sich in „einen kritischen Dialog mit dem BMZ zu bringen“ (G-VII) oder gar Aufträge abzulehnen („Ich kenne keinen Fall, wo wir mal „Nein“ gesagt hätten“ – G-VII). Das könne man sich „einfach nicht leisten“ (G-IV). Dies gelte insbesondere für die großen *politischen Fragen* (vgl. dazu auch Kapitel 3.2): „Kritik hat eine natürliche Grenze dort, wo wir die Politik der Bundesregierung kritisieren“ (G-VIII). Stattdessen seien GIZ und KfW immer mehr „zum Erfolg verdammten“ (G-VI) und würden vom BMZ aufgefordert, die gewünschten Projekte „einfach zu machen“ (K-VII). Das habe sichtbare Folgen in den DOs:

„Wir haben uns da mittlerweile intern immunisiert: Wir machen einfach das, was das BMZ will. Wir diskutieren nicht mehr lange mit unserem Auftraggeber. Auch weil beim BMZ kaum noch Bereitschaft existiert, uns zuzuhören“ (G-VII).

Die bisherigen Aussagen machen deutlich, dass es aufgrund der institutionellen Rahmenbedingungen für die DOs äußerst schwierig zu sein scheint, ihren Auftraggeber zu kritisieren. Allerdings kann diese Beobachtung allein noch nicht als vollständige Erklärung für die defizitäre Kritikkultur in der GIZ und KfW dienen, denn schließlich gibt es in beiden Häusern nicht nur Kritik am Auftraggeber, sondern auch Kritik an der eigenen Organisation bzw. an der EZ allgemein (vgl. Abschnitt 3.2). Im Folgenden soll deshalb gezeigt werden, dass das institutionelle Setting nicht nur die direkte Kritik am BMZ verhindert, sondern sich darüber hinaus auch allgemein auf die interne Kritikkultur in den beiden Organisationen auswirkt. Die klare – und laut den Interviewten in den letzten Jahren zunehmend stärker betonte – Rollenverteilung (politische Steuerung des BMZ vs. technische Dienstleistung der DOs) führt, so das Argument an dieser Stelle, zu einer internen *Entpolitierung*.

sierung<sup>12</sup> der DOs. Interne Entpolitisierung meint in diesem Zusammenhang, dass grundlegende politische Fragen (z.B. bezüglich der strategischen Ausrichtung) in den Organisationen allgemein nicht gestellt und mögliche politische Konflikte im Haus vermieden werden. Diese Entpolitisierung verhindert folglich auch, dass in der GIZ und KfW inhaltliche Kritik an entwicklungspolitischen Strategien und Entscheidungen geäußert und offen diskutiert wird. Doch wie genau entsteht diese interne Entpolitisierung – und wie äußert sie sich?

Wie oben bereits angedeutet ist der Grund für die zu beobachtende Entpolitisierung in der Rollenverteilung zwischen dem Ministerium und den DOs angelegt, denn die vermeintliche Unmöglichkeit der Kritik am *externen* politischen Auftraggeber beeinflusst auch die *interne* Kritikkultur in den DOs. Kritik in beiden Häusern hat, wie bereits beschrieben, aus Sicht vieler MitarbeiterInnen eine „natürliche Grenze“ (G-VIII) dort, wo die Politik der Bundesregierung zu kritisieren wäre. Diese Vorab-Einschränkung der Kritik wirkt sich jedoch automatisch auch auf andere Bereiche aus, die prinzipiell der internen Kritik offen stünden. Die MitarbeiterInnen müssen stets aufpassen, was sie in welchem Kontext sagen dürfen – und was nicht. Es ist für sie äußerst schwierig, diesen „schmalen Grat“ (G-VIII) zu erkennen und sich darauf zu bewegen. Auch wenn im Rahmen dieses Artikels nicht systematisch auf die Unterschiede zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen eingegangen werden kann, so soll zumindest an dieser Stelle exemplarisch auf eine interessante Diskrepanz in der Wahrnehmung hingewiesen werden: Während mehrere Führungskräfte (insbesondere in der GIZ) darüber klagen, dass MitarbeiterInnen früher *kritischer* bzw. *mutiger* gewesen wären, und entsprechend im Interview explizit mehr Kritik einfordern, herrscht bei den unteren Hierarchiestufen eine große Skepsis darüber, ob die Führungskräfte tatsächlich fair mit Kritik umgehen würden. Dort fordere man zwar „*kritische* Mitarbeiter“ – aber nur solange diese „gleichzeitig tun, was der Vorstand sagt“ (G-VII). So kursieren im „organisationalen Gedächtnis“ (G-V) etwa Geschichten über fragwürdige Versetzungen und Demontagen einzelner MitarbeiterInnen, die jeweils wie ein „*Donnerhall*“ (G-V) auf allen unteren Ebenen registriert wurden. Um potenzielle Risiken wie eine „*Abstrafung*“ (G-V) von oben zu vermeiden, entstehe deshalb vielfach eine Art von „*vorauselendem Gehorsam*“ (G-V): Da sie nie vollkommen sicher sein können, ob Widerspruch toleriert wird, verzichten viele MitarbeiterInnen lieber gleich ganz darauf, Kritik an (politischen) Entscheidungen des BMZ oder der eigenen Organisation zu äußern.<sup>13</sup> Wie tief diese interne Entpolitisierung in den beiden Durchführungsorganisationen bzw. bei vielen

- 
- 12 Entpolitisierung (oder auch *Depolitisierung*) ist ein äußerst schillernder Begriff in der Literatur, auf dessen zahlreiche – und zum Teil sehr unterschiedliche Facetten – im Rahmen dieses Artikels nicht umfassend eingegangen werden kann (vgl. dazu etwa Ferguson [1990] 2009; Barnett/Finnemore 2004; Mouffe 2011; oder auch Wood/Flynders 2014). Mit interner Entpolitisierung ist an dieser Stelle vor allem die Vermeidung von politischen Diskussionen und politischer Kritik in den DOs gemeint.
- 13 Auch wenn also sicherlich nicht von einer systematischen und offenen Kritikunterdrückung gesprochen werden kann (vgl. dazu den eingangs zitierten Weltbank-Präsidenten Wolfensohn), gibt es auf Seite der MitarbeiterInnen durchaus die Wahrnehmung von *subtilen*, aber dennoch wirksamen Unterdrückungsmechanismen.

MitarbeiterInnen verankert ist, soll exemplarisch anhand von drei Passagen aus einem Interview (G-X) gezeigt werden:

(1) „Es gibt hier lauter Menschen mit einer immensen intrinsischen Motivation, die auf persönlichen Werten basiert. Aber das ist nicht das, was uns als Organisation ausmacht – was uns ausmacht, ist ‚Durchführer‘ der Bundesregierung zu sein. Wir sind das, was die Bundesregierung sagt.“

In dieser Aussage wird deutlich, wie stark einige MitarbeiterInnen davon geprägt sind, in einer *Durchführungsorganisation* zu arbeiten, in der man die eigenen Werte (und Kritik) notfalls zurückstellen müsse. Die markante Selbstbeschreibung „Wir sind das, was die Bundesregierung sagt“ zeigt, wie wenig autonome politische Handlungsmacht der eigenen Organisation und damit auch sich selbst zugesprochen wird.

(2) „Es ist nicht unsere Aufgabe, das Ministerium zu kritisieren und zu sagen: Diese Politik ist falsch. Dann würden wir uns... [überlegt sehr lange] Also das wäre ein Fehler. Es ist unsere Aufgabe, eine fachliche Antwort zu geben, wie wir diese Aufträge mit einem entwicklungspolitischen Ansatz umsetzen – mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung.“

Auch hier kann auf die bereits beschriebene (entpolitisierte) Kritikkultur verwiesen werden. Grundsätzliche Kritik am Ministerium ist für diese/n InterviewpartnerIn offensichtlich gar nicht mehr denkbar. Stattdessen wird im Zweifel eher versucht, eine als falsch empfundene Politik irgendwie „mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung“ umzusetzen. Ob das gelingen kann, scheint fraglich.

(3) „Wir sind – das muss man unumwunden sagen – gerade bei den stärker politisierten Aufträgen in einem sehr viel engeren Dialog mit dem Ministerium, es gibt da eine sehr viel engere Steuerung. [...] So spricht man dann ja auch darüber: Das sind sehr politische Aufträge.“

Hier zeigt sich nochmals eine andere Facette der Entpolitisierung: Wenn von einzelnen „politischen Aufträgen“ des Ministeriums gesprochen wird, dann stellt sich die Frage, was mit all den anderen Aufträgen ist, die von den DOs ausgeführt werden. Wenn, wie hier, einzelne ausgewählte Aufträge als *politisch* und implizit auch als *problematisch* wahrgenommen werden, dann legt das im Gegenzug nahe, dass alle anderen Projekte *unpolitisch* und damit *unproblematisch* seien. Hier zeigt sich ein apolitisches, entpolitisiertes Verständnis von Entwicklungszusammenarbeit, die in Wahrheit immer auch politisch ist (vgl. Ferguson [1990] 2009: 87; siehe dazu auch die abschließende Diskussion in Kapitel 5).

Es bleibt an dieser Stelle festzuhalten: Der spezielle institutionelle Rahmen, in dem sich die Durchführungsorganisationen bewegen, hat einschränkende Auswirkungen auf die Kritikkultur der beiden Organisationen. Die empfundene Unmöglichkeit der Kritik am externen Auftraggeber und die daraus resultierende interne Entpolitisierung verhindern, dass in den beiden Organisationen entwicklungspolitische Kritik geübt, grundlegende Diskussionen geführt und ernsthafte inhaltliche Konflikte ausgetragen werden. Doch ist damit die Frage nach den möglichen Ursachen der beobachteten Defizite im Umgang mit interner Kritik in der GIZ und KfW bereits beantwortet? Liegt es allein am institutionellen Setting, dass in den beiden

Durchführungsorganisationen kaum offen Kritik geäußert wird? Die Formulierung dieser Fragen legt eine Verneinung derselben bereits nahe – und wie im nächsten Abschnitt argumentiert wird, wäre eine solche Erklärung tatsächlich zu kurz gegriffen.

### *Sie wollen nicht: Die Angst vor dem eigenen Scheitern*

Der folgende Abschnitt wird die bisherige Erklärung um einen weiteren Aspekt ergänzen und dabei weniger auf das institutionelle Setting und dessen Folgen für den Umgang mit interner Kritik eingehen, sondern stattdessen ein spezifisches Merkmal der Organisationskultur in den beiden Durchführungsorganisationen näher beleuchten. Um dieser Erklärung folgen zu können, muss in einem ersten Schritt jedoch zunächst gezeigt werden, dass die DOs dem BMZ *objektiv* keineswegs so machtlos oder gar ohnmächtig gegenüberstehen, wie es manche MitarbeiterInnen-Zitate aus dem vorangegangenen Abschnitt vermuten lassen. Das soll keineswegs heißen, dass die oben ausgeführten Erklärungen der Interviewten *falsch* sind: Ohne Frage besteht ein institutionelles Gefälle zwischen dem politischen Auftraggeber und den Durchführungsorganisationen – mit all den Folgen für die interne Kritikkultur, die bisher geschildert wurden. Gleichwohl wäre es verkürzt, der GIZ und der KfW aufgrund der institutionellen Ausgangslage sämtliche Möglichkeiten zur Kritik abzusprechen, denn die DOs haben durchaus Macht bzw. eine gewisse Autonomie gegenüber ihrem Auftraggeber. Diese resultiert zum einen aus der Informationsasymmetrie zwischen den DOs und dem BMZ, wie die Interviewten selbst anmerken:

„Du kannst in einem Bericht an das BMZ etwas so beschreiben, dass der Referent im BMZ niemals versteht, was du eigentlich machst – aber das Gefühl hat, er hätte die Entscheidung dazu getroffen“ (K-IV).

Zum anderen haben die GIZ und die KfW auf dem deutschen *EZ-Markt* im Grunde eine Monopolstellung hinsichtlich der Durchführung von technischer und finanzieller Entwicklungszusammenarbeit: Es gibt keine anderen deutschen EZ-Organisationen oder NGOs, die diese Aufgaben in der Komplexität und dem Umfang einfach so übernehmen könnten; und bei multilateralen Organisationen wären die politischen Einflussmöglichkeiten des BMZ wiederum deutlich geringer. Das Ministerium ist also in gewisser Weise darauf angewiesen, die vorhandenen Finanzmittel über die beiden Durchführungsorganisationen GIZ und KfW zu verausgaben. Alles in allem sind die beiden Durchführungsorganisationen demnach keineswegs in einer so schwachen Position, dass eine kritische Auseinandersetzung mit dem BMZ von vorneherein zum Scheitern verurteilt wäre (vgl. K-IX; G-VII).

Es stellt sich entsprechend die Frage, warum die DOs diesen vorhandenen Spielraum nicht aktiver und offensiver nutzen – auch und vor allem mit Blick auf die geschilderten Einschränkungen im Umgang mit interner Kritik (vgl. Kapitel 3.2). Warum also wird diese vermieden, obwohl die Organisationen sich das Äußern und Diskutieren von Kritik durchaus *leisten* könnten? Diese Frage wird auch von eini-

gen MitarbeiterInnen auf (selbst)kritische Weise gestellt. So artikulieren diese in den Interviews ihre Unzufriedenheit mit der passiven, unpolitischen Rolle der eigenen Organisation sehr deutlich (G-IV; K-IX) und bezweifeln, ob diese Haltung tatsächlich unumgänglich ist (K-X). Durch die stetige Betonung der eigenen Ohnmacht gegenüber dem Auftraggeber bestehe die Gefahr, eigene Fehler und Unzulänglichkeiten zu ignorieren: *Man könne nichts tun, das BMZ sei schuld* – dieses Argumentationsmuster diene oft als Ausrede bzw. als „Totschlagargument“ (K-VIII), um berechtigte Kritik an der eigenen Arbeit abzuwehren. Stattdessen, so fordern einige MitarbeiterInnen, müssten die DOs viel stärker als eigenständige Akteure auftreten (vgl. K-IX).<sup>14</sup>

Es wird deutlich, dass die institutionelle Erklärung („Wir dürfen nicht“) allein nicht ausreicht, um den Umgang mit interner Kritik in den Durchführungsorganisationen zu verstehen. Die DOs *könnten* durchaus offensiver und auch kritischer gegenüber dem BMZ auftreten und sie könnten demnach auch die eigene Arbeit intern kritischer diskutieren. Die Frage ist also: Warum tun sie es nicht? Eine kurze, provokante Antwort darauf könnte lauten: Weil sie es nicht *wollen*. In der kritischen Reflexion der Interviewaussagen wird deutlich, dass in beiden Organisationen eine große Angst vor dem inhaltlichen Ergebnis vorherrscht, das eine inhaltliche Diskussion über die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns zutage bringen könnte. Diese Sorge führt dazu, dass Kritik oftmals gar nicht erst geäußert wird und die Auseinandersetzung über Entwicklungspolitische Themen sowie die damit einhergehenden Konflikte von vorneherein vermieden werden. Diese Hypothese soll im Folgenden näher erläutert werden.

In den Gesprächen wurde vielfach eine große, allgemeine Unsicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit deutlich; ein grundlegender Zweifel, der in den Interviews stets präsent war.<sup>15</sup> Viele MitarbeiterInnen seien „gut informiert“ (K-VIII) und – gerade deshalb – „nicht immer sicher [...], ob alles, was wir hier tun, wirklich *gut* ist“ (K-VIII – eigene Hervorh.). Dieser Zweifel an der Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit bzw. der Entwicklungszusammenarbeit generell ist laut den InterviewpartnerInnen kein Einzelphänomen:

„Jeder Mitarbeiter stellt sich irgendwann mal die Frage: Wofür machen wir das eigentlich noch? Das Ganze läuft jetzt schon seit 70 Jahren und was hat es letztlich gebracht? Warum sind die Verhältnisse in vielen Ländern immer noch die gleichen?“ (G-VIII).

„Ich nehme hier häufiger informelle Gespräche wahr, wo sich Leute fragen: Mensch, macht das alles überhaupt Sinn, was wir hier machen?“ (K-VII).

- 
- 14 Es lassen sich hier in gewisser Weise zwei unterschiedliche Selbstverständnisse beobachten. Während in der klassischen *Bürokratielogik* Mitsprache und Kritik der durchführenden Agenten nicht erwartet wird, ist das (kritische) Sich-Einbringen in einer *Projektlogik* sogar explizit gewünscht. Diejenigen, die ein offensiveres Auftreten der eigenen Organisation fordern, verstehen sich entsprechend nicht als *BürokratInnen*, sondern argumentieren aus einer – ihnen aus dem Alltag bekannten – Projektlogik heraus.
- 15 In diesem Zusammenhang spielt sicher auch die heute deutlich präsentere Fundamentalkritik an der EZ eine wichtige Rolle (vgl. die Diskussion am Ende von Kapitel 2), mit der MitarbeiterInnen in beruflichen wie privaten Kontexten konfrontiert werden: „Man wird heute von den Nachbarn gefragt: „Was macht ihr denn da?“ [...] Wir waren eben gewohnt, dass über uns immer als „die Guten“ geredet wurde“ (G-X).

Eine eindeutige und positive Antwort auf die Frage, ob man dem Ziel, „weswegen wir alle mal angefangen haben, nämlich die Welt etwas besser zu machen“ (G-IX), mit der eigenen Arbeit überhaupt näherkomme, hätten die wenigsten, so die Interviewten. Stattdessen ist in beiden Organisationen eine große Sorge vor einem möglicherweise negativ ausfallenden Ergebnis einer kritischen Diskussion über die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit zu beobachten:

„Bei einer selbstkritischen Reflexion musst du dich verletzbar machen – ansonsten funktioniert das nicht. [...] Ein echter Umgang mit Kritik – das ist nichts Schönes. Das klingt immer so toll: Lernkultur und so weiter. Aber wenn jemand eine berechtigte Kritik abbekommt, dann tut das richtig weh, das macht keinen Spaß. Das machen nur die wenigsten freiwillig. Intuitiv überlegt man sich sehr genau, ob man das macht – und wenn man es vermeiden kann, dann vermeidet man das gerne. [...] Und ich glaube, die Leute hier haben einfach Angst vor einer solchen Kritik“ (G-IX).

Diese Angst, so die Hypothese dieses Artikels, trägt maßgeblich dazu bei, dass ernsthafte Kritik und entwicklungspolitische Konflikte von vorneherein vermieden werden. Das Phänomen der internen Kritikvermeidung kann dabei als ein bestimmter Versuch der kognitiven Dissonanzreduktion (Festinger 1962) verstanden werden: Um die Diskrepanz zwischen den eigenen Erwartungen und der Realität zu vermindern, werden präventiv kritische Diskussionen vermieden, die eine solche Diskrepanz sichtbar werden lassen könnten. Dabei handelt es sich keineswegs nur um individuelle Schutzstrategien: Da der (heimliche) Zweifel an der Wirksamkeit des eigenen Tuns in den normativ aufgeladenen Entwicklungsgesellschaften weit verbreitet ist, wird interne Kritik, die diesen Zweifel bekräftigen oder gar belegen könnte, *kollektiv* vermieden und unterdrückt.

Dabei beeinflusst dieses besondere Merkmal der Organisationskultur nicht nur den internen Umgang mit Kritik, sondern auch das externe Auftreten der beiden Entwicklungsorganisationen. Die Antwort auf die Frage, warum die beiden DOs ihre vorhandenen Handlungsspielräume nicht stärker nutzen, könnte zum Teil auch darin begründet sein, dass das institutionelle Setting den DOs eine solch passive Rolle *erlaubt*. Mit dem bereits geschilderten Argument („Der Auftraggeber ist schuld!“) lässt sich nicht nur Kritik abwehren – die starke Betonung der institutionellen Rollenverteilung bietet für die MitarbeiterInnen der DOs auch die Möglichkeit, sich in eine Position der vermeintlichen Ohnmacht zurückzuziehen und sich so der eigenen Verantwortung zu entziehen. Die forcierte Entpolitisierung der DOs durch das BMZ wird von diesen in gewisser Weise bereitwillig akzeptiert: „Wir finden das nicht gut, aber wir können da nichts machen“ – diese Argumentation wird von den MitarbeiterInnen und Führungskräften in beiden Häusern entsprechend häufig bemüht (vgl. etwa K-IV; G-VII). Sie ist, wie der vorangegangene Teilabschnitt gezeigt hat, auch nicht gänzlich unberechtigt – fungiert jedoch in Teilen, so die Hypothese, eben auch als schützende Ausrede, um die eigene Verantwortung abzuschwächen.

Mit Blick auf die möglichen Ursachen der internen Kritikvermeidung in der GIZ und der KfW konnten demnach zwei Gründe herausgearbeitet werden: Zum einen führt die besondere institutionelle Lage sowie die daraus resultierende interne Ent-

politisierung der Durchführungsorganisationen dazu, dass kritische entwicklungs-politische Fragen nicht diskutiert und ernsthafte Konflikte über die inhaltlich-strategische Ausrichtung der Organisation vermieden werden („Wir dürfen nicht“). Zum anderen wurde deutlich, dass darüber hinaus auch die in den Entwicklungsorganisationen tief verankerte Sorge vor dem möglicherweise negativen Ergebnis einer kritischen Diskussion über die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns dazu beiträgt, dass eine solche Diskussion gar nicht erst geführt und entsprechende Kritik gar nicht erst geäußert wird („Sie wollen nicht“).

### 3.4 Diskussion: Folgen der defizitären Kritikkultur

Nachdem nun die interne Kritikvermeidung in der GIZ und der KfW beschrieben und ihre Ursachen herausgearbeitet wurden, sollen in diesem Abschnitt abschließend zwei konkrete Folgen dieser defizitären Kritikkultur diskutiert werden. Es wird dabei argumentiert, dass das Nicht-Zulassen-Können (bzw. -Wollen) der vorhandenen *Kritik von innen* zu konkreten Problemen für die beiden Organisationen führt.

#### Lernblockaden und Verantwortungsvermeidung

Wie bereits erläutert, ist *Kritik von innen* eine wichtige Ressource für jede Art von Organisation, will diese aus ihren eigenen Fehlern lernen und sich „vorausschauend selbst erneuern“ (vgl. Wimmer 2001). Insbesondere mit Blick auf Entwicklungsorganisationen ist die Frage, ob und wie diese Organisationen lernen, von entscheidender Bedeutung – „critically relevant to many millions of people“ (Benner et al. 2013: 361). Als umso problematischer ist deshalb die zu beobachtende interne Kritikvermeidung in der GIZ und KfW zu bewerten. Denn ohne offen eingebrachte interne Kritik kann über eigene Fehler in der Organisation nicht gesprochen werden – ein „Lernen aus Fehlern“ (vgl. Levitt/March 1988: 321) wird so unmöglich. Dies wird auch von einigen MitarbeiterInnen als Problem benannt:

„Damit wir als Organisation lernen, müsste es einen Ansatz geben nach dem Motto ‚Trial and Error‘. Es bräuchte dafür dann aber auch den Mut, Fehler zuzugeben und zu sagen: ‚Ja, wir machen auch schlechte Projekte, aber wir reden darüber und lernen daraus‘. Aber das gibt es hier kaum“ (K-IV).

Eng verknüpft mit dieser defizitären Kritikkultur ist die Frage nach der Verantwortung für Fehler: Will eine Organisation aus ihren Fehlern lernen, so muss sie diese als solche nicht nur erkennen und besprechen (mittels *Kritik von innen*), sondern es muss darüber hinaus auch möglich sein, den Grund für die Fehler sowie die dafür Verantwortlichen zu identifizieren. Nur wenn klar ist, dass man für die eigenen Fehler verantwortlich gemacht werden kann (sei es als Individuum oder als Organisation), besteht die Motivation, Fehler zu vermeiden und aus gemachten Fehlern für die Zukunft zu lernen. In den beiden untersuchten Entwicklungsorganisa-

tionen wird eine solch klare Verantwortungszuweisung jedoch vermieden: „Es wird alles in alle Richtungen so abgesichert, dass am Ende des Tages nicht mehr klar ist, wer für was überhaupt noch Verantwortung trägt“ (G-V; K-IV). Trotz oder vielleicht auch gerade aufgrund der Vielzahl an Richtlinien und Verfahrensabläufen sei häufig unklar, wer am Ende für Fehler konkret verantwortlich sei. Die Verantwortung werde stattdessen zwischen den DOs, dem BMZ sowie den Projektpartnern vor Ort so lange hin und her geschoben, bis eine Zuordnung kaum noch möglich sei (vgl. G-V) – ein Phänomen, das durch die hohe Fluktuation der Projektverantwortlichen noch verstärkt wird (vgl. K-IV). Diese „maximale Verantwortungsverweigerung“ (G-V) habe dabei System und stelle für viele Beteiligte eine „bequeme Situation“ (G-IX) dar. Denn Probleme, die man nicht kenne, können auch nicht als Grundlage für (externe) Kritik dienen (G-IX, vgl. dazu auch Kapitel 2).

Zwar haben beide Organisationen aufwendige Evaluierungsverfahren entwickelt<sup>16</sup>, die auch von den eigenen MitarbeiterInnen anerkannt werden (vgl. z.B. K-VI; G-VI)<sup>17</sup>, jedoch dienen diese – so wird in den Interviews deutlich – häufig eher der Rechtfertigung *nach außen* als dem Ziel des organisationalen Lernens *nach innen* (vgl. zu diesen zwei Evaluierungsparadigmen Culbertson 2010).<sup>18</sup> Es ist also nicht so, dass in der GIZ und KfW keinerlei Bemühungen zu beobachten wären, die eigenen Projekte umfassend zu evaluieren. Allerdings wird laut den Interviewten dabei eben die Perspektive (und Kritik) der MitarbeiterInnen nicht ausreichend integriert. Dies zeigt sich besonders augenscheinlich daran, dass selbst Projekte, von denen die Verantwortlichen wissen, dass sie schlecht laufen, häufig nicht abgebrochen, sondern weitergeführt werden:

„Es gibt gar kein Interesse daran, schlechte Projekte wirklich aufzuarbeiten. [...] Der Witz ist ja, dass es viel aufwendiger ist, ein schlechtes Projekt abzubrechen anstatt es einfach weiterlaufen zu lassen. [...] Für alles haben wir Handreichungen – aber dafür nicht! Unser gesamtes System ist nicht aufs Scheitern vorbereitet“ (K-IV).

In beiden untersuchten Entwicklungsorganisationen ist demnach eine Art *organisierte Lernblockade* als Folge des defizitären Umgangs mit interner Kritik zu beobachten, die systematisch verhindert, dass diese aus ihren eigenen Fehlern lernen.

---

16 Eine ausführliche Diskussion würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Siehe für eine Übersicht: [https://www.giz.de/de/ueber\\_die\\_giz/97.html](https://www.giz.de/de/ueber_die_giz/97.html) sowie <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/Internationale-Finanzierung/KfW-Entwicklungsbank/Unsere-Wirkungen/>; 09.12.2019.

17 Es gibt jedoch auch diesbezüglich kritische Stimmen, die beispielsweise ein „hartes Wirkungsmonitoring“ (G-IX) vermissen, das mehr als nur den einfachen *output* messe.

18 Als eine positive Ausnahme wird hier etwa der Prozess zur Etablierung eines neuen Verfahrens der *Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung* (USVP) in der KfW benannt. In diesem Zusammenhang wurde eine neue Abteilung geschaffen, die nicht nur überprüft, dass alle durchgeführten Projekte die USVP-Kriterien erfüllen (Rechtfertigung *nach außen*), sondern darüber hinaus explizit auch den Auftrag hat, anhand der kritischen Begleitung konkreter Projekte die MitarbeiterInnen für diese Themen nach und nach zu sensibilisieren und so zu einem Lernprozess beizutragen (vgl. K-IX).

### Unzufriedenheit und Zynismus

Doch die defizitäre Kritikkultur hat nicht nur negative Auswirkungen auf die Lernkultur bzw. die Qualität der externen Projektwirkungen. Sie führt auch zu einer hohen Unzufriedenheit bei den MitarbeiterInnen, die frustriert davon sind, wie in ihren Organisationen mit interner Kritik umgegangen wird. Hier ist, in Anlehnung an das vorangegangene Unterkapitel, eine durchaus ambivalente Haltung zu beobachten: Zum einen kritisieren die MitarbeiterInnen scharf, dass kaum offen *Kritik von innen* geäußert werde, und schildern ihre Frustration, dies aufgrund der institutionellen Lage nicht tun zu können („Wir dürfen nicht“). Zugleich ist, so hat es dieser Artikel herausgearbeitet, jedoch auch eine gewisse Hemmung zu beobachten, den eigenen Spielraum mit Blick auf die interne Kritik tatsächlich auszureißen („Sie wollen nicht“). Diese in Kapitel 3.3 geschilderte Selbstschutzstrategie verstärkt, so paradox das klingen mag, wiederum die bereits existierende Frustration: MitarbeiterInnen wie Führungskräfte sind unzufrieden mit der eigenen Organisation, weil diese so passiv agiert, obwohl es durchaus anders ginge. Die vorhandene Unzufriedenheit zeigt sich dabei zum Teil auch in zynischen Haltungen bei den MitarbeiterInnen in beiden Organisationen. Die Beobachtung eines „florierenden Zynismus in der entwicklungspolitischen Branche“ (Rauch 1993: 250)<sup>19</sup> ist dabei kein neues Phänomen und hat zum Teil inhaltliche Gründe, die von den MitarbeiterInnen selbst benannt werden:

„Die hehren Ansprüche, die in den ganzen Broschüren formuliert werden, und die tatsächliche Realität klaffen eben häufig sehr weit auseinander. Da kann man schon sehr schnell in Zynismus abgleiten“ (G-VII).

Dieser „ausgeprägte Zynismus“ (G-IV) ist, so das Argument an dieser Stelle, jedoch nicht allein eine direkte Folge des Auseinanderklaffens von großen Idealen und der harten Realität in der EZ (vgl. *organisationale Heuchelei* bei Weaver 2008). Eine wesentliche Ursache für den zu beobachtenden und von den AkteurInnen selbst reflektierten Zynismus liegt gerade darin begründet, dass es unmöglich scheint, in der Organisation über die erlebten Widersprüche zwischen Ideal und Realität bzw. die existierenden Dilemmata in der Praxis zu sprechen: Man erkennt die *Heuchelei* – darf sie jedoch nicht kritisieren. Gerade das Wissen darum, dass es durchaus anders oder besser ginge, in Kombination mit der vermeintlichen Unmöglichkeit interner Kritik, führt zu Zynismus in den Organisationen. Diese These soll abschließend anhand der folgenden Aussage erläutert werden:

„Wir machen hier mit unserem Ansatz momentan eher Fluchtursachenförderung – aber das darf man halt bloß nicht laut sagen“ (G-IX).

<sup>19</sup> Zynismus wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Diese Unterschiede können im Rahmen dieses Artikels nicht diskutiert werden – siehe dazu z.B. Cappella und Jamieson (1997); Schindler (2020); zum *organisationalen Zynismus* auch Dean et al. (1998) oder Schilling und May (2016). Der Begriff bleibt in diesem Beitrag nicht zuletzt deshalb etwas unscharf, da die Interviewten ihn im Sinne ihrer eigenen, jeweils unterschiedlichen Alltagsdefinitionen verwenden.

Der hier herauszuhörende Zynismus resultiert weniger aus dem inhaltlichen Vorwurf, dass das konkrete Vorhaben statt *Fluchtursachenbekämpfung* eher *Fluchtursachenförderung* betreibe – also aus dem konkret beobachteten Widerspruch zwischen *talk* und *action* (vgl. Brunsson 2002). Der Zynismus entsteht vielmehr gerade deshalb, weil diese *Heuchelei* intern nicht offen benannt und thematisiert werden darf. Auf eine ausführliche Diskussion der Folgen, die ein unter MitarbeiterInnen verbreiteter Zynismus für eine Organisation haben kann, muss im Rahmen dieses Artikels verzichtet werden (für einen Überblick: Schilling/May 2016). Es sei lediglich auf ein in diesem Kontext besonders interessantes Phänomen hingewiesen: Ironischerweise erschwert der Zynismus, dem ja oft eine Kritik an wahrgenommenen Missständen zugrunde liegt, das Beheben eben dieser Missstände. Zynismus kann so zu einer „self-fulfilling prophecy“ (Reichers et al. 1997: 48) werden: Wer zynisch glaubt, dass das Äußern von Kritik unmöglich ist und Kritik „eh nichts bringt“, weil eben „hinter allem“ ganz bestimmte Interessen stehen (vgl. Schindler 2020), der wird auch keine konstruktive Kritik mehr einbringen: Das Äußern von Kritik wird für diese Person also tatsächlich unmöglich. So verhindert der Zynismus, dass Reformen angestoßen und Probleme behoben werden – und zementiert damit in gewisser Weise seine eigenen Ursachen.

#### 4. Theoretischer Mehrwert einer Perspektive auf „Kritik von innen“

Im vorangegangenen Kapitel wurde eine Analyse der internen Kritikkultur in zwei staatlichen Entwicklungsorganisationen präsentiert. Im folgenden Kapitel wird nun argumentiert, dass sich aus dieser konkreten empirischen Beschäftigung mit interner Kritik auch ein allgemeiner *theoretischer* Mehrwert für die IB-Literatur generieren lässt. Da sich die IB-Organisationsforschung jedoch vornehmlich mit IOs befasst, ist an dieser Stelle zunächst eine einschränkende Vorbemerkung vonnöten, denn nationale Entwicklungs- bzw. Durchführungsorganisationen sind keine Internationalen Organisationen. Es geht im Folgenden deshalb nicht um die Generalisierung einzelner Analyseergebnisse: Weder haben alle IOs ein Problem im Umgang mit interner Kritik (auch wenn es vereinzelt starke Hinweise in der Literatur gibt – vgl. wie eingangs erwähnt Barnett 2002; Goldman 2005; Weaver 2008; Autesserre 2014), noch können die in Kapitel 3 identifizierten Ursachen und Folgen der Kritikkultur in der GIZ und KfW einfach so auf klassische IOs übertragen werden.

Im Unterschied zu diesen einzelnen Analyseergebnissen kann jedoch – so das Argument dieses Artikels – die hier entwickelte Perspektive auf *Kritik von innen* sehr wohl auf IOs übertragen werden und dabei einige aktuelle Debatten in der IO-Forschung bereichern. Die Vermutung, dass diese Perspektive auch mit Blick auf IOs fruchtbar ist, liegt darin begründet, dass IOs hinsichtlich der Bedingungen für interne Kritik den in diesem Artikel analysierten Entwicklungsorganisationen GIZ und KfW in vielem ähnlicher sind, als es zunächst erscheinen mag. Auch IOs haben – als Agenten – politische Auftraggeber bzw. Prinzipale, was Kritik, insbesondere an

wichtigen Mitgliedsstaaten, erschweren könnte.<sup>20</sup> Darüber hinaus sind IOs ebenfalls häufig mit der Diskrepanz zwischen den hehren normativen Idealen und der Realität *on the ground* konfrontiert und werden dafür von außen kritisiert (vgl. Weaver 2008), was wiederum auch ihre interne Kritikkultur beeinträchtigen könnte. Beide Faktoren lassen vermuten, dass *Kritik von innen* auch in IOs einen schweren Stand hat und eine explizite Beschäftigung mit diesem Phänomen entsprechend fruchtbar sein könnte. Im Folgenden soll mit Blick auf zwei Literaturstränge exemplarisch herausgearbeitet werden, wie genau eine stärkere Auseinandersetzung mit interner Kritik – unabhängig von den bisher diskutierten Fragen nach den konkreten Ursachen und Folgen einer defizitären Kritikkultur – bisherige Leerstellen in der IB-Literatur schließen kann.

### Externe Kritik und „Opening up“

Der erste IB-Literaturstrang, der durch eine intensivere Beschäftigung mit *Kritik von innen* an analytischer Tiefe gewinnen kann, befasst sich mit der Frage, wie internationale Organisationen auf externe Kritik reagieren. Unter dem Schlagwort „opening up“ (vgl. Tallberg et al. 2013) wurde in diesem Kontext in den letzten Jahren insgesamt eine zunehmende Öffnung von IOs und eine stärkere Einbeziehung externer KritikerInnen beobachtet. Allerdings sind viele der Arbeiten, die den Umgang von Organisationen mit externer Kritik analysieren, häufig mit dem Problem konfrontiert, zu bestimmen, ob es sich bei den Reaktionen der IOs tatsächlich um substantielle Reformen oder lediglich um rhetorische (PR-)Maßnahmen und „leere Versprechen“ (Deitelhoff 2012: 63) bzw. die „Inszenierung eines Dialogs“ (Anderl 2017: 101) handelt. Interessanterweise widersprechen bei näherem Hinsehen auch Jonas Tallberg und KollegInnen der häufig mit ihnen in Verbindung gebrachten These, dass die zunehmende Öffnung der Organisationen vor allem eine Reaktion auf die erstarkende externe Kritik an diesen Organisationen sei: „We find only select support for civil society activism as a source of IO openness“ (Tallberg et al. 2013: 19). Stattdessen würden IOs nach wie vor maßgeblich selbst entscheiden, ob sie sich öffnen und wie weit sie auf die Kritik eingehen: „Access, after all, is provided by someone“ (Tallberg et al. 2013: 9; vgl. auch 20-21).

Folglich greifen alle Analysen zu kurz, die solche Öffnungsprozesse von IOs ausschließlich mit externer Kritik zu erklären versuchen, denn sie machen IOs ironischerweise erneut zur viel zitierten *black box* (vgl. etwa Weaver 2008: xii; Ellis 2010: 19; Vetterlein 2015: 454). Es reicht deshalb nicht aus, sich nur auf die Mechanismen externer Kritik zu konzentrieren, denn Reformprozesse resultieren im-

20 Ohne Frage sind IOs nicht nur reine Durchführungsorganisationen, sondern auch mit Policy-Generierung befasst. Gleiches gilt jedoch – wenn auch in schwächerer Form – für GIZ und KfW, die das BMZ zu Policy-Fragen beraten und somit indirekt ebenfalls großen Einfluss ausüben können.

mer aus einem *Zusammenspiel* von externer und interner Kritik.<sup>21</sup> Externe Kritik kann zwar als wichtiger Katalysator fungieren, doch ohne Widerhall in der Organisation verläuft sie im Sande (vgl. Weaver 2010: 367). Will man also den Einfluss externer Kritik verstehen, braucht es, so das Argument an dieser Stelle, gleichzeitig immer auch eine Perspektive auf *Kritik von innen*. Diese These wird auch durch die Interviews in der GIZ und KfW gestützt: „Reformprozesse waren immer Prozesse, die von externer und interner Kritik gemeinsam angestoßen wurden“ (G-VI).

### „Bureaucratic Culture“: Organisationswandel und Agency

Die umfangreiche *bureaucratic culture*-Literatur ist ein zweiter IB-Forschungsstrang, für den eine explizite Perspektive auf *Kritik von innen* als äußerst fruchtbar erscheint. Dies gilt unter anderem für Fragen der allgemeinen theoretischen Konzeption von (1.) Organisationswandel sowie (2.) der *agency* von MitarbeiterInnen.

(1.) Ein klassisches Problem der *bureaucratic culture*-Literatur ist die Konzeption von Organisationswandel. Aus der Intention heraus, deutlich machen zu wollen, welch wichtige Rolle die Organisationskultur spielt, wird diese nicht selten zur „strukturellen Variable“ (Vetterlein 2015: 459) erklärt, die vor allem Stabilität und Kontinuität betont. Eine intensivere Beschäftigung mit *Kritik von innen* ist in diesem Zusammenhang vielversprechend, da diese Perspektive die Möglichkeit bietet, sowohl das Scheitern als auch das *Gelingen* von organisationalem Wandel zu rekonstruieren. Denn der Umgang mit interner Kritik ist ein wesentlicher Faktor bei innerorganisationalen Reform- und Wandlungsprozessen: So kann eine konstruktive Kritikkultur stetig neue Impulse für notwendige Prozesse der Selbsterneuerung liefern (vgl. Wimmer 2001); eine unterdrückte bzw. destruktive Kritikkultur hingegen Wandel in der Organisation verhindern oder zumindest deutlich erschweren (vgl. Simon 2016). Eine Analyse der internen Kritikkultur ermöglicht somit einen innovativen Blick auf die Gründe für Stabilität, aber eben auch auf die Auslöser von Veränderungsprozessen in Organisationen. Die in Kapitel 3.4 diskutierte *organisierte Lernblockade* kann hier als ein erstes Praxisbeispiel angesehen werden.

(2.) Gleichzeitig schärft der Fokus auf die interne Kritikkultur den Blick für die Rolle der MitarbeiterInnen: Organisationen „ernster zu nehmen“ (vgl. Abbot/Snidal 1998: 29) bedeutet schließlich auch, die handelnden Personen *in* den Organisationen ernster zu nehmen. Denn diese sind nie vollständig determiniert von der Organisationskultur oder den Strukturen in der Organisation, sie sind keine bürokratischen „Maschinen“ (Anter 2009: 35) ohne eigene *agency*. Kritik der MitarbeiterInnen kann in diesem Sinne als „soziale Praxis“ (Celikates 2009) verstanden werden. Eine explizite Perspektive auf *Kritik von innen* ermöglicht es, MitarbeiterInnen *als KritikerInnen* ihrer Organisation ernst zu nehmen und bietet somit die Grundlage für eine Analyse und Kritik der „Bedingungen von Kritik“ (Celikates 2009: 229) in

21 Siehe zum „Zusammenspiel von organisatorischen Praktiken und dem externen Kontext“ auch Vetterlein (2015: 457).

IOs. Die Diskussion in Kapitel 3.3 kann als erster Versuch gesehen werden, durch eine solche Analyse der Kritikbedingungen die vorhandene – wenn auch nicht immer vollständig ausgeübte – *agency* der MitarbeiterInnen sichtbar zu machen („wir dürfen nicht“ vs. „sie wollen nicht“).

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Artikel wurde die interne Kritikkultur der GIZ und KfW analysiert. Dabei wurde deutlich, dass *Kritik von innen* in beiden Entwicklungsorganisationen zwar rumort, die Kritik von den MitarbeiterInnen intern allerdings kaum offen geäußert wird. Dieser defizitäre Umgang mit der Ressource *Kritik von innen* beruht vornehmlich auf zwei Gründen: Zum einen führen das spezielle institutionelle Setting, in dem sich die *Durchführungsorganisationen* befinden, sowie die daraus resultierende interne Entpolitisierung der Organisationen dazu, dass kritische entwicklungspolitische Fragen nicht diskutiert und politische Konflikte vermieden werden (Stichwort: „Wir dürfen nicht“). Zum anderen konnte jedoch auch gezeigt werden, dass die in beiden *Entwicklungsorganisationen* verbreitete Angst vor dem Ergebnis einer kritischen Diskussion über die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns ebenso dazu beiträgt, dass eine solche Diskussion gar nicht erst geführt und entsprechende Kritik von vorneherein vermieden wird (Stichwort: „Sie wollen nicht“).

Wie eingangs bereits betont, handelt es sich bei diesen zwei Erklärungen um das Ergebnis einer ersten, explorativen Annäherung an ein bisher kaum untersuchtes Phänomen – die präsentierte Analyse hatte entsprechend vor allem hypothesengenerierenden Charakter. Gleichwohl lassen sich zwei zentrale Erkenntnisse festhalten: (1) Zum einen wurde deutlich, dass eine Perspektive auf *Kritik von innen* interessante empirische Einblicke in das Innenleben von Organisationen ermöglicht: So-wohl relevante interne Phänomene (z.B. Lernblockaden, Verantwortungsvermeidung, Zynismus) als auch deren externe Konsequenzen (z.B. für die Projektqualität, den Projektabbruch oder die Beziehung zum Prinzipal) geraten dadurch verstärkt in den Blick der Forschung. Ausgehend von und aufbauend auf dieser Arbeit erscheint es demnach als äußerst vielversprechend, das Phänomen der *Kritik von innen* in Zukunft umfassender zu untersuchen. Die systematische Unterscheidung unterschiedlicher Formen der internen Kritik sowie die gezielte Herausarbeitung von intra- und interorganisationalen Unterschieden im Umgang mit *Kritik von innen* könnten hierbei erste fruchtbare Ziele darstellen. (2) Zum anderen hat dieser Artikel anhand der exemplarischen Auseinandersetzung mit zwei prominenten IB-Literatursträngen aufgezeigt, dass die hier erstmalig entwickelte Perspektive auf interne Kritik darüber hinaus auch bestehende theoretische Debatten bereichern und somit insgesamt zu einem besseren Verständnis des Innenlebens von IOs beitragen kann. Insbesondere die Ambivalenz interner Kritik – also die Frage, inwiefern „Kritik von innen“ eine Ressource und/oder eine Gefahr für diese Organisationen darstellt – könnte ein spannender Ausgangspunkt für zukünftige Arbeiten sein.

Mit Blick auf die in diesem Artikel untersuchten Organisationen GIZ und KfW lässt sich abschließend festhalten, dass sich in deren defizitärer Kritikkultur nicht zuletzt der „fundamentale Widerspruch“ (Ferguson [1990] 2009: 226) spiegelt, in dem sich Entwicklungsorganisationen stets bewegen:

„On the one hand, [development agencies] are supposed to bring about ‘social change’, sometimes of a dramatic and far-reaching sort. At the same time, they are not supposed to ‘get involved in politics’ – and in fact have a strong de-politicizing function“ (Ferguson [1990] 2009: 226).

Politische und soziale Veränderungen voranzutreiben, in diesem Sinne also als politischer Akteur aufzutreten, ohne dabei im Geber- oder Nehmerland politisch involviert zu sein – mit diesem offensichtlichen Widerspruch müssen Entwicklungsorganisationen *umgehen*. Entwicklungspolitische Kritik dürfte in den beiden Häusern entsprechend auch deshalb vermieden werden, weil allein das Äußern einer solchen Kritik bereits darauf hinweisen würde, dass das, was die Organisation tut, immer auch *politisch* ist. Aus dem hier geschilderten fundamentalen Widerspruch können sich Entwicklungsorganisationen kaum befreien (auch Barnett/Finnemore 2004: 21) – zu tief ist dieser Widerspruch im gesamten Entwicklungsdiskurs verankert (Ferguson [1990] 2009; siehe auch Ziai 2014).

Umso wichtiger erscheint es, dass Entwicklungsorganisationen die Widersprüche, mit denen sie konfrontiert sind, zumindest intern in geschützten Räumen reflektieren und im Wissen um die vorhandenen Dilemmata nach einem besseren Umgang mit diesen suchen. Dies geschieht bislang weder in der GIZ noch in der KfW in ausreichendem Maße. Anknüpfend an das Kritikverständnis von Felix Anderl und Philip Wallmeier („Stellung beziehen, [...] Praktiken kritisieren und *besse-re* Praktiken auszeichnen, [...] um im Dialog mit den kritisierten AkteurInnen eine ernsthafte Auseinandersetzung zu führen“ (2018: 86, Hervorh. im Original)) formuliert dieser Artikel deshalb abschließend ein knappes Plädoyer: Die beiden Entwicklungsorganisationen GIZ und KfW sollten trotz ihrer institutionellen Ausgangslage versuchen, die vorhandene interne Kritik aufzugreifen und den kritischen Diskurs sowie den konstruktiven Streit im Haus zu fördern. Statt sich wie bisher passiv in eine Position der vermeintlichen Ohnmacht zurückzuziehen, sollten GIZ und KfW den Mut entwickeln, sich ihrer eigenen *Kritik von innen* stärker zu bedienen.

## Literatur

- Abbot, Kenneth/Snidal, Duncan 1998: Why states act through formal international institutions, in: Journal of Conflict Resolution 41: 1, 1-32.
- Anderl, Felix 2017: Protest – Öffnung – Wandel? Transnationale Advocacy-Netzwerke in der „geöffneten“ Gelegenheitsstruktur, in: Leviathan 33, 93-116.
- Anderl, Felix/Wallmeier, Philip 2018: Modi der Kritik des Internationalen Regierens. Ein Plädoyer für immanente Kritik, in: Zeitschrift für Internationale Beziehungen 25, 65-89.

- Anter, Andreas* 2009: Verwaltung und Verwaltungsmetaphorik. Der lange Weg der Maschine, in: Collin, Peter/Lutterbeck, Klaus-Gert (Hrsg.): Eine intelligente Maschine?, Baden-Baden, 35-56.
- Autesserre, Séverine* 2014: Peaceland. Conflict Resolution and the Everyday Politics of International Interventions, Cambridge.
- Barnett, Michael* 2002: Eyewitness to a genocide: the United Nations and Rwanda, Ithaca
- Barnett, Michael/Coleman, Liv* 2005: Designing police. Interpol and the study of change in international organizations, in: International Studies Quarterly 49: 4, 593-619.
- Barnett, Michael/Finnemore, Martha* 1999: The politics, power, and pathologies of international organizations, in: International Organization 53: 4, 699-732.
- Barnett, Michael/Finnemore, Martha* 2004: Rules for the world: International organizations in global politics, Ithaca.
- Barnett, Michael/Finnemore, Martha* 2018: Political Approaches, in: Weiss, Thomas G./Daws, Sam (Hrsg.): Oxford Handbook on the United Nations (2. Auflage), Oxford, 61-78.
- Benner, Thorsten/Eckhard, Steffen/Rotmann, Philipp* 2013: Learning in international organizations, in: Reinalda, Bob (Hrsg.): Routledge Handbook of International Organization, New York, 361-374.
- Benner, Thorsten/Mergenthaler, Stephan/Rotmann, Philipp* 2009: Internationale Bürokratien und Organisationslernen. Konturen einer Forschungsaufgabe, in: Zeitschrift für Internationale Beziehungen 16: 2, 203-236.
- Brunsson, Nils* 2002: The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations, Copenhagen.
- Bryman, Alan* 2016: Interviewing in qualitative research, in: Bryman, Alan (Hrsg.): Social Research Methods, Oxford, 465-499.
- Cappella, Joseph N./Jamieson, Kathleen H.* 1997: Spiral of cynicism. The press and the public good, Oxford.
- Celikates, Robin* 2009: Kritik als soziale Praxis. Gesellschaftliche Selbstverständigung und kritische Theorie, Frankfurt am Main.
- Christian, Ben* 2019: Entwicklungszusammenarbeit im Bundeshaushalt. „Schwarze Null“ sticht „Fluchtursachen bekämpfen“, in: PRIF-Blog, 28.3.2019, <https://blog.prif.org/2019/03/28/entwicklungszusammenarbeit-im-bundeshaushalt-schwarze-null-sticht-fluchtursachen-bekaempfen/>; 26.07.2019.
- Cox, Robert. W.* 1981: Social forces, states and world orders: beyond international relations theory, in: Millennium 10: 2, 126-155.
- Culbertson, Hal* 2010: The evaluation of peacebuilding initiatives, in: Philpott, Daniel/Powers, Gerard (Hrsg.): Strategies of Peace, Oxford, 65-89.
- Daase, Christopher/Deitelhoff, Nicole* 2015: Jenseits der Anarchie. Widerstand und Herrschaft im internationalen System, in: Politische Vierteljahrsschrift 56: 2, 299-318.
- Daugirdas, Kristina* 2019: Reputation as a Disciplinarian of International Organizations, in: American Journal of International Law 113: 2, 221-271.
- Dean, James W./Brandes, Pamela/Dharwadkar, Ravi* 1998: Organizational cynicism, in: Academy of Management Review 23: 2, 341-352.
- De Haas, Hein* 2010: Migration and development: A theoretical perspective, in: International Migration Review 44: 1, 227-264.
- Deitelhoff, Nicole* 2012: Leere Versprechungen? Deliberation und Opposition im Kontext transnationaler Legitimitätspolitik, in: Geis, Anna/Nullmeier, Frank/Daase, Christopher (Hrsg.): Der Aufstieg der Legitimitätspolitik, Baden-Baden, 63-80.
- Ellis, David C.* 2010: The organizational turn in international organization theory, in: Journal of International Organizations Studies 1: 1, 11-28.
- Escobar, Arturo* 1995: Encountering Development. The Making and Unmaking of the Third World, Princeton.

- Ferguson, James* 2009 [1990]: The anti-politics machine: 'development', depoliticization and bureaucratic power in Lesotho, Minneapolis.
- Festinger, Leon* 1962: A theory of cognitive dissonance, Stanford.
- Finnemore, Martha/Sikkink, Kathryn* 1998: International norm dynamics and political change, in: International Organization 52: 4, 887-917.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred* 2009: ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden, 239-258.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit* 2009: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden.
- Goldman, Michael* 2005: Imperial nature: The World Bank and struggles for social justice in the age of globalization, New Haven.
- Hawkins, Darren G./Lake, David A./Nielson, Daniel L./Tierney, Michael J.* 2006: Delegation and agency in international organizations, Cambridge.
- Heucher, Angela/Liese, Andrea/Schettler, Leon* 2018: Methodischer Anspruch trifft organisationale Wirklichkeit: Interviewführung in Internationalen Organisationen, in: Zeitschrift für Internationale Beziehungen 26: 1, 199-210.
- Jaeggi, Rahel* 2014: Kritik von Lebensformen. Frankfurt a. M.
- Knill, Christoph/Bauer, Michael W.* 2007: Theorizing management reforms in International Organizations, in: Bauer, Michael W./Knill, Christoph (Hrsg.): Management Reforms in International Organizations, Baden-Baden, 191-200.
- Levitt, Barbara/March, James G.* 1988: Organizational learning, in: Annual Review of Sociology 14: 1, 319-338.
- Littig, Beate* 2011: Interviews, Expert, in: Badie, Bertrand/Berg-Schlosser, Dirk/Morlino, Leonardo (Hrsg.): The International Encyclopedia of Political Science, London, 1343-1346.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike* 1991: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativempirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, 441-471.
- Mouffe, Chantal* 2011: On the political, New York.
- Parker Follett, Mary* [1942] 2003: Constructive Conflict, in: Metcalf, Henry C./Urwick, L. Harper (Hrsg.): Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett, London, 1-22.
- Rauch, Theodor* 1993: Der Zynismus in der Entwicklungspolitik – Macht und Ohnmacht der Entwicklungsplaner, in: Bierschenk, Thomas/Elwert, Georg (Hrsg.): Entwicklungshilfe und ihre Folgen. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Afrika, Frankfurt a. M., 249-263.
- Reichers, Arnon E./Wanous, John P./Austin, James T.* 1997: Understanding and managing cynicism about organizational change, in: The Academy of Management Executive 11: 1, 48-59.
- Schilling, Jan/May, Daniel* 2016: Organisationaler Zynismus: Destruktive Einstellungen von Mitarbeitern verhindern, in: Felfe, Jörg/van Dick, Rolf (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Wiesbaden, 279-289.
- Schindler, Sebastian* 2020: The task of critique in times of post-truth politics, in: Review of International Studies 46: 3, 376-394.
- Simon, Fritz B.* 2016: Aspekte der Psychopathologie der Macht, in: Ameln, Falko/Heintel, Peter (Hrsg.): Macht in Organisationen: Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management, Stuttgart, 114-118.
- Simon, Fritz B.* 2019: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 7. Auflage, Heidelberg.
- Tallberg, Jonas/Sommerer, Thomas/Squarrito, Theresa/Jönsson, Christer* 2013: The opening up of international organizations, Cambridge.

- Vetterlein, Antje* 2015: Organisationspersönlichkeit und die Bedingungen von Politikwandel in internationalen Organisationen, in: Conceicao-Heldt, E Eugénia da/Koch, Martin/Liese, Andrea (Hrsg.): Internationale Organisationen. Autonomie, Politisierung, interorganisationale Beziehungen und Wandel (PVS-Sonderheft 49), Baden-Baden, 452-477.
- Weaver, Catherine* 2008: Hypocrisy trap: The World Bank and the poverty of reform, Princeton.
- Weaver, Catherine* 2010: The politics of performance evaluation: Independent evaluation at the International Monetary Fund, in: The Review of International Organization 5: 3, 365-385.
- Wimmer, Rudolf* 2001: Vorausschauende Selbsterneuerung: Wie sich Organisationen mit lebensnotwendigen Irritationen versorgen, in: Hinterhuber, Hans H./Stahl, Heinz K. (Hrsg.): Fallen die Unternehmensgrenzen? Renningen, 254-269.
- Wimmer, Rudolf* 2003: Woraus bezieht wirksame Führung ihre gestaltende Kraft?, in: think on (Dezember-Ausgabe 2003), 46-50.
- Wood, Matt/Flinders, Matthew* 2014: Rethinking depoliticisation: Beyond the governmental, in: Policy & Politics 42: 2, 151-170.
- Ziai, Aram* 2014: Post-Development-Ansätze: Konsequenzen für die Entwicklungstheorie, in: Jakobeit, Cord/Müller, Franziska/Sondermann, Elena/Wehr, Ingrid/Ziai, Aram (Hrsg.): Entwicklungstheorien, Baden-Baden, 410-439.
- Zürn, Michael* 2018: A theory of global governance: authority, legitimacy, and contestation, Oxford.