

## XI. Die FES – Eine lernende Organisation?

Insbesondere seit den 1990er Jahren zeigt die FES gemäß einer lernenden Organisation verstärkte Bemühungen um Aufbau, Veränderung und Nutzung ihrer organisationalen Wissensbasis mittels der Aufnahme und Generierung neuen Wissens, der systematischen Aufarbeitung und Dokumentation dieses neuen wie auch des bereits vorhandenen Wissens sowie der Verbesserung der Zugänglichkeit organisationaler Wissensbestände. Beispielsweise führte der Ausbau des Evaluierungssystems dazu, dass die FES, indem sie ihre Arbeit nun systematischer, umfassender und mit einer deutlicheren Zielsetzung als noch in früheren Jahrzehnten evaluiert, sich neues Wissen erschließen, ihr bisheriges Wissen modifizieren und durch die Bemühungen um eine rege interne Kommunikation der Evaluierungsergebnisse dafür sorgen kann, dass das daraus gewonnene Wissen einer möglichst großen Zahl von MitarbeiterInnen zugänglich gemacht wird und somit in künftige Entscheidungsprozesse einfließen kann. Durch die Einführung der Zielorientierten Projektplanung mittels des Kursbogens, im Rahmen dessen in Ergänzung zu den länderspezifischen Jahresberichten die Arbeit in jedem Projektland detailliert und systematisch dokumentiert und auf die Grundlage klarer Zielsetzungen gestellt wird, eröffnete sich die FES die Möglichkeit, auf das Wissen zur aktuellen und zur vergangenen Projektarbeit in kompakter Form zurückgreifen zu können.<sup>962</sup> Zudem liegt nahe, dass, da die im Kursbogen festgelegten Ziele und Indikatoren zu einer stetigen Kontrolle und Bewertung der Projektarbeit anhalten, bei AuslandsmitarbeiterInnen wie auch ReferentInnen die Offenheit zur Aufnahme neuen und die Bereitschaft zur Modifikation des bestehenden Wissens erhöht wird. Eine der zweifellos effektivsten Formen, themen- und sektorspezifisches Wissen zu systematisieren und organisationsweit zugänglich zu machen, ist der Aufbau von computergestützten Datenbanken, in denen Wissensbestände aus verschiedenen Projekten, Ländern, Regionen und Kontexten zusammengetragen werden. Die FES kann damit nicht nur das innerhalb der Organisation bereits bestehende, jedoch weit verstreute Wissen systematisch dokumentieren, sondern durch die Kombination dieser verschiedenartigen Wissensbestände auch neues Wissen generieren und dieses, im Gegensatz zu den in Archiven gelagerten Dokumenten, mittels moderner Kommunikationstechnologien auch tatsächlich organisationsweit zugänglich machen.

---

<sup>962</sup> Auf das Problem, dass die Stiftung von dieser Möglichkeit bisher nur unzureichend Gebrauch macht, da die länderspezifischen Jahresberichte und Kursbögen sowohl in den Auslandsbüros als auch in der Zentrale nur schwer zugänglich sind und zudem nur wenige Jahre aufbewahrt werden, wurde bereits in Kap. II. 9.4. hingewiesen. Dennoch bedeutet die systematische Dokumentation der aktuellen und vergangenen Projektarbeit grundsätzlich eine Vergrößerung der organisationalen Wissensbasis, auch wenn die Stiftung aufgrund der mangelnden Zugänglichkeit und der mangelnden Forcierung des Gebrauchs dieser Dokumente die Chance nur wenig wahrnimmt, das darin gespeicherte Wissen in effektives Handeln umzusetzen.

Auch dem mündlichen Wissensaustausch, der, im Gegensatz etwa zur Weltbank, wo Netzwerke zur mündlichen Wissensweitergabe inzwischen weitgehend formalisiert wurden, bei der FES nach wie vor zum größten Teil informell abläuft, kommt neben den bisher dargestellten Arten der Aneignung, Dokumentation und Verbreitung von Wissen eine hohe Bedeutung für Aufbau und Erweiterung der organisationalen Wissensbasis zu. Ein Defizit des informellen mündlichen Wissensaustausches, etwa im Rahmen von Konferenzen, Planungstreffen, einer Amtsübergabe oder auch informeller Begegnungen, liegt darin, dass dieser in der Regel nur punktuell und zufällig stattfindet, das so weitergegebene Wissen meist nicht organisationsweit, sondern nur einer bestimmten Gruppe von MitarbeiterInnen zugänglich wird und aufgrund mangelnder Zeit und mangelnder Strukturierung dieses Prozesses häufig fraglich ist, ob Wissen tatsächlich in ausreichend umfassender Weise weitergegeben wird, was insbesondere bei Stellenübergaben von hoher Bedeutung ist. Um jedoch zu gewährleisten, dass personalisiertes Wissen, welches nicht in Dokumenten gespeichert, sondern an Personen gebunden ist, in zunehmend geringerem Maße, etwa im Rahmen von Personalwechseln oder des Ausscheidens einzelner Organisationsmitglieder, verloren geht, bemüht sich inzwischen auch die FES um eine verstärkte Formalisierung des mündlichen Wissensaustausches, wie insbesondere an der Einrichtung des so genannten „Parcours“ im Rahmen des Projektassistentenprogramms deutlich wird.<sup>963</sup>

Neben diesen von der Stiftung im Laufe der 1990er Jahre forcierten Maßnahmen bieten auch Organisationsstruktur und Kommunikationskultur der FES in weiten Teilen günstige Voraussetzungen für Auf- und Ausbau sowie Nutzung der Wissensbasis und somit für organisationales Lernen. Die relativ flachen Entscheidungshierarchien, im Rahmen derer anerkannt wird, dass die für die konkrete Projektarbeit relevante Expertise weniger auf Führungsebenen als vielmehr in den einzelnen Referaten und den Auslandsbüros vor Ort angesiedelt ist, sowie die damit einhergehende dezentrale Organisationsstruktur, innerhalb derer die einzelnen AuslandsmitarbeiterInnen trotz zunehmender Vorgaben der Zentrale nach wie vor einen großen Handlungsspielraum genießen, begünstigen die interne Weitergabe, Zugänglichkeit und Nutzung organisationalen Wissens ebenso wie die flachen Informations- und Kommunikationshierarchien, durch die ein reger Austausch zwischen verschiedenen Referaten wie auch zwischen der Zentrale und den Auslandsbüros stattfinden kann. Mittels Projekten wie des innerhalb der Zentrale angesiedelten Globalisierungsprojekts, welches die Arbeit in unterschiedlichen Ländern und Kontinenten umfasst, mittels der Rotation von MitarbeiterInnen zwischen Referaten in der Zentrale und zwischen verschiedenen Auslandsbüros sowie mittels regelmä-

---

<sup>963</sup> Zu Zielen und Verlauf des „Parcours“ vgl. die Ausführungen in Kap. II. 9.4.

ßiger referatsübergreifender Konferenzen wird zum einen die Kommunikation zwischen verschiedenen Referaten sowie zwischen der Zentrale und den Auslandsbüros intensiviert und zum anderen der einer dezentralen Organisationsstruktur inhärenten Gefahr zentrifugaler Tendenzen entgegengewirkt.

Allerdings findet eine solche funktions- und themenübergreifende Vernetzung primär innerhalb einer Abteilung statt, während zwischen den beiden internationalen Abteilungen IEZ und ID eine Art Kommunikationsbarriere zu bestehen scheint. Zwar wird die Abteilungsgrenze durch die zunehmend intensivere Rotation von MitarbeiterInnen sowohl auf der Ebene der Zentrale als auch zwischen den Auslandsbüros durchaus überwunden, ein direkter Austausch und Informationsfluss, etwa in Form von Konferenzen oder auch abteilungsübergreifenden Arbeitslinien, ist zwischen den beiden Abteilungen jedoch nur schwach ausgeprägt.<sup>964</sup> Auch die dezentrale Struktur und die damit einhergehende große Autonomie der Auslandsbüros gegenüber der Zentrale, die gerade für Entwicklungsorganisationen als Chance gesehen wird, die Auslandsbüros untereinander regionen- und kontinentübergreifend in intensiverem Maße zu vernetzen<sup>965</sup>, wird bei der FES vor allem für den Austausch und die Kommunikation auf regionaler, kaum jedoch auf globaler und somit abteilungsübergreifender Ebene genutzt. Bemühungen um regionale und globale Vernetzung gehen weit weniger von den einzelnen Auslandsbüros als vielmehr von der Zentrale aus und sind dort, wie Arbeitslinien und Informationsflüsse zeigen, weitgehend auf eine Abteilung beschränkt.

Trotz einer schwachen abteilungsübergreifenden Kommunikation besteht durchaus eine beiden internationalen Abteilungen gemeinsame Wissensbasis, die durch die erwähnten Datenbanken, durch Mitarbeiterrotation, durch einige abteilungsübergreifende Konferenzen sowie durch in beiden Abteilungen zirkulierende Analysen und Kurzberichte stets ausgebaut und aktualisiert wird. Ein weitaus größerer Teil der organisationalen Wissensbasis wird innerhalb der FES jedoch ganz offenbar abteilungsspezifisch aufgebaut und genutzt, was in der Tätigkeit der Stiftung in Mittel- und Osteuropa deutlich zum Ausdruck kommt.

Die FES begann ihre Arbeit in den mittel- und osteuropäischen Transformationsländern mit den Instrumenten, Strategien und Methoden, die sie bis dahin erfolgreich in Entwicklungs- und Schwellenländern des Südens eingesetzt hatte. Auf dieser Basis erwies sich die Stiftung im weiteren Verlauf ihrer Tätigkeit in den ehemaligen Ostblockländern in weiten

---

<sup>964</sup> Länder- und regionenübergreifende Projekte wie etwa das Globalisierungsprojekt machen ebenso an der Abteilungsgrenze Halt, wie die große Mehrzahl der referatsübergreifenden Konferenzen und Mitarbeitertreffen. Eine Ausnahme ist die Zusammenkunft aller entsandten AuslandsmitarbeiterInnen, sowohl aus Mittel- und Osteuropa und den westlichen Industrieländern wie auch aus Entwicklungsländern des Südens, die jedoch nur einmal pro Jahr stattfindet.

<sup>965</sup> Vgl. dazu Kap. I. 5.

Teilen ihres Vorgehens durchaus als lernende Organisation. Zum einen fand kein blindes Festhalten an diesen im Entwicklungs- und Transitionskontext entwickelten und bewährten Instrumenten und Strategien statt, welches als eines der bedeutendsten Hindernisse für organisationales Lernen gilt<sup>966</sup>, sondern die Stiftung zeigte sich bereit zu Veränderungen. Zum anderen vollzogen sich diese Veränderungen nicht evolutionär, zufällig und chaotisch<sup>967</sup>, sondern nach einer ersten Phase der Orientierung und Kontaktabahnung, in der die Arbeit aufgrund der noch geringen Kenntnisse über Anforderungen und Aufgaben sowie der fehlenden Zeit für die Ausarbeitung konkreter Konzepte und Strategien ganz offensichtlich noch vom Prinzip des *Trial and Error* geprägt war, ging die FES durchaus planvoll vor, beobachtete genau die Rahmenbedingungen und passte ihre Arbeit den vorherrschenden Notwendigkeiten, Zwängen und Bedürfnislagen an.<sup>968</sup>

Gerade der Themenansatz, der prinzipiell zweiseitig beurteilt werden muss, da er neben hoher Flexibilität und Kontrolle über die eigene Tätigkeit auch eine große eigenständige Gestaltungsmacht für die Stiftung und damit die Gefahr der Modellübertragung und der mangelnden Bedürfnisgerechtigkeit beinhaltet, erwies sich in Mittel- und Osteuropa insbesondere in den Anfangsjahren als Voraussetzung für eine dem Transformationskontext angemessene und bedürfnisgerechte Stiftungsarbeit. Indem die FES im Rahmen ihres Themenansatzes flexibel mit vielen verschiedenen Partnern sehr unterschiedliche Themenfelder bearbeiten konnte, war es ihr nicht nur möglich, Bedürfnislagen und Handlungsmöglichkeiten im bis dahin weitgehend unbekanntem Transformationskontext genau zu sondieren und mit ihrer Arbeit möglichst zeitnah den sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen zu folgen, sondern sie konnte sich zudem sowohl thematisch als auch parteipolitisch nach vielen Seiten hin öffnen und somit ein breites Spektrum an neuen Ideen, Anregungen und Wissen von außen, aus dem lokalen Kontext, aufnehmen und in ihre Arbeit einfließen lassen. Damit war es der Stiftung möglich, ihre für den neuen Tätigkeitskontext relevante Wissensbasis rasch auf- und auszubauen.

---

<sup>966</sup> Als ein entscheidendes Hindernis für organisationales Lernen gilt die irrtümliche Projektion früher erfolgreicher Strategien auf aktuelles und zukünftiges Handeln und damit das Verharren in gewohnten Verhaltensmustern, obgleich diese für die Bewältigung gegenwärtiger Herausforderungen nicht mehr angemessen sind. Voraussetzung für organisationales Lernen ist dagegen die Bereitschaft der Organisation, in der Vergangenheit erfolgreich eingesetzte Strategien aufzugeben, eigene Erfahrungen und Handlungen in Frage zu stellen und damit institutionalisiertes Handeln und Routinen aufzubrechen und zu variieren. Vgl. Mense-Petermann 2002, S. 235; Argyris 1999, S. 12; Argyris / Schön 1999, S. 34; Levitt / March 1988, S. 322f.; Boch 1997, S. 6; Zahn 1996, S. 44; Wildemann 1996, S. 79; Reichwald 1996, S. 110; Gaiser 2002, S. 90; Pfeiffer 1997, S. 24.

<sup>967</sup> Wie bereits in Kap. I. 2. dargestellt wurde, gilt gemäß Argyris nur die Weiterentwicklung des organisationalen Handelns im Rahmen eines bewussten und geplanten, nicht jedoch eines evolutionären und zufälligen Wandels als organisationales Lernen. Vgl. Argyris 1999, S. 12.

<sup>968</sup> Als Beispiele für dieses Vorgehen können die Entscheidung gegen eine Zusammenarbeit mit polnischen Parteien, die Verlagerung des Arbeitsschwerpunktes von der zentralen auf die regionale und kommunale Ebene sowie die spätere Förderung des Dialogs anstatt des hierarchischen Wissenstransfers angeführt werden.

Mit Blick auf die Weiterentwicklung der FES-Arbeit in den postsozialistischen Transformationsländern wird deutlich, dass die Stiftung dabei kaum gezielt auf die Wissensbasis zurückgriff, die sie in ihrer jahrzehntelangen Tätigkeit in Entwicklungs- und Schwellenländern des Südens aufgebaut hatte, sondern ihre Ansätze vor allem aufgrund der vor Ort hinzugewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen veränderte und somit primär unter Rückgriff auf die Wissensbasis, die in der Arbeit in Mittel- und Osteuropa graduell aufgebaut werden konnte. Entsprechende Arbeitskonzepte, aktive Bemühungen um Austausch und Vernetzung zwischen der Tätigkeit in Mittel- und Osteuropa und Entwicklungsländern des Südens oder auch Anreize und Hilfestellungen für die einzelnen AuslandsmitarbeiterInnen zur Übertragung und Nutzung ihrer in anderen Regionen und Kontinenten gesammelten Erfahrung, welche Anhaltspunkte dafür geben würden, dass sich die FES bei der Fortentwicklung ihrer Arbeit in den mittel- und osteuropäischen Ländern reflektiert, selektiv und begründet auf die in ihrem traditionellen Arbeitskontext aufgebaute Wissensbasis berief, sind kaum erkennbar. Stattdessen lag, wie am Beispiel Polen eindrücklich gezeigt werden konnte, von Beginn an ein Schwerpunkt auf der Nutzung von Wissen und Erfahrungen aus Deutschland, anderen westeuropäischen Ländern und ab Mitte der 1990er Jahre auch aus EU-Institutionen.

Die Anpassung und Weiterentwicklung der Projektarbeit in den Ländern Mittel- und Osteuropas war dabei jedoch keinesfalls ein nur reaktiver Prozess als Folge von auftretenden und zum Teil unumgehbaren Notwendigkeiten und Zwängen oder auch nur ein Instrument zur momentanen Aufrechterhaltung der Überlebensfähigkeit und Stabilität der FES im neuen Tätigkeitskontext. Stattdessen handelte es sich auch, und in manchen Arbeitsbereichen vor allem, um einen kreativen Problemlösungsprozess<sup>969</sup>, im Rahmen dessen die Stiftung ihre Arbeit nicht nur in Hinblick auf die momentane Überlebensfähigkeit, sondern in mindestens gleichem Maße mit dem Ziel der längerfristigen Bedürfnisgerechtigkeit weiterentwickelte. Innerhalb ihres Handlungskontextes Mittel- und Osteuropa zeigte sich die FES daher durchaus als lernende Organisation.

Was in der Stiftungsarbeit bisher jedoch kaum stattfand, ist ein ganzheitliches Lernen in der internationalen Arbeit, welches den Aufbau und die Nutzung einer die gesamte Auslandsarbeit einschließenden und somit beide internationale Abteilungen übergreifenden Wissensbasis oder zumindest einen intensiven Austausch zwischen den unterschiedlichen Wissensbasen

---

<sup>969</sup> Als Beispiele für derartige Arbeitsbereiche sind die Förderung der deutsch-polnischen Beziehungen auf gesellschaftspolitischer und kultureller Ebene, die Schwerpunktverlagerung auf zivilgesellschaftliche Akteure sowie die Zusammenführung gegensätzlicher Gewerkschaftsströmungen in Polen zu nennen. Vgl. dazu auch Kap. X. 2.

der Abteilungen IEZ und ID zur Voraussetzung hätte.<sup>970</sup> Ein solcher abteilungs- und regionenübergreifender Austausch scheint jedoch nicht nur hinsichtlich der Übertragung von Wissen und Erfahrungen aus dem Entwicklungsländerkontext auf die Arbeit im postsozialistischen Transformationskontext blockiert zu sein, sondern ebenso in die Gegenrichtung, denn trotz erster Überlegungen innerhalb der FES, wie Erfahrungen mit den Demokratisierungsprozessen in mittel- und osteuropäischen Transformationsländern für eine mögliche demokratische Öffnung in Ländern wie etwa Kuba nutzbar gemacht werden können<sup>971</sup>, sind bisher keine konkreten Ansätze erkennbar, mittels derer das in der Tätigkeit in Mittel- und Osteuropa gesammelte Wissen zurück in die Projektarbeit in Ländern Asiens, Afrikas und Lateinamerikas fließen könnte.

---

<sup>970</sup> Siehe in diesem Zusammenhang die Definition organisationalen Lernens von Huber und Brée in Kap. I. 2., die beide das alle Bestandteile der Organisation umfassende ganzheitliche Lernen als eines der bedeutendsten Merkmale einer lernenden Organisation begreifen. Vgl. Brée 1999, S. 215; Huber, George: „Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes and a Review of the Literature“, Konferenzbeitrag, Carnegie-Mellon University, 18.-20. Mai 1989, zit. in Argyris / Schön 1999, S. 199.

<sup>971</sup> Vgl. Interviews 11, 19.