

Vermittlung und Kritik in internationalen Organisationen

zeitschrift
diskurs

www.diskurs-zeitschrift.de

Ausgabe 8 (Sonderheft)
Vermittlung in der internationalen Politik

Kontakt
christian@hsfk.de

Erschienen
November 2022

Ben Christian

Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung (HSFK)

Abstract

International organizations (IOs) are often confronted with contradictory external demands. How do they mediate between the conflicting expectations of their various stakeholders? Drawing on the concept of organizational hypocrisy, this article sheds light on the mediation efforts of IOs. Mediation is understood as the counter-coupling of organizational talk and action that enables IOs to deal with the diverging imperatives of being both a 'political organization' and an 'action organization'. Among other things, this understanding of mediation offers an innovative perspective on the question of why internal criticism by employees often finds little support in IOs. Due to the (necessary) discrepancy between words and action, IOs' criticism culture is undermined in two ways: (1) internal criticism is suppressed by IO leadership out of fear that the existing hypocrisy could be publicly exposed; and (2) it is a challenge for IO staff to constructively criticize their hypocritical organization without being naive or cynical.

Keywords

Vermittlung, Internationale Organisationen, Organisationale Heuchelei, Zynismus

Internationale Organisationen (IOs) sind oft mit widersprüchlichen externen Erwartungen konfrontiert. Unterschiedliche Akteure (Staaten, transnationale NGOs, lokale Initiativen) formulieren gegensätzliche Forderungen, die alle von der Organisation adressiert werden müssen, will diese auf Dauer überleben. IOs müssen entsprechend mit verschiedenen Interessen umgehen und ein Menü anbieten „that has something to offer for everyone“ (Dingwerth et al. 2019: 20). Dies gestaltet sich in der Praxis als schwierig, wenn dabei Zielkonflikte entstehen: Wie etwa soll die Weltbank „Null-Toleranz“ gegenüber Korruption zeigen, wenn sie *gleichzeitig* weiterhin Kredite an Länder vergeben soll, in deren staatlichen Strukturen Korruption fest verankert ist (Weaver 2008)? Wie sollen UN-Friedensmissionen den drei Kernprinzipien des Peacekeepings – Konsens, Unparteilichkeit und Nichtausübung von Gewalt – entsprechen, wenn sie *gleichzeitig* mit robusten Mandaten aktiv ins Kriegsgeschehen eingreifen sollen, um Zivilist:innen zu schützen (Lipson 2007)? Und wie soll die Afrikanische Union (AU) dem eigenen Selbstverständnis einer anti-kolonialen und deshalb die staatliche Souveränität über alles achtenden Institution gerecht werden, wenn sie *gleichzeitig* auch dem normativen Anspruch der „responsibility to protect“ (R2P) nachkommen soll (Zähringer & Brosig 2020)? Die Liste der empirischen Beispiele ließe sich beliebig verlängern, im Zentrum dieses Beitrags steht jedoch eine theoretische Frage: Wie *vermitteln* IOs zwischen diesen widersprüchlichen externen Erwartungen? Wie gehen IOs mit den Dilemmata um, mit denen sie konfrontiert sind?

Die Beantwortung dieser Frage erfolgt in mehreren Schritten. Im nächsten Abschnitt wird zunächst gezeigt, dass das Konzept der „organisationalen Heuchelei“ (Brunsson 2002) einen wichtigen Beitrag zu einem besseren Verständnis der Vermittlungsbemühungen von IOs leisten kann. Vermittlung wird in diesem Artikel verstanden als gegenläufige Verkopplung von organisationalem *talk* und organisationaler *action*, welche es IOs erlaubt, gleichzeitig widersprüchliche Erwartungen zu erfüllen und somit das eigene Überleben zu sichern. Allerdings ist dieser Versuch der organisationalen Vermittlung unterschiedlicher Interessen auch gefährlich für IOs: Wird die Heuchelei aufgedeckt, dann stellt das ihre Glaubwürdigkeit und Autorität in Frage. In diesem Kontext wird *Kritik* aus Sicht der Organisation zu einer Bedrohung, denn sie kann die vorhandenen Diskrepanzen zwischen den formulierten Idealen und der konkreten Praxis von IOs sichtbar machen. Im dritten Abschnitt wird darauf aufbauend argumentiert, dass gerade die interne Kritik von Mitarbeiter:innen deshalb einen schweren Stand in IOs hat. Zum einen wird diese interne Kritik häufig von der Leitungsebene unterdrückt, weil die Sorge besteht, diese könne nach außen dringen und die Reputation der IO beschädigen. Zum anderen ist es – ganz unabhängig von möglichen Formen der aktiven

Kritikunterdrückung – gar nicht so leicht, eine *notwendigerweise* heuchelnde Organisation konstruktiv zu kritisieren. Der letzte Abschnitt fasst die Diskussion zusammen und zieht ein kurzes Fazit.

Vermittlung in internationalen Organisationen

IOs sind häufig mit extrem widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert. Anders als Individuen können Organisationen mit Handlungsaufforderungen, die sich gegenseitig ausschließen, prinzipiell durchaus umgehen – darin besteht nicht zuletzt „ihre einzigartige Qualität“ (Simon 2019: 118). Organisationen sind funktionell differenzierte Systeme; und die Bildung und Koordination mehrerer handelnder Einheiten erlaubt es ihnen, gleichzeitig verschiedene Interessen zu bedienen: „In der Organisation existieren und agieren die jeweils widerspruchsfrei handelnden, aber zueinander logisch im Widerspruch und Konflikt liegenden Einheiten nebeneinander“ (Simon 2019: 120).

Allerdings kann dies zu Spannungen innerhalb der Organisation führen – und zwar vor allem dann, wenn nicht mehr nur zwei gegensätzliche Handlungen durchgeführt werden müssen, sondern stattdessen grundsätzlich widersprüchliche Erwartungen an die Organisation miteinander in Konflikt geraten. Dies gilt in besonderem Maße für IOs. Folgt man der idealtypischen Unterscheidung des Organisationssoziologen Nils Brunsson, dann sind viele IOs sowohl „political organizations“ als auch „action organizations“ (Brunsson 2002: 14). Als *political organizations* müssen IOs mit den vielfältigen Erwartungen ihres organisationalen Umfelds umgehen und diese integrieren (Ziel: „reflecting inconsistencies“ – Brunsson 2002: 19). Gleichzeitig müssen sie als *action organizations* jedoch auch konkrete Projekte und Interventionen praktisch umsetzen (Ziel: „coordinated action“ – Brunsson 2002: 14). Daraus ergibt sich für IOs ein Dilemma, denn beide Aufgaben bringen unterschiedliche und unvereinbare Anforderungen mit sich: „The demand for action requires an integrative structure; the demand for politics requires dissolution. This is a genuine dilemma, an insoluble problem. It is not possible to be good at both politics and action“ (Brunsson 2002: 33).

Nach Brunsson besteht der produktive Umgang mit diesem Dilemma für Organisationen darin, beide Elemente voneinander zu trennen: „The basic method for handling these conflicting demands is to separate and isolate politics and action“ (Brunsson 2002: 33). Das gelingt durch die Entkopplung von organisationalem *talk* und organisationaler *action*, welche Brunsson als „organized hypocrisy“ bezeichnet (Brunsson 2002: xiii). Gerade diese „difference between words and deeds“ (Brunsson 2002: xiii) erlaubt es Organisationen, zwischen widersprüchlichen externen Anforderungen zu vermitteln: „The organization meets some demands by way of talk, others by decisions,

and yet others by action – thus to some extent satisfying three conflicting demands“ (Brunsson 2002: xiv). Während Heuchelei im Alltagsverständnis als moralisch verwerflich gilt, ist sie laut Brunsson für bestimmte Organisationen demnach geradezu notwendig und funktional.

Das eine sagen, das andere tun – in IOs lässt sich diese (notwendige) Diskrepanz zwischen Worten und Taten sehr häufig beobachten (Weaver 2008; Hagn 2018; Zähringer & Brosig 2020). Organisationale Heuchelei ermöglicht es IOs, trotz widersprüchlicher Anforderungen operativ handlungsfähig zu bleiben, wie etwa Michael Lipson am Beispiel des UN-Peacekeepings pointiert herausarbeitet:

„Decoupling of talk and action can permit the UN to satisfy contradictory demands from its environment, allowing it to act [...] in ways that are necessary to the success of peace operations in the field but inconsistent with norms to which the UN is expected to conform“ (Lipson 2007: 23).

Im Kontext dieses Sonderhefts stellt sich nun die Frage, warum diese Entkopplung von Worten und Taten überhaupt als *Vermittlung* verstanden werden sollte. Schließlich erscheint auf den ersten Blick genau das Gegenteil der Fall zu sein, denn im Fokus steht ja gerade nicht die Verbindung, sondern die Trennung zweier Elemente (siehe oben: „separate“; „isolate“; „decouple“). Dies ist jedoch nur vordergründig zutreffend, denn tatsächlich werden *talk* und *action* nicht wirklich voneinander entkoppelt bzw. losgelöst. Vielmehr entsteht zwischen beiden Elementen eine enge Verbindung, deren kausaler Zusammenhang lediglich umgekehrt wird. Organisationaler *talk* führt nicht mehr – wie üblicherweise angenommen wird – zu korrespondierender organisationaler *action*, sondern ermöglicht stattdessen entgegengesetzte Handlungen:

„When hypocrisy obtains, there is still a causal relation between talk, decisions and actions, but the causality is the reverse. [...] Talk and decisions pointing in one direction do not encourage actions in the same direction; rather they compensate for actions in the opposite directions, just as actions in one direction compensate for talk and decisions in a different one“ (Brunsson 2002: xiv).

Im Kontext widersprüchlicher externer Anforderungen wird eine bestimmte *action* demnach erst durch entgegengesetzten *talk* möglich – und umgekehrt. Organisationale

ler *talk* muss bestimmte Erwartungen befriedigen („compensate“), die von organisationaler *action* nicht bedient werden können (und vice versa).¹ Die beiden Elemente stehen entsprechend nicht losgelöst und unvermittelt nebeneinander, sondern befinden sich aufgrund dieser Notwendigkeit der gegenseitigen Kompensation in einer engen Beziehung zueinander. Beide Elemente bedingen und verändern einander: nicht indem sie sich gegenseitig *in die gleiche Richtung* verstärken, sondern indem sie im Kontext widersprüchlicher Anforderungen einander kompensieren und dadurch wechselseitig ermöglichen. Passender als das Wort „decoupling“ erscheint daher der von Michael Lipson verwendete Begriff des „counter-coupling“ (Lipson 2007: 10), um diese Verbindung der zwei Elemente zu beschreiben. Erst durch die gegenläufige Verkopplung von *talk* und *action* kann die Organisation zwischen den widersprüchlichen Rollenanforderungen der „political organization“ und der „action organization“ vermitteln.

Fruchtbar ist diese Perspektive auf *Vermittlung als gegenläufige Verkopplung* von Worten und Taten, weil sie einen Blick auf das ko-konstitutive Verhältnis von *talk* und *action* in IOs ermöglicht. Vermittlung, wie sie von den Herausgeber:innen dieses Sonderhefts in der Einleitung definiert wird, bezeichnet ganz generell das „Moment der Verbindung zwischen zwei Elementen, welche diese selbst berührt oder verändert, ohne sie dabei aufzulösen“. Während auf den ersten Blick die Worte und Taten einer IO oftmals losgelöst voneinander erscheinen, ist das Gegenteil der Fall: Erst durch die Verbindung mit (entgegengesetztem) organisationalen *talk* wird organisationale *action* möglich – und umgekehrt. Es ist die Verbindung bzw. die gegenläufige Verkopplung der beiden Elemente, welche diese selbst verändert.

Was bedeutet das konkret? (1.) *Talk* verändert *action* in dem Sinne, dass gegenläufige Worte bestimmte Taten mit einer anderen Bedeutung aufladen und diese dadurch (anders) legitimieren. Dies ermöglicht IOs einen gewissen Handlungsspielraum und sichert – jenseits aller widersprüchlichen normativen Erwartungen – die operative

¹ Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass auch ein bestimmter organisationaler *talk* spezifische Erwartungen erfüllen kann, die wiederum von anderem organisationalen *talk* nicht erfüllt werden. Auch organisationaler *talk* ist nicht immer kohärent; eine Organisation spricht mit mehreren „Stimmen“ und kommuniziert zum Teil sehr unterschiedlich mit ihren „multiple audiences“ (Daugirdas 2019: 226). Dieser Artikel legt jedoch im Folgenden den Fokus auf das Verhältnis von *talk* und *action* und damit auf die Vermittlung zweier unterschiedlicher Elemente (siehe unten).

Ebenso ist an dieser Stelle zu betonen, dass es neben der in diesem Beitrag beschriebenen gegenläufigen Verkopplung freilich auch noch andere Verbindungslinien zwischen *talk* und *action* gibt. So können beispielsweise bestimmte Formen von organisationalem *talk* nicht nur die *action* der eigenen Organisation, sondern durchaus auch die *action* von anderen Akteuren initiieren oder beeinflussen. Diese Formen stehen jedoch ebenfalls nicht im Fokus dieses Artikels, der sich auf die interne Vermittlung (und entsprechend auch die internen Folgen für Kritik) in IOs konzentriert.

Handlungsfähigkeit „on the ground“. Beispiel UN-Peacekeeping²: Das Berufen (*talk*) auf die drei klassischen Kernprinzipien – Konsens, Unparteilichkeit und Nichtausübung von Gewalt – ermöglicht UN-Friedensmissionen überhaupt erst den Zugang zu bestimmten Konfliktgebieten, ohne den selbst robuste Peacekeeping-Missionen (*action*) von Anfang an zum Scheitern verurteilt wären (Lipson 2007: 19). Der *talk* befriedigt hier also Erwartungen an die Vereinten Nationen als *legitimen Akteur* – Erwartungen, die von den UN als reiner „action organization“ nicht erfüllt werden könnten. (2.) *Action* wiederum verändert *talk* in dem Sinne, dass erst konkrete Taten den (ankündigenden) Worten die notwendige Relevanz und Bedeutung verleihen. Ohne den Glauben an praktische Konsequenzen wird das Formulieren von Zielen nicht ernst genommen. Beispiel UN-Peacekeeping: Wenn die UN in ihren Missionen dauerhaft handlungsunfähig erscheinen und keine konkreten Resultate vor Ort erzielen würden (*action*), wäre das Formulieren von bzw. das Bezugnehmen auf die abstrakten Kernprinzipien des Peacekeepings (*talk*) schnell hinfällig und bedeutungslos. Die *action* von robusten Missionen befriedigt hier also Erwartungen an die Vereinten Nationen als *effektiven Akteur* – Erwartungen, die von den UN als reiner „political organization“ nicht befriedigt werden könnten. Erst durch die gegenläufige Verkopplung von Worten und Taten kann die UN folglich zwischen den widersprüchlichen Rollenanforderungen der *political organization* (Legitimität) und der *action organization* (Effektivität) vermitteln (Lipson 2007: 21).

Kritik in internationalen Organisationen

Ausgehend von dem oben entwickelten Verständnis von Vermittlung soll nun gezeigt werden, dass diese theoretische Perspektive einen Mehrwert für die Analyse von IOs bieten kann. Um den Rahmen dieses Beitrags nicht zu sprengen, gehe ich dabei bewusst selektiv vor und illustriere den Nutzen dieser Perspektive, indem ich exemplarisch ein spezifisches Argument ausbuchstabiere. Dieses Argument lautet wie folgt: Die notwendige gegenläufige Verkopplung von *talk* und *action* in IOs erschwert interne Kritik von Mitarbeiter:innen, was wiederum ein Problem für die organisationalen Lernprozesse in IOs darstellt.

Die Funktionalität der organisationalen Heuchelei bzw. der gegenläufigen Verkopplung von *talk* und *action* wurde in der IO-Forschung vielfach thematisiert (Lipson 2007; Weaver 2008; Hagn 2018; Zähringer & Brosig 2020). Allerdings wird in den

² Für eine ausführlichere Darstellung dieses Falls sowie eine Auseinandersetzung mit weiteren IO-Beispielen siehe Christian (2021: 268).

entsprechenden Arbeiten meist im gleichen Atemzug auch auf deren Ambivalenz hingewiesen: „While organized hypocrisy may be necessary for organizational survival, it may be equally necessary that the organization show its discourse and behavior to be consistent“ (Lipson 2007: 22). Folglich ist organisationale Heuchelei keine Strategie, die sich eine Organisation offiziell zu eigen machen kann: „Management books recommending hypocrisy as a strategy would destroy the basis for their own prescriptions“ (Brunsson 2002: xv). Stattdessen funktioniert sie nur, solange sie nicht aufgedeckt wird. Organisationale Heuchelei ist somit immer zugleich Schutzschild und Gefahr für IOs, denn wenn sie aufgedeckt wird – so zumindest die verbreitete Annahme³ –, gefährdet dies die Autorität und damit die Existenz der Organisation (Barnett & Finnemore 2004; siehe auch Lipson 2007: 13; Weaver 2008: 6).

In diesem Kontext wird Kritik, welche die Heuchelei aufdecken und die Autorität von IOs in Frage stellen kann, aus Sicht der Organisation zu einer Bedrohung. Auffällig ist, dass bisher vor allem die Gefahr von *externer* Kritik durch kritische NGOs oder Journalist:innen analysiert wurde. Im Zentrum steht dabei stets der mögliche Reputationschaden als Folge des externen Aufdeckens der Heuchelei sowie dessen Konsequenzen – „undermining the organization’s legitimacy and moral authority, its political and financial support, and ultimately its ability to pursue its mission and to survive“ (Weaver 2008: 6). Die Rolle interner Kritik, die von den Mitarbeiter:innen in der Organisation geäußert wird, wurde bisher hingegen kaum beleuchtet. Doch wahrgenommene Heuchelei der eigenen Organisation, so lautet die diesem Abschnitt zugrundeliegende Ausgangsvermutung, provoziert auch und gerade *interne* Kritik. IO-Mitarbeiter:innen kennen wie niemand sonst die tatsächliche Praxis ihrer Organisation und können deshalb vorhandene Diskrepanzen zum offiziellen *talk* besonders präzise benennen. Diese *Kritik von innen*⁴, die sich entsprechend häufig gegen die intern wahrgenommenen

³ Es ist auffällig, dass die IO-Forschung (exemplarisch Barnett & Finnemore 2004) oftmals unhinterfragt davon ausgeht, dass Autoritäts-/Legitimitätsverlust (etwa durch das Aufdecken von organisationaler Heuchelei) immer direkt die Existenz der IO bedroht. Allerdings ist es empirisch eher selten, dass IOs tatsächlich „sterben“. Zutreffender ist vermutlich eher die Gefahr eines (schleichenden) Bedeutungsverlusts. Diese starke Annahme samt ihren Implikationen müsste entsprechend kritisch hinterfragt werden. In diesem Beitrag wird vorläufig davon ausgegangen, dass diese Annahme auch *in* den Organisationen selbst vorherrscht und deshalb real wirksam ist. Aber auch diese Annahme müsste empirisch überprüft werden.

⁴ Der Begriff *Kritik von innen* wird in dieser Arbeit 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 NGOs, etc.) von den Mitarbeiter:innen *innerhalb* der Organisation.

Widersprüche zwischen formulierten Idealen und konkreter Praxis richtet (Christian 2020), kann demnach ebenfalls eine Bedrohung für IOs darstellen.⁵

Dies könnte einerseits erklären, warum repressive Kritikulturen in IOs offenkundig keine Seltenheit sind (Christian 2022). Auch wenn *Kritik von innen* in IOs ein bislang nur unzureichend untersuchtes Phänomen ist, gibt es vielfach anekdotische Hinweise darauf, dass interne Kritik in IOs häufig aktiv unterdrückt wird. Weaver beobachtet beispielsweise in der Weltbank eine „pervasive intolerance of open dissent“ (Weaver 2008: 81) und zitiert u.a. den ehemaligen Weltbank-Präsidenten Wolfensohn, der seinen Angestellten unverblümt mit Entlassung droht, sollten diese Kritik äußern (Weaver 2008: 82). Ähnliche Beobachtungen finden sich auch bei Autesserre im Kontext von Peacekeeping-Interventionen: „Several interviewees in fact emphasized how their organizations (notably the UN and the European Union) encouraged conformity and condemned dissent“ (Autesserre 2014: 44). Dieser repressive Umgang mit *Kritik von innen* scheint vor allem in der Sorge der Leitungsebene begründet zu sein, dass interne Kritik nach außen dringen bzw. ge leaked werden könnte und somit die Reputation der Organisation beschädigt: „so long as derogatory information stays hidden, it cannot cause reputational harm“ (Daugirdas 2019: 224). Dies gilt sowohl für öffentliche Kritik allgemein („fear of [...] public opinion“ bei Autesserre 2014: 210), als auch ganz konkret für das Verhältnis von IOs zu mächtigen Mitgliedsstaaten (Daugirdas 2019: 247) oder zu relevanten lokalen Zielgruppen (Maertens 2019: 309).

Allerdings wäre es verkürzt, in diesem Zusammenhang nur die aktive Kritikunterdrückung zu beleuchten. Vielmehr kann das in diesem Beitrag entwickelte Verständnis von Vermittlung als gegenläufige Verkopplung von *talk* und *action* dabei helfen, ein komplexeres Bild der Schwierigkeiten zu zeichnen, mit denen interne Kritik in IOs konfrontiert ist. Denn unabhängig von möglichen Formen der Kritikunterdrückung „von oben“ erscheint es ganz allgemein nicht leicht, eine notwendigerweise heuchelnde IO intern konstruktiv zu kritisieren. Stattdessen, so das Argument an dieser Stelle, verleitet wahrgenommene Heuchelei die Mitarbeiter:innen in IOs zu zwei besonderen Formen der Kritik, die – selbst wenn sie geäußert werden – tendenziell wirkungslos bleiben. Die

⁵ Siehe Billerbeck (2020) für eine Analyse der internen Zweifel an der eigenen Organisation und die entsprechende Notwendigkeit von „self-legitimation practices“ in IOs.

eine Form der Kritik könnte man als (1) *naive Kritik* bezeichnen, die andere als (2) *zynische Kritik*.⁶ Beide Formen sollen im Folgenden kurz erläutert werden.⁷

Versteht man die Heuchelei einer IO nicht mehr nur als simple Trennung von *talk* und *action*, sondern stattdessen als notwendige, zwischen widersprüchlichen Anforderungen vermittelnde, gegenläufige Verkopplung, dann wird deutlich, dass Beschwerden über das Auseinanderfallen von Worten und Taten bzw. die Forderung nach einer umfassenden Zusammenführung der beiden Elemente ('Wir müssen endlich aufhören, das eine zu sagen und das andere zu tun!') als (1) *naive Kritik* bezeichnet werden muss. Die vehemente interne Kritik an der „split personality“ der UN (Billerbeck 2020: 210) ist dafür ein gutes Beispiel: IO-Mitarbeiter:innen, die organisationales Handeln kritisieren, weil es nicht den formulierten Idealen und Prinzipien der IO entspricht, laufen Gefahr etwas zu fordern, was die IO schlicht nicht umsetzen kann, will sie weiterhin die widersprüchlichen Anforderungen moderieren und bedienen, mit denen sie in ihren „relevanten Umwelten“ (Simon 2019: 62) konfrontiert ist. Diese Form der internen Kritik kann in dem Sinne sogar gefährliche Reformen anstoßen: „Successful implementation of reforms intended to ensure consistency between organizational talk, decisions and action [...] could threaten the survival of a political organization“ (Lipson 2007: 22). Organisationale Abwehrreaktionen gegenüber dieser naiven *Kritik von innen* sind aus Sicht der Organisation demnach durchaus funktional.

Eine weitere Form der Kritik, die bei IO-Mitarbeiter:innen als Reaktion auf wahrgenommene Heuchelei in der eigenen Organisation entstehen kann, ist (2) *zynische Kritik*. Auch diese identifiziert die existierenden Abweichungen zwischen Worten und Taten, sieht aber von vornherein die Ursache für die Diskrepanz allein in der moralischen Verkommenheit der Organisation und ihrer Leitungsebene begründet: 'Die da oben scheren sich doch gar nicht um Ideale und Werte, denen geht es doch nur um ihre eigenen Interessen' – so oder ähnlich könnte eine zynische Kritik am Auseinanderfallen

⁶ Mein Dank geht an Sebastian Schindler, dessen Arbeiten zu Naivität und Zynismus inspirierend für diese Unterscheidung waren (Schindler 2020). Sicherlich gibt es neben naiver und zynischer Kritik noch weitere Formen von Kritik, die ebenfalls in Zusammenhang mit der gegenläufigen Verkopplung von *talk* und *action* bzw. der organisationalen Heuchelei in IOs stehen können. Im Sinne der selektiven Illustration in diesem Abschnitt kann und soll an dieser Stelle jedoch keine umfassende Typologie diskutiert werden, sondern stattdessen exemplarisch auf die zwei Formen eingegangen werden, bei denen der Mehrwert einer Perspektive auf Vermittlung besonders augenscheinlich wird.

⁷ Für eine ausführlichere Darstellung dieses Arguments siehe Christian (2021, 2022).

von *talk* und *action* lauten.⁸ Ähnlich der naiven Kritik bleibt auch zynische Kritik erfolglos, da sie in defätistischer Manier gar nicht erst den Anspruch auf Veränderung erhebt. Stattdessen wird die vorhandene Diskrepanz zwischen organisationalen Worten und Taten vollumfänglich mit einem (nicht zu beeinflussenden) Mangel an politischem Willen und moralischer Integrität der handelnden Akteure erklärt. Alternative Erklärungen (etwa strukturelle Zwänge, etc.) werden somit *a priori* ausgeschlossen. Ironischerweise wird dieser Zynismus so zu einer „self-fulfilling prophecy“ (Reichers et al. 1997: 48): Er verhindert, dass Verbesserungen angestoßen und Probleme behoben werden – und zementiert damit in gewisser Weise seine eigenen Ursachen.

Um es zusammenzufassen: IO-Mitarbeiter:innen, denen nicht bewusst ist, dass eine gewisse Diskrepanz zwischen Worten und Taten konstitutiv für die eigene Organisation ist, laufen Gefahr, naive oder zynische Kritik zu äußern. Doch selbst für die Mitarbeiter:innen, die um diesen Umstand wissen, bleibt das konstruktive Kritisieren der eigenen Organisation voraussetzungsvoll. Denn die aus anderen (Alltags-)Kontexten bekannte und entsprechend eingeübte Kritikfigur „Tu was du sagst!“ ist mit Blick auf IOs schlicht nur eingeschränkt anwendbar.

Es stellt sich folglich die Frage, wie in internationalen Organisationen, die auf die gegenläufige Verkopplung von *talk* und *action* angewiesen sind, überhaupt interne Kritik geübt werden kann, die weder naiv noch zynisch ist. Auch wenn diese Frage hier nicht abschließend beantwortet werden kann, so scheint es im Lichte der obigen Diskussion zentral, dass in IOs geschützte Räume für Kritik organisiert werden, in denen die erlebten Widersprüche von den Mitarbeiter:innen offen benannt und diskutiert werden können – und in denen im Wissen um die existierenden (und nicht auflösbaren) Dilemmata über den bestmöglichen Umgang mit ebendiesen gestritten werden kann (siehe hierzu auch den Beitrag von Schindler in diesem Sonderheft). Denn auch wenn sich IOs aus den grundsätzlichen Widersprüchen und Dilemmata, mit denen sie konfrontiert sind, nicht selbst befreien können (und eine vollständige Zusammenführung von *talk* und *action* deshalb nicht möglich ist), heißt das keineswegs, dass IOs nicht trotzdem auf *Kritik von innen* angewiesen sind. Es bleibt trotz des Wissens um die Grenzen der möglichen Veränderung und die Notwendigkeit der gegenläufigen Verkopplung von Worten und Taten wichtig, durch gezielte interne Kritik konkrete organisationale Praktiken – dort wo möglich – an den formulierten Idealen und vereinbarten *policies* der Organisation auszurichten. IOs brauchen diese Form der konstruktiven internen Kritik, um aus Fehlern zu lernen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln

⁸ Ein UN-Mitarbeiter äußerte sich in einem Interview mit dem Autor beispielsweise wie folgt: „It is a theatre. It’s just a game for them [the leadership]“ (Christian 2022).

(„learning-by-doing“ bzw. „trial-and-error“ bei Levitt & March 1988: 321). Interner Widerspruch muss deshalb als eine „unverzichtbare Ressource“ (Wimmer 2003: 50) für organisationale Lernprozesse in IOs angesehen werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine unterdrückte und/oder gehemmte interne Kritikkultur als Folge der gegenläufigen Verkopplung von *talk* und *action* zu problematischen „Lernblockaden“ (Christian 2020: 83) in IOs führen kann – mit der Konsequenz, dass Fehler nicht korrigiert und ineffektive bis kontraproduktive Handlungen reproduziert werden.

Fazit

Internationale Organisationen sind oft mit widersprüchlichen externen Erwartungen konfrontiert und müssen zwischen diesen vermitteln. Der vorliegende Artikel hat gezeigt, dass das Konzept der organisationalen Heuchelei einen wichtigen Beitrag zu einem besseren Verständnis dieser Vermittlungsbemühungen von IOs leisten kann. Erst die gegenläufige Verkopplung von organisationalem *talk* und organisationaler *action* erlaubt es IOs, zwischen den unterschiedlichen Anforderungen einer „political organization“ und einer „action organization“ zu vermitteln. Die häufig zu beobachtende Diskrepanz zwischen Worten und Taten von IOs ist folglich kein „Defekt“, sondern schlicht Ausdruck dieser Vermittlung.

Von dieser Erkenntnis ausgehend habe ich argumentiert, dass ein solches Verständnis von Vermittlung als gegenläufige Verkopplung eine hilfreiche Perspektive auf die Frage eröffnet, warum *Kritik von innen* in IOs augenscheinlich einen so schweren Stand hat. Aufgrund der notwendigen Diskrepanz zwischen Worten und Taten gerät die Kritikkultur in IOs in doppelter Hinsicht unter Druck. Zum einen wird interne Kritik häufig unterdrückt, weil die Leitungsebene der Organisation Angst vor der Aufdeckung der existierenden Heuchelei und den daraus resultierenden Reputationsschäden für die IO hat. Zum anderen gestaltet es sich für IO-Mitarbeiter:innen aber auch unabhängig davon als äußerst schwierig, ihre notwendigerweise heuchelnde Organisation zu kritisieren, ohne dabei naiv oder zynisch vorzugehen. Eine defizitäre interne Kritikkultur als Folge der notwendigen Heuchelei könnte – anknüpfend an die Arbeiten von Barnett und Finnemore (1999; 2004) – demnach als eine weitere *Pathologie* von IOs verstanden werden, die fatale Folgen haben kann: für die Organisationen und ihre Mitarbeiter:innen, aber auch und vor allem für die vielen Millionen Menschen, die weltweit die Zielgruppe der verschiedenen Projekte und Interventionen darstellen (Benner et al. 2013: 361).

Die organisationale Vermittlung divergierender externer Anforderungen durch die gegenläufige Verkopplung von *talk* und *action* ist folglich ambivalent. Einerseits ist sie aus

Sicht der IO funktional, denn sie ist die einzig mögliche Antwort auf die widersprüchlichen Erwartungen des externen Umfelds. Andererseits bringt diese Form der Vermittlung jedoch auch negative Konsequenzen für die interne Kritikkultur mit sich und ist in diesem Sinne dysfunktional, denn sie erschwert dringend notwendige organisationale Lern- und Reformprozesse in IOs.

Literaturverzeichnis

- Autesserre, Séverine (2014): *Peaceland. Conflict Resolution and the Everyday Politics of International Intervention*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barnett, Michael N.; Finnemore, Martha (1999): The Politics, Power, and Pathologies of International Organizations. In: *International Organization* 53 (4), 699–732.
- Barnett, Michael N.; Finnemore, Martha (2004): *Rules for the world. International organizations in global politics*. Ithaca: Cornell University Press.
- Benner, Thorsten; Eckhard, Steffen; Rotmann, Philipp (2013): Learning in international organizations. In: Reinalda, Bob (Hg.), *Routledge Handbook of International Organization*. New York: Routledge, 361-374.
- Billerbeck, Sarah von (2020): "Mirror, Mirror On the Wall:" Self-Legitimation by International Organizations. In: *International Studies Quarterly* 64 (1), 207–219.
- Brunsson, Nils (2002): *The organization of hypocrisy*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Christian, Ben (2020): Dürfen sie nicht oder wollen sie nicht? „Kritik von innen“ in staatlichen Entwicklungsorganisationen. In: *ZIB Zeitschrift für Internationale Beziehungen* 27 (2), 65–93.
- Christian, Ben (2021): Notwendige „Heuchelei“. In: *Zeitschrift für die Vereinten Nationen* 2021 (6), 267–271.
- Christian, Ben (2022): A threat rather than a resource: why voicing internal criticism is difficult in international organisations. In: *Journal of international relations and development* 25 (2), 425–449.
- Daugirdas, Kristina (2019): Reputation as a Disciplinary of International Organizations. In: *American Journal of International Law* 113 (2), 221–271.
- Dingwerth, Klaus; Witt, Antonia; Lehmann, Ina; Reichel, Ellen; Weise, Tobias (2019): *International organizations under pressure. Legitimizing global governance in challenging times*. Oxford: Oxford University Press.
- Hagn, Julia K. (2018): *UNICEF: Caught in a Hypocrisy Loop. The Institutionalization of Organized Hypocrisy at the United Nations Children's Fund*. Baden-Baden: Nomos.
- Levitt, Barbara; March, James G. (1988): Organizational Learning. In: *Annual Review of Sociology* 14 (14), 319–340.
- Lipson, Michael (2007): Peacekeeping: Organized Hypocrisy? In: *European Journal of International Relations* 13 (1), 5–34.

- Maertens, Lucile (2019): From Blue to Green? Environmentalization and Securitization in UN Peacekeeping Practices. In: *International Peacekeeping* 26 (3), 302–326.
- Reichers, Arnon E.; Wanous, John P.; Austin, James T. (1997): Understanding and managing cynicism about organizational change. In: *Academy of Management Perspectives* 11 (1), 48–59.
- Schindler, Sebastian (2020): The task of critique in times of post-truth politics. In: *Rev. Int. Stud.* 46 (3), S. 376–394.
- Simon, Fritz B. (2019): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 7. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Weaver, Catherine (2008): *Hypocrisy trap. The World Bank and the poverty of reform*. Princeton: Princeton University Press.
- Wimmer, Rudolf (2003): Woraus bezieht wirksame Führung ihre gestalterische Kraft? In: *think on* (3), 48-50.
- Zähringer, Natalie; Brosig, Malte (2020): Organised hypocrisy in the African Union: The responsibility to protect as a contested norm. In: *South African Journal of International Affairs*, 1–23.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/diskurs/81685

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20240410-105639-6

Erschienen in: Zeitschrift diskurs, Bd. 8 (2022): Sonderheft Vermittlung in der internationalen Politik, S. 27-40



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung - Keine Bearbeitungen 4.0 Lizenz (CC BY-ND 4.0) genutzt werden.