

Lernen, das Lernen behindert

Weswegen das Konzept der lernenden Organisation bei Entwicklungshilfeorganisationen immer noch in Mode ist

Stefan Kühl

In den späten neunziger Jahren gönnte es sich fast jedes Unternehmen, sich als lernende Organisation zu präsentieren. Über diesen eingängigen Begriff konnte man Zulieferer, Kunden und Mitarbeiter und nicht zuletzt sich selbst davon überzeugen, dass man sich permanent in Veränderung befindet. In einer „Dynamix-Welt“, so die Vorstellung, dürfte „Wandel das einzige Stabile“ sein.

In den meisten Organisationen hat sich das Managementkonzept der lernenden Organisationen abgenutzt. In wenigen Jahren hat es das gleiche Schicksal durchlaufen wie vor ihm andere Managementmoden wie Lean Management, Business Process Reengineering und Virtuelle Organisation. Aber für ein, zwei Jahre gab es kaum ein Unternehmensleitbild, kaum eine Konferenz, in denen nicht das Lernen als zentrale Überlebensbedingung für moderne Organisationen gefeiert wurde. Dann setzten jedoch sichtbare Ermüdungserscheinungen ein: Es entstand das Gefühl, dass zu dem Begriff alles gesagt ist. Man merkte, dass auch dieses Konzept nicht das organisationale Allheilmittel ist, und irgendwann wurde der Begriff durch das besser zu operationalisierende Konzept des Wissensmanagements ersetzt.

Aber in einem Typus von Organisationen hat das Konzept überlebt: in den überstaatlichen, staatlichen und nichtstaatlichen Entwicklungshilfeorganisationen. In dem Leitbild fast jeder großen Entwicklungshilfeorganisation wird nach wie vor Lernen als die zentrale Organisationsmaxime propagiert. „Wir überprüfen ständig in der Interaktion mit unseren Partnern und durch Evaluierungen“, so beispielsweise die Maxime einer der führenden deutschen Entwicklungshilfeorganisationen, „ob wir noch deren Bedürfnissen gerecht werden und wie wir das besser tun könnten.“ Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssten, so die Maxime, „durch ihre Arbeit klüger werden.“ Eine andere deutsche staatliche Entwicklungshilfeorganisation kombiniert den Begriff des „Lernens“ mit dem ebenfalls lange Zeit populären Begriff des „Netzwerkes“ und präsentiert sich als „lernende Netzwerkorganisation“.

Wie kommt es, dass in den Entwicklungshilfeorganisationen das Konzept der lernenden Organisation immer noch zelebriert wird? Die Ursache für die Popularität des Konzeptes liegt in der permanenten Kritik, der sich die Entwicklungshilfeorganisationen ausgesetzt sehen. Nach über 50 Jahren Entwicklungshilfe haben die Promotoren der Hilfe für die Länder in Asien, Afrika und Lateinamerika offensichtlich immer noch nicht die Stellschrauben identifiziert, mit denen sich langfristig Erfolge in den Entwicklungsländern erzielen lassen. Die Ergebnisse der Entwicklungshilfebemühungen sind auch nach der Investition von jährlich über 100 Milliarden US-Dollar mehr als ernüchternd.

Der Konstanzer Politikwissenschaftler Wolfgang Seibel hat diesen Typus von Organisation einmal als erfolgreich scheiternde Organisationen bezeichnet. Die Organisationen verfehlen regelmäßig die angestrebten übergreifenden Ziele: die Reduzierung des Analphabetismus, die Verbesserung der Gesundheitsversorgung, die Durchsetzung demokratischer Prinzipien in den Entwicklungsländern. Dieses Scheitern führt jedoch nicht zur Abschaffung der Organisationen, sondern im Gegenteil zu verstärkten Mittelzuweisungen für diese Organisationen.

Mit einem Problem müssen diese Organisationen jedoch umgehen: dem öffentlichen Legitimitätsdefizit, das durch den mangelnden Erfolg der Bemühungen entsteht. Die nahe liegende Reaktion der Organisationen ist es, auf das permanente Scheitern ihrer Bemühungen mit permanentem Lernen zu reagieren. Gerade die großen staatlichen Entwicklungshilfeorganisationen reagieren sehr schnell auf Kritik und passen ihre Projekte und Programme neuen Entwicklungen an. Selbst große überstaatliche Organisationen reagieren so zielsicher auf Kritik, dass sie selbst von ihren Kritikern als eine hochinnovative Organisation wahrgenommen werden.

Was bedeutet jetzt das Konzept der lernenden Organisation genau? Verborgener unter dem verbalen Müll, der mit dem Begriff der lernenden Organisation häufig mitvermittelt wird, gibt es einen Kerngedanken: Es gibt, so jedenfalls die Vorstellung, kaum noch überzeugende Blaupausen für das alltägliche Funktionieren von Organisationen. Stattdessen müssten Organisationen aufgrund ihrer turbulenten Umwelt immer stärker auf Blaupausen entwickeln, wie die Organisationen verändert werden können. Statt des „Wie produzieren wir“, steht das „Wie verändern wir“ als Urgrund rationalen Handelns der Organisation im Vordergrund.

Wenn das Konzept der lernenden Organisation für die Außendarstellung genutzt wird, kann dies sehr wohl sinnvoll sein. Wir leben in einer Gesellschaft, in der das permanente Lernen zu einem unhinterfragbaren Mantra geworden ist. Man kann nicht widersprechen, wenn Politiker fordern, dass Lernen Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Staates ist. Die Forderung nach besseren Lernbedingungen für Studenten ist als Wertvorstellung so attraktiv, dass man zwar über die Wege dahin streiten kann, aber die Forderung wenigstens mit Lippenbekenntnissen bedient werden muss. Auch wenn Unternehmen, Verwaltungen oder Nichtregierungsorganisationen nicht unbedingt das Leitbild der lernenden Organisation benutzen, können sie auf die Frage, ob sie Lernen in ihrer Organisation fördern, nicht einfach mit „Nein“ antworten.

Das Problem entsteht in dem Moment, in denen Entwicklungshilfeorganisationen das Konzept der lernenden Organisation zu ernst nehmen. Lernen ist eine komplizierte Angelegenheit. Sie funktioniert dann am besten, wenn sich Erfahrungen möglichst unmittelbar und kurzfristig auf Ursachen beziehen lassen. Aus Versuch und Irrtum lassen sich Lernschleifen kreieren, mit denen man immer bessere Ergebnisse erzielen lassen.

Allzu häufig verhindert jedoch schon die Vielfalt von Wirkfaktoren und größere Zeitspannen solche Lernprozesse: Lässt sich die Reduzierung der Säuglingssterblichkeit Mosambiks auf den Erfolg der Aufklärungskampagne zurückführen oder auf eine allgemeine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation? Kann die Reduzierung der Luftverschmutzungen im Großraum Kairo mit dem Erfolg eines Weltbankprojektes erklärt werden, oder liegt dem eventuell nur der Niedergang einiger besonders verschmutzender Industrien zugrunde? Die Gefahr ist groß, dass die Entscheider gar nicht mehr die Konsequenzen merken, die bestimmte Entscheidungen nach sich ziehen, oder schlimmer noch, aus den scheinbaren oder angenommenen Wirkungen das Falsche lernen.

Angesichts dieser sowieso schon schwierigen Lernprozesse bei der Kooperation zwischen Industriestaaten und Entwicklungsländern hat das Konzept der lernenden Organisationen verheerende Auswirkungen: Um das Lernen der Projektmanager zu erhöhen, werden diese in der Regel auf neue Positionen versetzt und bekommen so kaum noch mit, welche Effekte die von ihnen angestoßenen Projekte haben. Weil Konzepten wie dem Social Marketing von Kondomen in Entwicklungsländern schon nach wenigen Jahren der Makel einer nicht mehr allzu neuen Maßnahme anhaftet, fordert das Entwicklungshilfeministerium neue „Konzepte“ und erschwert damit das Lernen aus diesen Konzepten.

Es ist paradox. Das Lernen in den Entwicklungshilfeorganisationen wird im Moment nicht dadurch behindert, dass die Organisationen sich zu wenig verändern, sondern vielmehr dadurch, dass sie sich so schnell verändern, dass sie kaum noch langfristig beobachten können, welche Effekte ihre Projekte und Programme in den Ländern genommen haben. Zugespitzt ausgedrückt: Es ist das permanente Lernen, das das Lernen der Organisationen blockiert. Es spricht einiges dafür, dass, wenn die Entwicklungshilfeorganisationen die Aufforderung zum permanenten Wandel nicht allzu ernst zu nehmen und nicht jede Mode der Entwicklungszusammenarbeit mitmachen und stattdessen etwas ruhiger beobachten, welche Effekte ihre Interventionen in den Entwicklungsländern haben, besser lernen können.

Stefan Kühl ist Organisationsberater und Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Zum Thema der Paradoxien lernender Organisation ist von ihm das Buch „Das Regenmacher-Phänomen“ erschienen.