



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

University of South Bohemia in České Budějovice
Faculty of Economics
Department of Regional Management

Master's thesis

GERMANY'S DEVELOPMENT COOPERATION WITH AFRICA

Projects in Development Cooperation with the Example of the
Vocational Education and Training Project (BINA)
between the Beruflichen Fortbildungszentren der
Bayerischen Wirtschaft gGmbH (bfz) and
the Don Bosco Youth Network West Africa in Ghana

Author: Anna Reinhardt

Tutor of master's thesis: Prof. Dr. Nadine Rentel

České Budějovice 2021

UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA IN ČESKÉ BUDĚJOVICE

Faculty of Economics
Academic year: 2020/2021

ASSIGNMENT OF DIPLOMA THESIS

(project, art work, art performance)

Name and surname: Anna REINHARDT
Personal number: E19050I
Study programme: N6237 Regional and European Project Management
Branch:
Work topic: Germany's Development Cooperation with Africa
Assigning department: Department of Regional Management and Law

Theses guidelines

Objective:

The aim of the thesis is to describe a cross-border co-operation in a selected domain of non-profit organizations, to identify problems in the co-operation and to develop possible solutions of those problems.

Methodological approach:

Qualitative methodological approach, especially interviews.

- Theoretical background
- Data collection
- Data analysis
- Results
- Proposals and conclusions

Framework structure:

1. Introduction. Objectives.
 2. Review of literature.
 3. Methods.
 4. Results, potentially discussion.
 5. Conclusion.
- X. References
X. List of Annexes (if any)
X. Annexes

Extent of work report: 50 – 60 pages
Extent of graphics content: As necessary
Form processing of diploma thesis: printed
Language of elaboration: English

Recommended resources:

Abbasi, G. Y., & Al-Mharmah, H. A. (2000). Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*, (18), 105-109.

Afnor (2010). *Dictionnaire de management de projet* ([Se éd.]). Saint Denis-La Plaine: AFNOR.

Agency for Business & Economic Development (2020). *Invest in Africa: Markets of the Future*. Retrieved from https://wirtschaftsentwicklung.de/fileadmin/user_upload/2_Finanzierung/Entwicklungsinvestitionsfonds/Downloads/Roadshow_EIF-Brochure_EN.pdf

Auswärtiges Amt (2011). *Deutschland und Afrika: Konzept der Bundesregierung*. Retrieved from <https://www.bmvg.de/resource/blob/12804/1a1f8991061fc0ea10663e8df344075d/deutschland-und-afrika-konzept-der-bundesregierung-data.pdf>

Ayeh, J. K. (2016). Ghana. In J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of Tourism*. (pp. 393-395). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01384-8_262

Supervisors of diploma thesis: **prof. Dr. Nadine Rentel**
Department of Regional Management and Law

Date of assignment of diploma thesis: **August 2, 2021**

Submission deadline of diploma thesis: **August 15, 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Dean

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. PhDr. Miloslav Lapka, CSc.
Head of Department

In České Budějovice August 2, 2021

Statement

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defence in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

Bonn, 31.10.2021



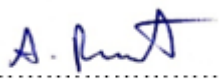
.....
Anna Reinhardt

Declaration on the independent preparation of the work

I declare that I have written this thesis independently and that I have not used any other resources than those indicated. Text passages, pictures, tables, etc. taken verbatim or analogously from other sources are indicated with the source.

Furthermore, I assure that this thesis or a similar thesis with parts of the contents that are substantially the same has not yet been submitted to any other examination authority.

Bonn, 31.10.2021


.....
Anna Reinhardt

Abstract

The implementation of development projects is a common way in development cooperation to improve the situation of developing countries. Since project management processes are often complicated, the aim of this Master's thesis is to answer how a successful implementation of projects in the field of development cooperation could look like. For this purpose, the following research question is posed: How can development projects be successfully implemented? To answer the research question, qualitative research was conducted using semi-structured guideline-based expert interviews. The qualitative study showed that there are a number of factors that contribute to successful project implementation. At the same time, it was found that development projects are facing challenges. This can be the duration of a project, the recognition of an implementing organisation, or accessibility of the project location. Based on a vocational education and training project in Ghana – the BINA-project – promising approaches for a successful project implementation could be identified that can be transferred to other development projects. It became evident, for instance, that a good concept is an important approach. In addition, tasks and responsibilities should be clearly divided. There are also certain character traits that project managers should possess. Here, a high level of motivation or a good work attitude can be mentioned, just to name a few. Further research of projects in development cooperation could contribute to an improvement in project implementation and thus increase the efficiency of development projects in the long term – not only within the development cooperation between Germany and the African continent but also for development cooperation in general.

Keywords: development cooperation · development projects · German-African development policy · project management · project implementation · success factors · challenges

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION.....	1
1 LITERATURE REVIEW AND CURRENT STATE OF RESEARCH.....	3
2 DEVELOPMENT COOPERATION	6
2.1 The Concept of Development	6
2.2 Country Classification According to Level of Development.....	7
2.3 Definition of Development Cooperation.....	8
2.4 Forms of Development Cooperation	12
2.5 Germany's Development Cooperation with Africa	14
2.5.1 The German development policy.....	14
2.5.2 A concept with Africa.....	18
3 PROJECTS IN DEVELOPMENT COOPERATION	21
3.1 Definition: What is a Project?	21
3.1.1 Development projects	22
3.1.2 Virtual projects	23
3.1.3 Intercultural projects.....	24
3.2 The Implementation of Projects.....	25
3.3 Project Management for Development Projects	28
3.4 Success Factors and Challenges of Development Projects	30
4 THE PROJECT OF INVESTIGATION.....	33
4.1 Political-economic Situation of Ghana.....	33
4.2 Development Policy Framework.....	37
4.2.1 The Special Initiative on Training and Job Creation.....	37
4.2.2 The PartnerAfrica programme	38
4.3 General Information About the Project	40
4.4 sequa gGmbH – the German Implementing Organisation	41
4.5 bfz – the German Partner.....	43

4.6	Don Bosco Youth Network West Africa – the Local Partner	45
4.7	Target Group, Project Objectives, Indicators, Outcomes.....	46
4.8	Project Progress – Current Status.....	48
5	MY RESEARCH	51
5.1	Methodology	51
5.1.1	Data generation	51
5.1.2	Data analysis and evaluation	55
5.2	Results and discussion	58
5.2.1	Good practices.....	58
5.2.2	Challenges.....	74
	CONCLUSION	83
	REFERENCES.....	87
	LIST OF FIGURES.....	100
	LIST OF TABLES.....	100
	ANNEXES.....	i
	Annexe 1: Interview guidelines.....	ii
	Annexe 1.1: Interview 1 – bbw/bfz.....	ii
	Annexe 1.2: Interview 2 – sequa	iii
	Annexe 1.3: Interview 3 – Don Bosco.....	iv
	Annexe 2: Transcription rules.....	v
	Annexe 3: Transcripts	vi
	Annexe 3.1: Interview 1 – bbw/bfz.....	vi
	Annexe 3.2: Interview 2 – sequa	xxviii
	Annexe 3.3: Interview 3 – Don Bosco.....	xlix
	Annexe 4: Evaluation masks	lxviii
	Annexe 4.1: Interview 1 – bbw/bfz.....	lxviii
	Annexe 4.2: Interview 2 – sequa	lxxxiv
	Annexe 4.3: Interview 3 – Don Bosco.....	xcix

Annexe 5: Consent forms.....	CX
Annexe 3.1: Interview 1	CX
Annexe 3.2: Interview 2	CXi
Annexe 3.3: Interview 3.....	CXii

LIST OF ABBREVIATIONS

AwZ	Committee for Economic Cooperation and Development (Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
BBP	Vocational education and training project (Berufsbildungsprojekt)
BDA	German Federation of Employers' Associations (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände)
BDI	Federation of German Industries (Bundesverband der Deutschen Industrie)
bfz	Vocational Training Centres of Bavarian Industry (bfz) gGmbH (Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft)
BGR	Federal Institute for Geosciences and Natural Resources (Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe)
BMF	Federal Ministry of Finance
BMZ	Federal Ministry for Economic Cooperation and Development
DAC	Development Assistance Committee
DIHK	Association of German Chambers of Industry and Commerce (Deutscher Industrie- und Handelskammertag)
EADI	European Association of Development Research and Training Institutes
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
KfW	Reconstruction Loan Corporation (Kreditanstalt für Wiederaufbau)
KVP	Chamber and association partnership project (Kammer- und Verbandspartnerschaftsprojekt)
LZE	Long-term expert
NGO	Non-governmental organisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PTB	Physical-Technical Federal Institute (Physikalisch-Technische Bundesanstalt)
SI	Special Initiative on Training and Job Creation
SME	Small and medium-sized enterprise
STE	Short-term expert
TVET	Technical Vocational Education and Training
UNIDO	United Nations Industrial Development Organisation
VET	Vocational Education and Training
ZDH	German Confederation of Skilled Crafts (Zentralverband des Deutschen Handwerks)

INTRODUCTION

"Sub-Saharan Africa's population is growing at 2.7% a year, which is more than twice as fast as South Asia (1.2%) and Latin America (0.9%). That means Africa is adding the population of France (or Thailand) every two years. [...] Most experts agree that, if it continues at its current growth rate, [...] Africa's population will double by 2050."

– *The Economist* (2020)

Africa is in transition. In recent years, the continent has developed enormously in economic, political and social terms. At the same time, Africa is a continent of inequalities and faces a multitude of challenges such as hunger, poverty, various diseases and political conflicts and corruption (see Auswärtiges Amt, 2011). The growing population is contributing to an increase in youth unemployment on the continent. In Ghana – the country of investigation – the youth unemployment rate amounted to 8.72% in 2019 (O'Neill, 2021b).

With development cooperation, the situation in Africa is tried to be enhanced. The concept of development cooperation is still relatively young. It only gained importance after the Second World War. This politically sensitive topic repeatedly raises questions of effectiveness. There are debates not only about which areas should be counted as development cooperation, but also to what extent industrialised countries should provide development aid at all and whether the support actually reaches the places where it is needed (see Klingebiel, 2013).

In development cooperation, the implementation of development projects is a common way to improve the situation in developing countries. According to Montes-Guerra, De-Miguel, Pérez-Ezcurdia, Gimena Ramos, and Díez-Silva (2015), "development cooperation [...] is a complex area due to the large network of agents involved and the particular requirements, which often complicate the process of managing the project life cycle" (p. 64).

Since project management of development projects is described to be challenging, the interest emerged to find out how this process might be improved. Thus, the following research question was developed: "How can development projects be successfully implemented?" The aim of this Master's thesis was to find an answer to this question by means of a vocational education and training (VET) project in Ghana.

Making use of qualitative research, the development project in Ghana was investigated. Therefore, three project managers from three different organisations

implementing the VET project together were interviewed using a semi-structured guideline. The guideline was divided into three topics. There were general, project-related and cooperation-related questions. It was created in such a way that answers to the following two questions could be generated:

1. What are success factors of development projects?
2. What are the challenges they face?

For the data collection, qualitative research was chosen, more precisely the conduction of expert interviews. The intention was to draw conclusions on success factors of and challenges for development projects from the personal experience of the project managers of the VET project in Ghana.

This Master's thesis is divided into five chapters. The thesis begins with a presentation of the current state of research and relevant studies in the field of development cooperation. This is followed in the second chapter by an introduction to the field of development cooperation. First, the concept of development is introduced, followed by a classification of the countries receiving support and a definition of development cooperation. Since the development project investigated in this thesis is a project implemented by the German organisation bfz in Ghana, development cooperation between Germany and Africa is then examined. The third chapter focuses on the concept of development projects. It explains what a project is and what distinguishes projects specifically in development cooperation. Since the aim of this thesis is to find out how development projects can be successfully implemented, relevant concepts and procedures on the topic of project implementation and project management of development projects are explained. In addition, the success factors, and challenges of projects in development cooperation identified in previous research are presented. The fourth chapter then presents the development project in Ghana examined for this thesis. First, background information on the project country and a presentation of the development policy framework are given. Then the project is presented with its implementing organisations, its objectives and finally a description of the current progress of the project. In the last chapter, the focus is on the research conducted. The methodology used is explained, followed by a presentation and discussion of the data generated. The Master's thesis ends with a summary of the results of the research and discussion, and an outlook for further possible research in the field of projects in development cooperation.

1 LITERATURE REVIEW AND CURRENT STATE OF RESEARCH

As development cooperation is of high relevance, it is not surprising that a lot of research has already been done in this field. However, there is not only one research direction – the subject areas are diverse.

Development is particularly addressed in development studies. The European Association of Development Research and Training Institutes (EADI) defines development studies as “a multi- and inter-disciplinary field of study [...] that seeks to understand social, economic, political, technological and cultural aspects of societal change, particularly in developing countries” (Opschoor, Forster, Jolly, & Mönks, 2005, p. 4). Development studies are not only active in research, but also in the process of solution finding as well as in the areas of policy and practice (Opschoor et al., 2005, pp. 4–5). Besides development studies, many associations, institutes, and non-governmental organisations publish papers on the topic of development cooperation. This includes, among others, the *International Food Policy Research Institute*¹, *WBCSD*², *UNESCO*³, the *World Bank*⁴. In Germany, among the most prevalent are the *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*, the *German Development Institute (DIE)*, the *Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ)* and the *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)*.

Previous research in the field of development cooperation has put an emphasis on examining its **effectiveness** (cf. Nuscheler, 2008; Klingebiel, Leiderer, & Schmidt, 2007; Agana, 2009; Lenz, 2004). The question of effectiveness is also discussed, for example, in the book “Entwicklungszusammenarbeit gestalten” (2012) by Karin Fiege and Theo Rauch or in the paper “Zur Wirklichkeit der Deutschen Entwicklungspolitik” (2020) by Deutsche Welthungerhilfe e.V. & terre des hommes Deutschland e.V. Other researchers focus exclusively on the **implementation of development projects** and describe their **objectives** and **problems** that can arise (cf. Toepfer, 1989). There has been further research in this area on **culture and development** (cf. Grünberg, 2000) or on **rural development projects** (cf. Bajrachaya & Schwank, 1994). However, none of these studies explicitly deal with development cooperation with Africa.

¹ <https://www.ifpri.org/>

² <https://www.wbcsd.org/>

³ <https://unesdoc.unesco.org/home>

⁴ <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentlist>

Since development cooperation with Africa is of great importance to Germany, which will be described in the following chapters, there are numerous studies and papers on development cooperation between the two partners (cf. Krieger, 1995; Lösel, 2010; Wagner, 2016). There are studies focusing on the analysis of the **effectiveness of development cooperation** in Africa (cf. Lignau, 2003; Meyling, 2016). Evaluating development projects is another area of research (cf. Zoomers, 2006; Pfeiffer, 2007; Hartmann, Gaisbauer, & Vorwerk, 2017). In addition, research can also be found on the topic of development cooperation that serves niches in this area. This includes, for instance, the paper of Keuper (2002): "Aktuelle Entwicklungspolitik in Afrika am Beispiel Mali", in which the author presents the situation of **development policy in Mali** and explains it by means of a specific project example. Furthermore, there are studies that deal with development cooperation in the context of **special needs education** and **speech and language therapy** (Polzin & Schütte, 2017). Another area of research deals with **medical development cooperation and humanitarian aid** (cf. Wilhelm, 2016). Current research clearly shows that there is great potential for research in a wide variety of sub-areas in the field of development cooperation.

Research dealing with development projects carried out jointly by German and African partners does not exist so far. There is a particular lack of research on development projects in terms of their good practices and challenges. In his Master's thesis "Herausforderungen in der deutsch-chinesischen Entwicklungszusammenarbeit", Hainich (2015) deals with a similar subject area to the research conducted for this thesis. Even though Hainich examines development cooperation between other partners – between Germany and China – his focus was also on identifying the **challenges of development projects**. Specifically for the Chinese region, he developed recommendations for action to improve the project process.

Since projects are implemented by means of project management, the current state of research in this area is also of interest. It must be stated that the state of research of **project management in development cooperation** is still relatively low (cf. Crawford & Bryce, 2003). However, there is a Spanish team of researchers that conducted a study in Navarra, Spain, on project management in development cooperation. The team examined project management practices of NGOs based in the development cooperation sector. They investigated the impact of project management methods, techniques, and tools on the success of development projects based on recent projects, trying to answer the research question: "How can methodologies, techniques and tools of project management be a key factor in project performance and success?" (Montes-Guerra et al., 2015, p. 54). Therefore, both quantitative and qualitative

methods were used (literature review plus interpretation and sending questionnaires to organisations in Navarre). The research shows that the application of project management methods has a positive effect on the success of development projects. As a result of the study, project management is considered to be of great importance as a tool for the implementation of development projects and should provide actors within this sector with helpful knowledge for the application of project management (Montes-Guerra et al., 2015).

Besides the presentation of their research study and its results in their article “Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations” (Montes-Guerra et al., 2015), the Spanish research team provides an overview of the relevant studies on the topic of project management in development cooperation and development projects in particular. For instance, the authors refer to the *Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España, 2009*, which provides a definition of development projects: They are seen as a tool to carry out certain actions (Montes-Guerra et al., 2015, p. 56). Furthermore, *Ahsan & Gunawan, 2010*, and *Crawford & Bryce, 2003* are mentioned, who examine the intention of development projects. According to them, development projects enable the transfer of certain resources from donor to recipient countries (Montes-Guerra et al., 2015, p. 56). The article also refers to *Crawford & Bryce, 2003; Ika et al., 2010; Steinfors, 2010; and Steinfors & Walker, 2011*, who investigate in more detail project management in development projects. The authors argue that development projects should be monitored throughout the entire duration of the project with regard to the application of project management. In addition, project progress reviews should be carried out to ensure that projects are as successful as possible (Montes-Guerra et al., 2015, p. 56). This opinion is also shared by the researchers *Landoni & Corti, 2011*, also referenced in the research article, who deal with the topic of project management and its impact on the results of development projects. They assume that the application of project management tools and techniques makes it possible to continuously review and adapt processes and methods within the framework of a development project. At the same time, an ex-ante analysis of the project management tools and techniques to be applied is helpful in order to find out what effect they could have on the success of the project (Montes-Guerra et al., 2015, p. 58). Furthermore, *Ahsan & Gunawan, 2010* and *Crawford & Bryce, 2003*, are cited, who deal with the current state of research of project management in development cooperation in general. According to them, there is still little research in this field. Nevertheless, the research that already exists is highly relevant to continuously improve project management in this sector and thus development projects

in general (Montes-Guerra et al., 2015, p. 57). At the same time, the authors *Steinfort & Walker, 2010; 2011*, are mentioned, according to whom project management in development cooperation is a constantly evolving field. There is, for instance, a number of important players in development cooperation who make their project management methods and approaches publicly available so that development projects can be carried out as successfully as possible (Montes-Guerra et al., 2015, p. 57).

This literature review and the current state of research clearly illustrate that there is already a considerable amount of research in the field of development cooperation. However, it also becomes clear that development projects between Germany and the African continent in particular have been insufficiently researched so far. This thesis addresses the relevance of German-African development cooperation. A development project carried out in Ghana is placed at the centre of this research. In this way, this Master's thesis contributes to closing the aforementioned research gap. The following chapter serves as an introduction into the field of development cooperation.

2 DEVELOPMENT COOPERATION

2.1 The Concept of Development

The field of development is a broad field. In general, the term can concern various subject areas. An internet research for the term "development" resulted into the identification of a number of different subject areas, such as Medicine & Public Health, Business & Management, Social Sciences, STEM⁵, Psychology etc. For the Austrian association *Südwind Entwicklungspolitik (2011)*, the term development basically implies change. In a social and economic context, development stands for progress and growth (p. 2). In the field of development policy, development has a very specific meaning: The United Nations stated already in 1997 that "development is a multidimensional undertaking to achieve a higher quality of life for all people. Economic development, social development and environmental protection are interdependent and mutually reinforcing components of sustainable development" (United Nations, 1997, pp. 1–2). Development is the motor for achieving better living conditions. This is especially the case for developing countries, as their living standards are significantly lower than those of industrialised and transition countries. Only with the help of development can there be peace, security and stability in the long term (United Nations, 1997, p. 2). Equally, development is not possible when war or humanitarian

⁵ STEM = Science, Technology, Engineering and Mathematics

emergencies prevail. Development aims at simultaneously reducing poverty and creating better living standards for all people (United Nations, 1997, p. 3). In order for living conditions within a country to change, development is needed at different levels: at economic, social and environmental level (United Nations, 1997, p. 2). According to Dadzie, Fumey and Namara (2020), this can be realised in particular through the creation of new jobs (p. 5).

Development is meaningful especially when it is sustainable. Sustainable development can be guaranteed if the following conditions exist or are created within a country: a democratic, accountable and transparent government, respect for fundamental and human rights, respect for the right to development, an engaged civil society and equal rights for women in all areas of society (United Nations, 1997, p. 2). Since 1992, when the Earth Summit in Rio de Janeiro, Brazil took place, the United Nations has been dedicated to the issue of sustainable development. At that summit, over 178 countries agreed to *Agenda 21* – a plan of action for a common global strategy for sustainable development aimed at protecting the environment and improving the lives of the world population. In the year 2000, eight *Millennium Development Goals* (MDGs) have been developed at the Millennium Summit aiming at the reduction of poverty by 2015. Then in 2012, at Rio+20, the United Nations Conference on Sustainable Development in Rio de Janeiro, the UN Member States decided on elaborating new development goals based on the MDGs (United Nations, n.d.). With the resolution “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development” (United Nations, 2015), 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) have been agreed on in 2015 by developed and developing countries in the frame of the new *2030 Agenda for Sustainable Development*. These new goals pursue the objective of ensuring sustainable development in the economic, social and environmental dimensions and have the overarching goal of “eradicating poverty in all its forms and dimensions, including extreme poverty” (United Nations, 2015, p. 3).

2.2 Country Classification According to Level of Development

In 2019, the total global population was about 7.67 billion inhabitants (O'Neill, 2021d). Not all people live under the same living conditions – the gap between rich and poor is wide. Similarly, the development standards of the different countries are very heterogeneous. A distinction is made between industrialised countries, newly industrialised countries and developing countries (Klingebiel, 2013, p. 59). Industrialised countries are highly developed countries. They are characterised by a high per capita income, a high technological progress, a high level of education, a

(mostly) stable currency, high productivity and active foreign trade relations (Bundeszentrale für politische Bildung, 2016). The eight leading industrialised countries (G8) are Germany, France, Great Britain, Italy, Japan, Canada, the USA and Russia (Bundesministerium der Finanzen, 2019). Newly industrialised countries are states that are on the "threshold" between industrialised and developing countries. A particularly high per-capita income and economic growth combined with low social development are characteristic of newly industrialised countries. The result is a widening gap between rich and poor. It should be noted that so far, there is no uniform international definition of newly industrialising countries (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, n.d.b). The same applies to the term developing country. The Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) attributes a number of characteristics to so-called developing countries. These include, for instance, an inadequate food supply (resulting in hunger and malnutrition), a very low per-capita income, poor health care, high infant mortality, low life expectancy, a high number of illiterates, a low level of education, a high unemployment rate, a low standard of living and an extremely unequal distribution of goods. Furthermore, developing countries often deal with high levels of debt, which have a negative impact on the economic situation of the countries and on their foreign economic relations. The list of developing countries published by the OECD's Development Assistance Committee (DAC) is released every three years. In this list, countries are divided into four different categories in terms of their per-capita income: least developed countries, low income countries, lower middle income countries and upper middle income countries (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, n.d.a).

2.3 Definition of Development Cooperation

According to Klingebiel (2013), development cooperation is a tool used by certain countries to support those countries that are less developed, both socially and economically, compared to the donor countries (p. 5). The concept of development cooperation gained importance after the end of the Second World War. The reason for this was the assumption that less developed countries or underdeveloped countries had not been able to improve their economic and social situation on their own and were therefore dependent on external aid. In the course of this, a multitude of development and aid organisations emerged that dedicated themselves to supporting the poorer countries (Eckert et al., 2015, p. 4). Among them were, for example, worldwide well-known organisations such as the *Food and Agriculture Organisation (FAO)*, the *World*

Health Organisation (WHO), the *Children's Fund (UNICEF)*, the *Development Programme (UNDP)* and the *Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO)* from the US and European side (Eckert et al., 2015, pp. 5–6). Over the years, the concept of development changed. In addition to the USA and Europe, actors from Africa, Latin America and Asia eventually became involved in development issues and its target setting (Eckert et al., 2015, p. 6). However, in the early stages of the development cooperation concept, it was in particular the *World Bank*, the *International Monetary Fund* and the *United Nations organisations* that increasingly dedicated themselves to supporting poorer and less developed countries in their development through technical assistance programmes (Eckert et al., 2015, p. 5).

The financial support to developing countries is provided by certain donors. Klingebiel (2013) differentiates between traditional, emerging, and Arabic donors. With regards to the traditional donors, he refers to those countries that are members of the *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)*, including, for example, Germany, France and the USA. The emerging donors are countries that have recently established themselves as donor countries. These include, for instance, Brazil and China (pp. 22-23). Part of the emerging donors are the Arabic donors such as Saudi Arabia or the United Arab Emirates (Walz/Ramachandran 2011 as cited in Klingebiel, 2013, p. 22). Their funding primarily goes to Arabic states. However, also sub-Saharan Africa is increasingly benefiting from the support of Arab donors (Klingebiel, 2013, p. 23).

The aim of development cooperation is to contribute to the globally defined development goals. To this end, in the year 2000, 189 countries joined forces internationally and set themselves the goal of achieving the eight Millennium Development Goals (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [BMZ], 2011, p. 3). Those were followed in 2015 by the Sustainable Development Goals (SDGs) (Klingebiel, 2013, p. 16). At global level, the OECD with its Development Assistance Committee (DAC) is responsible for defining the objectives of development cooperation (Klingebiel, 2013, p. 5). At national level, each country sets its own priorities. Furthermore, donor countries often engage in development lobbying to pursue their own interests, for example through churches, NGOs and civic groups (Klingebiel, 2013, p. 16). After all, it is not only the recipient countries that benefit from development cooperation, but also the donor countries. A strengthened global economy brings benefits for both sides. Cooperation has the potential to create new economic partnerships and cultural relations. In addition, cooperation in partnership

offers the possibility of learning from each other (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [BMZ], 2021d).

As already mentioned, it is the OECD that has developed certain criteria to determine which services are considered part of development cooperation. According to those criteria, a service is considered a development service if it firstly is provided to developing countries, secondly has the objective of improving the economic development or raising the living standards of a developing country, or thirdly is provided in the form of grants or concessional loans (Klingebiel, 2013, pp. 5–6). Furthermore, development cooperation should be sustainable. Therefore, Heller (2011) defines four different criteria. For development cooperation to be sustainable, it should be sustainable in budgetary terms. This means that it must be verified whether sufficient financial resources will be available for the implementation of projects and programmes in the future. Development cooperation should also be sustainable in terms of a project or a programme itself by evaluating whether it can be supported in such a way that this support will no longer be necessary in the future (p. 6). Moreover, Heller (2011) claims that development cooperation should be operationally sustainable. This indicates that it must be verified whether sufficient staff is available to continue a certain project or programme in the future. Finally, development cooperation should be environmentally sustainable, meaning to examine whether the services contribute to improving or preserving the environment (p. 6). According to the association Südwind Entwicklungspolitik (2011), the concept of sustainable development is the concept currently pursued in development policy. In general, sustainable development aims to ensure that future generations will also be able to meet their needs in the long term. The previous concept was the concept of catch-up development. However, due to its unsuccessfulness, this concept was discontinued and replaced by the concept of sustainability. The previous approach was to provide development assistance in the areas of industrialisation, modernisation and liberalisation in order to align the economic and social development of less developed countries with that of industrialised countries (p. 3).

Besides the term development cooperation similar terms such as development policy and development aid, international cooperation as well as humanitarian assistance can be found in the literature which are often used synonymously. Despite the political sensitivity of the terms, small differences can be noted: **Development cooperation** focuses on partnership. Global differences in development should be reduced together and at eye level (Südwind Entwicklungspolitik, 2011, p. 5). While development cooperation refers to the active support of recipient countries, **development policy**

refers to states, their institutions, NGOs or international organisations dealing with development policy issues. This includes the fields of politics, economics, society, and culture. The aim of development policy is to support less developed countries with regard to the aforementioned topics (Büschel, 2010, p. 2). Furthermore, development policy is about guidelines and decision-making at government level focusing on developments in the countries of the world. In addition to national objectives, development policy is also realised on EU-level where common development projects and strategies are created (Luther, 2015, p. 15). With development policy, global issues can be tackled, and possible solutions can be found. The overall goal is to create a better and fairer world for all (Luther, 2015, p. 3).

In 1961, the term **development aid** was established by the OECD (Südwind Entwicklungspolitik, 2011, p. 5). However, a few years ago, the term development aid was exchanged with the term development cooperation for reasons of political correctness. This decision is justified by the BMZ who states that development cooperation should not be considered as charity work. Instead, development cooperation should help recipient countries to help themselves, so that people can improve their living conditions on their own through the support they receive (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011, p. 3).

International cooperation is a concept that describes bi- or transnational cooperation between different actors. This cooperation takes place at different levels, for instance at regional, global, bilateral or multilateral level. The focus is always on joint policy-making or global governance (Paulo, 2014, p. 3). Compared to development cooperation, which only refers to countries listed in the OECD DAC-list, international cooperation is broader, according to the tax office Wiesbaden. Development cooperation could be seen as a non-profit assistance, whereas international cooperation could not (GIZ, 2020b, p. 11).

The concept of **humanitarian assistance** differs from the terms defined before. Humanitarian assistance is provided in urgent situations and in times of crises and catastrophes whereas development cooperation offers medium and long-term support (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [BMZ], 2021c). In the Glossary of Humanitarian Terms, published by the World Health Organization (2008), humanitarian assistance is described as “aid that seeks, to save lives and alleviate suffering of a crisis-affected population” (p. 31). Organisations providing humanitarian assistance must ensure at all times that the fundamental principles of human rights are respected and that actions are taken objectively and impartially. Three forms of humanitarian assistance are to be distinguished: direct

assistance, indirect assistance, and infrastructure support (World Health Organization, 2008, pp. 31–32).

2.4 Forms of Development Cooperation

As already outlined, in the field of development cooperation, on the one hand there are the donor countries, which support the recipient countries in their economic, social and ecological development on the other hand. To this end, different instruments can be made use of: these are bilateral and multilateral instruments (Bohnet, 2017, p. 11).

Bilateral development cooperation describes the cooperation between a state that provides financial support to selected partner countries (Klingebiel, 2014, pp. 34–35). There are also bilateral funds that are not tied to partner countries. Those can be spent, for instance, on special or global initiatives (Bohnet, 2017, p. 3). The purpose and amount of bilateral development cooperation expenditure is determined by the BMZ (Bohnet, 2017, pp. 10–11). The BMZ receives support in its decision-making from the *Federal Ministry of Finance*, the *Federal Foreign Office* and the *Budget Committee of the German Bundestag*. Over the last years, Germany has spent 40 to 50 percent of its development cooperation expenditures on bilateral governmental development cooperation and 11 to 12 percent on non-governmental bilateral development cooperation (Bohnet, 2017, p. 12). The concepts are developed together with the partner countries. In this process, all participants can contribute ideas and suggestions. Bohnet (2017) stated that the determination of thematic priorities is always a political decision (p. 2). They are usually defined for a period of two to three years (Bohnet, 2017, p. 17). Africa is currently at the focus of German Development Cooperation (Bohnet, 2017, p. 11).

Bilateral cooperation is divided into governmental and non-governmental cooperation. While the financial resources from bilateral governmental development cooperation are intended to promote developing countries and their local organisations, the financial resources from bilateral non-governmental development cooperation are directed at the partner countries, which receive promotion of development measures. This is done in cooperation with civil society (Bohnet, 2017, p. 12). Governmental development cooperation is financed by the BMZ (Bohnet, 2017, p. 7). Non-governmental development cooperation is mainly provided by churches, political foundations, civil society and through cooperation with the private sector (Bohnet, 2017, p. 21). Nevertheless, it is also partly financed by the BMZ (Bohnet, 2017, p. 7).

Bilateral governmental development cooperation can be further divided into technical cooperation (TZ)⁶ and financial cooperation (FZ)⁷ (Bohnet, 2017, pp. 11–12). While financial cooperation supports partner countries particularly in the form of financial funding, technical cooperation aims to improve the skills and knowledge of partner countries (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [BMZ], 2021a, p. 6). There are specific criteria used for determining the budget spent on TZ and FZ in each partner country. When determining the budget, the partner country's level of poverty, governance and democratic development are taken into account. In addition, it is examined how much ODA the partner country has received in the past years and how these funds have affected the country's development so far. Political relations between Germany and the partner country are also considered, as well as Germany's own interests. Based on these criteria, the partner country's needs are calculated under consideration of how much ODA a partner country is already receiving from other donor countries (Bohnet, 2017, pp. 16–17).

Multilateral development cooperation is a form of financial support provided by international institutions (Klingebiel, 2014, pp. 34–35). Compared to bilateral development cooperation, it is the choice of the international institutions themselves which countries they want to support with funds. In addition to voluntary contributions, for instance paid to United Nations organisations, international donor institutions are obliged to pay certain mandatory contributions (Bohnet, 2017, p. 4). The reason for this is that multilateral development cooperation aims to make a global contribution. To name a few examples, Germany has to pay compulsory contributions to the European Development Fund (EDF), the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), the Green Climate Fund (GFC) and for food security and agricultural research (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2021a, p. 26). However, different donor countries can also join forces and mobilise financial resources together to pursue collaborative development cooperation (Bohnet, 2017, p. 4).

Overall, Germany invests significantly more money in bilateral than in multilateral development cooperation. In 2015, 79% of the money was spent on bilateral development cooperation and only 21% on multilateral development cooperation (Bohnet, 2017, p. 5).

⁶ Ger.: TZ = Technische Zusammenarbeit

⁷ Ger.: FZ = Finanzielle Zusammenarbeit

2.5 Germany's Development Cooperation with Africa

2.5.1 The German development policy

Germany is a strong industrial nation and plays an important role in development cooperation as a donor. However, this has not always been the case. After the end of the Second World War, Germany itself was a recipient country and received financial support from the USA (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2021d). Based on this experience, Germany decided to get involved in development cooperation since 1952 and in 1961, Germany was the first European country to establish a ministry for development (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011, p. 5).

In Germany, the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) is responsible for development cooperation (Sattlegger & Meier, 2016, p. 15). The BMZ is dedicated to supporting developing countries so that the people living there can create a dignified and promising life for themselves and their children (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2021c). In cooperation with its partner countries, programmes and projects are developed (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011, p. 5). For their implementation, the BMZ commissions its own implementing organisations at national level to realise the development policy goals (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011, p. 9). These are primarily the *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)* and the *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)* (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2021a, p. 2). The *Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR)* and the *Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB)* are two other relevant German implementing organisations (BMZ, 2020a, p. 6). For the implementation of the development goals, also non-governmental organisations receive funding, with which the BMZ is in constant exchange (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011, p. 12). In addition, the BMZ is also active within Germany and provides support to a range of actors, including churches, NGOs, foundations, business enterprises and civil society (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011, p. 5). At international level, the BMZ cooperates with United Nations institutions, the European Union and the World Bank Group (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011, p. 10). The work of the BMZ is supervised by the Committee on Economic Cooperation and Development (AwZ) of the German Bundestag (Bundesministerium für

wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2011, p. 5). In order to expand the thematic scope of German development cooperation, the BMZ has launched four special initiatives since 2014, which were allocated grants of approximately 1.2 billion euros (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2021a, p. 49): The Special Initiative (SI) *Stabilisation and Development North Africa and Middle East*, the SI *One World without Hunger*, the SI *Fighting the Causes of Migration - (Re)integrating Refugees* and the SI *Training and Employment*. Two of the four special initiatives focus on Africa: Within the framework of the SI *Stabilisation and Development North Africa and Middle East*, a total of eleven countries are receiving targeted support aimed at helping young people to integrate into the labour market. Other priority areas are democracy and employment promotion, economic development, and humanitarian stabilisation. In the context of the SI on *Training and Job Creation*, the brand "Invest for Jobs" has been created. Companies from Germany, Europe and Africa receive targeted support for investments in Africa. Another focus lays on the African youth, who is to benefit from a more sustainable and better economic situation as well as from newly created apprenticeships and jobs (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2021c).

The volume of funding is politically determined by different actors. These include Chancellor Angela Merkel, the *Cabinet*, the *Federal Ministry of Finance (BMF)*, the *Budget Committee* and the *Committee for Economic Cooperation and Development (AwZ)* (Bohnet, 2017, p. 1). The BMZ budget, set out in "Section 23", determines the amount and use of German development cooperation funds (Bohnet, 2017, p. 9). This budget is drafted by the BMF every year (Bohnet, 2017, p. 1). The content-related basis for the use of the funding is provided by the Coalition Agreement and the Charter for the Future "EINEWELT – Unsere Verantwortung", which was presented by Chancellor Merkel and the Federal Minister for Economic Cooperation and Development Gerd Müller in 2014 (Bohnet, 2017, p. 2). Thematically, Germany's development cooperation has two core areas: supporting the development of the local population in the recipient countries, and the protection of human rights (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 18).

The basis for German development cooperation is the 2030 Agenda for Sustainable Development (Bohnet, 2017, p. 8). It was adopted in 2015 and is an action plan that all UN member states have committed to implementing by 2030. Sustainable development is pursued in the economic, social and environmental dimensions. To this end, 17 Sustainable Development Goals (SDGs) were created, which build on the Millennium Development Goals from the year 2000 (Vereinte Nationen, 2015, pp. 1–3). In the

frame of this agenda, donor countries have committed themselves to allocating 0.7% of their gross national income (GNI) to development aid. 0.15% to 0.2% of GNI should flow to the least developed countries (LDCs) (Vereinte Nationen, 2015, p. 12). The target of spending 0.7% of GNI on development cooperation was set by the United Nations already in 1972 (BMZ, 2021b, p. 1). These development expenditures are referred to as ODA – Official Development Assistance. ODA is an internationally recognised indicator. It can be used to measure the level of donor effort and makes it possible to compare donor countries. As already mentioned, ODA aims to promote the economic and social development of developing countries (BMZ, 2021b, p. 1). Germany however, according to the report “Kompass 2020“, published by Deutsche Welthungerhilfe e.V. and terre des hommes Deutschland e.V., lags behind this target in terms of its development performance (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 4). With a backlog of 0,61% in 2018, it is assumed that Germany will not reach this objective in the coming years either (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 9). In 2018, only five out of 29 donor countries managed to reach this 0,7%-goal. These are Luxembourg, Norway, Sweden, Denmark and Great Britain (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 8).

Notwithstanding its non-achievement of the international ODA-quota, the OECD's latest reporting on ODA services depicts that Germany took the second place in the international comparison of donor countries in 2018 and raised 21.16 billion euros for official development assistance (BMZ, 2020b). The first place went to the USA, the third to the UK, followed by Japan and France. Germany is thus an important donor country in the field of development cooperation (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 9). Moreover, Germany increased the ODA payments to LDCs and for the first time in 2018, managed to pay 0.12% (4.2 billion euros) of its GNI to LDCs. This brought the German government closer to the United Nations' target of payments of 0.15 to 0.2 percent of GNI (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, pp. 12–13).

In recent years, Germany spent more money on humanitarian assistance than on development cooperation. Anyhow, the German government has steadily increased its ODA in bilateral and multilateral development cooperation (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 15). From 2013 to 2018, the amount of ODA has almost doubled which can be seen in table 1. The table also shows that Germany spends significantly more on bilateral than on multilateral development cooperation. Concerning the budget of the BMZ, it also increased from a

total of 6.5 billion euros in 2015 to 10.9 billion euros in 2020 (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 9). In 2021, this budget amounts to 12.43 billion euros (BMZ, 2021c).

Table 1: Development of bi- and multilateral ODA from 2013 to 2018 (BMZ, 2020b)

	in Mio. Euro						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018 Netto-ODA	2018 Zuschussäquivalent ²⁾
Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit (ODA)	10.716,7	12.485,9	16.173,1	22.368,2	22.182,2	21.750,5	21.162,7
1. Bilateral	7.118,6	8.734,9	12.722,8	17.756,9	17.581,0	16.487,1	15.899,3
2. Multilateral	3.598,1	3.751,1	3.450,3	4.611,3	4.601,2	5.263,4	5.263,4

In its coalition agreement of 2018, the German government set the goal of investing equally in development cooperation and in security and defence. However, the figures show that more money flows into security and defence than into development cooperation. In 2020, the share was four times greater. This is criticised from several sides (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 10). Furthermore, there is criticism that the Federal Government's financing plan for 2020 to 2024 does not include sufficient funds for development cooperation overall (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 9).

Due to continuously changing circumstances in the world caused by globalisation and digitalisation, which are driving environmental degradation, an increase in inequality as well as poor working conditions, the BMZ has revised its approach to German development cooperation from 2008 and developed the BMZ 2030 reform strategy (see BMZ, 2020a). The new reform strategy aims at making German development strategy more effective, efficient and strategic. This is in line with the 2030 Agenda and endeavours to achieve the 17 SDGs. The strategy's main focus is on reducing poverty and hunger. A total of five thematic areas were defined to be prioritised in development cooperation. These include peacebuilding, food security, training and sustainable growth, climate and energy, and environment and natural resources (BMZ, 2020a, pp. 3–4). In addition, the reform strategy is intended to ensure that Germany can pursue its own foreign, domestic and economic policy interests (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 13). Furthermore, a new partnership model was developed within the new reform strategy. The number of partner countries was reduced from 85 to 60 (BMZ, 2020a, p. 3). The countries were divided into three categories (BMZ, 2020a, p. 5):

- 1) **Bilateral partners** – are subdivided into reform partnerships and transformation partnerships. The partnerships seek cooperation to jointly achieve the development goals. Reform partners – amongst them Ghana – receive financial

support from the German government, but are economically more advanced compared to LDCs (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 13). The five other reform partners are the African countries Côte d'Ivoire, Ethiopia, Morocco, Senegal and Tunisia. Transformation partners are neighbours of the European Union and are supported in their economic and political development.

- 2) **Global partners** – are financially supported through loans and money market funds to jointly achieve climate and environmental goals. Among the global partners, South Africa is the only African country.
- 3) **Nexus and peace partners** – are refugee regions and countries in crisis. These receive support in peacebuilding and stabilisation. Among the nexus and peace partners, there are the African countries Central African Republic, Chad, Democratic Republic of Congo, Libya, Somalia and South Sudan.

Out of the 60 partner countries, 32 are African. Accordingly, they account for 53% of the countries supported by German development cooperation as partner countries. However, according to the BMZ, also countries that belong no longer to the partner countries of German development cooperation due to the new categorisation will still receive support. This is to be achieved through churches, political foundations, multilateral institutions, the EU as well as through the work of civil society and cooperation with the private sector. All ongoing projects under the previous German development cooperation strategy are to be implemented and completed as planned. In addition, the BMZ states that it will continue to pledge support to all countries where developments towards hunger and destitution are emerging, even though they are not among the partner countries of German development cooperation (BMZ, 2020a, p. 6).

2.5.2 A concept with Africa

Particularly with the African continent, Germany maintains intensive development cooperation. Germany has been cultivating its relations with African countries since the end of the colonial era. In almost every African country, Germany is represented with an embassy. In addition, Germany is one of Africa's most important trading partners (Auswärtiges Amt, 2011, p. 7). As early as 2011, the Federal Government developed the "Africa Concept" and defined six priority areas: 1) peace and security, 2) economy, 3) development, education and research, 4) good governance, rule of law, democracy and human rights, 5) climate and environment, and 6) energy and raw materials (Auswärtiges Amt, 2011, p. 5).

Germany provides support for instance in the form of Official Development Assistance (ODA), which is indicated in table 2. In 2007, the German government spent 34% of its ODA on Africa. By 2017, payments had increased by 20%. In 2018, the majority of Germany's ODA (28%) went to the Middle East and to sub-Saharan Africa (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 10). Especially West Africa and the Sahel region were supported due to increasing migration flows to Europe (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 14). In sub-Saharan Africa, three quarters of ODA went to development projects – both regional and supraregional projects – and one quarter to humanitarian assistance (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 10).

Table 2: Distribution of ODA by region in a ten-year comparison (Bohnet, 2017, p. 19)

Tabelle 2: Verteilung der EZ nach Regionen im Zehnjahresvergleich		
Region	2007	2017
Afrika	34 %	54 %
Asien	25 %	21 %
Naher Osten	15 %	11 %
Lateinamerika	10 %	7 %
Südosteuropa/Osteuropa/Südkaucasus	16 %	7 %
Quelle: eigene Berechnungen aufgrund von BMZ, Rahmenplanung für die bilaterale EZ, verschiedene Jahrgänge		

Most of these funds were provided by the BMZ and allocated to its implementing organisations or i.e. to development banks, UN agencies or the EU Emergency Trust Fund for Africa (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, p. 12). Earmarked and uncommitted funds are to be distinguished. With regards to earmarked funds, it is the donor institution (e.g. the BMZ) that decides on what the money should be spent. They have increased in recent years. In contrast, uncommitted funds, so-called “core contributions”⁸, are sent directly to the implementing organisation, which can decide upon their utilisation. As implementing organisations, NGOs have several advantages. They can act faster compared to other public institutions, they have lower administrative costs, and they are in closer contact with local organisations. This is because they usually implement projects with German partner organisations. In 2018, NGOs provided a tenth of ODA to sub-Saharan Africa. A quarter of ODA was provided by UN agencies (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, pp. 10–12).

⁸ Ger.: „Kernbeiträge“

The initiative *Compact with Africa* (CwA) was launched in 2017 and pursues the goal of “a long-term partnership as equals” (Agency for Business & Economic Development, 2020, p. 8). Twelve African countries are participating in the initiative: Benin, Burkina-Faso, Côte d’Ivoire, Egypt, Ethiopia, Ghana, Guinea, Morocco, Rwanda, Senegal, Togo and Tunisia. Unlike it is often the case in development cooperation, CaW does not provide monetary support in the form of bilateral development cooperation (Agency for Business & Economic Development, 2020, p. 8). Instead, the German government pursues the concept of reform partnerships. Those should be supported “in their efforts to improve their business environment and thus become more attractive for private investors” (BMZ Division 200, 2021, p. 5). For the realisation of such activities, the BMZ provided around 2.8 billion euros between 2017 and 2020. Hence, CwA is an economic contract between Germany and the African participant countries. The overall goal is to create new jobs, promote investments and sustainable economic growth through private sector support (BMZ Division 200, 2021, p. 6). The youth in particular is targeted (GIZ, 2020a). Out of the 12 countries that signed the CwA-contract, Germany established reform partnerships with six countries. These are Senegal, Morocco, Ethiopia, Côte d’Ivoire, Tunisia and Ghana. Another partnership with Togo is planned (BMZ Division 200, 2021, p. 5). The most important actors within this initiative are the *World Bank*, the *International Monetary Fund* and the *African Development Bank* (Agency for Business & Economic Development, 2020, p. 8; Europäische Union, 2020, p. 8).

In 2017, the *Marshall Plan with Africa* was established (BMZ Division 200, 2021, p. 4). It is a new political partnership concept between Europe and Africa, more precisely with the so-called “reform partners”. The Marshall Plan is in line with the 2030 Agenda for Sustainable Development (BMZ Division 200, 2021, p. 1). It is built on three cornerstones: 1. Economic activity, trade and employment, 2. Peace and security, and 3. Democracy and the rule of law (BMZ Division 200, 2021, p. 11). The BMZ developed certain instruments to support its reform partners. These include the *Development Investment Fund*, the *Special Initiative on Training and Job Creation*, and the initiative *Good governance for more investment and jobs in Africa*. With the Development Investment Fund, Germany provides targeted support for investments by German and European companies, small and medium-sized enterprises and start-ups (BMZ Division 200, 2021, pp. 5–6).

In international cooperation, the partnership between Germany and Ghana explicitly started more than 30 years ago (GIZ, 2020a). Ghana is one of Germany’s reform partners and was one of the countries that were part of *Compact with Africa* from its

very beginning (BMZ Division 200, 2021, p. 6). Although Ghana has developed steadily in economic terms over the past 20 years and now belongs to the "middle-income [countries]", the country is still dependent on support from development cooperation – at least at the moment. Germany supports Ghana in the areas of improving the business environment, the energy sector and good governance. Until now, more than 4.000 jobs have been created through German development cooperation. In the future, Ghana aims to no longer being dependent on financial support from development cooperation (BMZ Division 200, 2021, p. 7).

3 PROJECTS IN DEVELOPMENT COOPERATION

In order to get an idea of the characteristics of development projects, it is important to understand what a project is in general. Therefore, a brief definition is given, followed by a detailed explanation of development projects in particular. In the course of this, virtual and intercultural projects are also dealt with in order to round the concept of development projects off. Next, project management in general and in development cooperation in particular is addressed, to understand how development projects function and to see how they are implemented. This is followed by a presentation of success factors and challenges development projects are facing during their realisation.

3.1 Definition: What is a Project?

The term "project" is defined in a large number of scientific publications. In essence, most definitions are consistent in the characterisation of a project. It is described as a unique construct for which an individual project planning is required (Bea, Scheurer, & Hesselmann, 2020; Dechange, 2020; Madauss, 2017). A balanced degree of flexibility and usage of approved methods is necessary to realise a successful project (Dechange, 2020, p. 24). A project has a beginning and an end, and is thus restricted to a certain period of time (Bea et al., 2020, p. 52). For a project, precise objectives are set that should lead to certain results or through which certain products are produced (Madauss, 2017, p. 105). In addition, a project is characterised by a certain complexity and it must have a novel character (Bea et al., 2020, p. 25). The European Commission has a similar definitional approach and describes a project as „a series of activities aimed at bringing about clearly specified objectives within a defined time-period and with a defined budget“ (European Commission, 2004, p. 8). Besides these aspects, Rüsberg (1971) includes in his definition of a project also the following

parameters: people involved in the project (work group, firm, institution), complexity and uniqueness of processes (p. 20). For a project to be successful, Madauss (2017) recommends a balance between the budget and resources available on the one hand and the requirements of the project, thus the project's target, on the other hand (p. 106). This implies clear project planning so that there is enough budget for the activities to be implemented. The term "project" is moreover defined with the *DIN standard 69901-5* according to which a project is an undertaking that is composed of unique circumstances such as a fixed time frame, a limited budget, specific personnel, the implementing organisation, and clearly defined objectives (Bea et al., 2020, p. 53).

Due to their uniqueness, no project is like the other. There are different types of projects which can be characterised depending on content, relationship between principal and contractor, and tasks (Beck as cited in Bea et al., 2020, p. 54). Content-wise, there are projects in all sectors and areas, from infrastructure projects to research projects to development projects etc. With regards to relationships between principals and contractors, three types of projects can be distinguished: (1) **national and international projects** – both partners are located in different countries, the project is implemented abroad and the project team is intercultural; (2) **private and public projects** – the principal is a public authority, a government, a municipality etc. or the project is implemented by a so called „Public-private-Partnership“, a collaboration between public authorities and private enterprises; (3) **“Eigenauftragsprojekt [or] Fremdauftragsprojekt“⁹** – either the project is commissioned and implemented by the same institution, or both (principal and contractor) are different institutions (Bea et al., 2020, p. 55).

3.1.1 Development projects

Development projects intend to face prevalent challenges and to improve the current situation in a specific environment. In development cooperation, they are a proven tool for implementing measures (Montes-Guerra et al., 2015, p. 64). According to Crawford & Bryce (2003), “a project in [the development cooperation] sector is a proposal of activities organized around a specific objective, to perform in a certain period of time, in a defined geographical area, for a group of beneficiaries, with the aim of solving specific problems or improving a situation. They are a unique type and differ from others, since their objectives are related to a social goal ‘human development’” (Montes-Guerra et al., 2015, p. 56). The criteria such as project goals, target group, time, place, available resources, etc. that need to be defined when planning

⁹ Eng.: a project that has been commissioned either by the company itself or by a client

development projects are the same as for other projects (Montes-Guerra et al., 2015, p. 57). In addition to the implementation of projects within the framework of development cooperation, also other instruments emerged in later stages, e.g. that of monetary support for developing countries (Hagedorn & Struck, 2012, p. 192). The support provided through development projects often takes the form of advisory services, technology transfer, capacity building and support for institutions (Hagedorn & Struck, 2012, p. 192).

Different types of development projects can be differentiated. In humanitarian assistance, for instance, emergency aid projects or specific humanitarian assistance projects are implemented. In development education, educational projects as well as awareness-raising projects are realised. A distinction can also be made between projects in economic and technical cooperation. Economic cooperation includes micro-action projects as well as annual projects and multi-annual programmes. In technical cooperation, technical assistance projects are implemented (Montes-Guerra et al., 2015, p. 58). In general, it is certain criteria such as the implementing organisation, the country, the thematic focus, the target group, the objectives, the project duration, the available budget etc. that distinguish development projects from each other.

3.1.2 Virtual projects

Development projects can be seen as virtual projects due to the physical distance between the project partners. Since the actors in virtual projects cannot meet face-to-face, online meetings are often the main medium of communication. Virtual projects are also characterised by project participants who are usually residing in different countries and communicate and work with each other across different time zones (Jehle & Genisyürek, 2015, p. 158). To ensure that projects are successful notwithstanding the distance between project partners, Jehle and Genisyürek (2015) claim that establishing virtual proximity is of great importance (p.160). Virtual proximity is described as a sense of 'we' that arises between two individuals who communicate or collaborate in a business environment without seeing each other face-to-face (Hildebrandt, Jehle, Meister & Skoruppa, 2013 in Jehle & Genisyürek, 2015, p. 160). To ensure good cooperation despite distance, the 'Purple Space' model was developed. The 'Purple Space' is intended to be a virtual room where project actors can exchange ideas with each other. This creates proximity and provides a platform for collaboration. Each project partner represents a colour – here blue, green and red which results in purple – the so-called 'Purple Space'. Ideally, the date and duration of the virtual meetings is

determined by the project leader. A fixed rhythm is recommended (Hildebrandt, Jehle, Meister & Skoruppa, 2013 in Jehle & Genisyürek, 2015, pp. 161–164).

Frequent travelling becomes obsolete in virtual projects. This is said to save travel costs and time. Nevertheless, virtual cooperation does not make personal contact null and void (Meier, 2016, p. 172). Thus, despite the communication possibilities through ICT, face-to-face meetings are recommended. The meetings should take place every six months, in case a project has a duration of over several years (Meier, 2016, p. 168). This allows for a better exchange between the project partners.

In development projects, virtual cooperation is the most common form of cooperation, since the project partners spend most of the time at their business location in their own country. Despite this, it is common for project partners to meet face-to-face several times within a project. Meier (2016) developed an “International Project Check-List” for cooperation in international projects. This includes a number of aspects that should be considered in the project planning phase. Project managers should consider the distribution of responsibilities, the frequency and duration of meetings, and the forms, methods and tools of communication (p. 170). With a clear distribution of roles and tasks between the partners, conflicts and misunderstandings can be prevented as far as possible. Therefore, the project leader should explain at the beginning of the project how decisions are to be made within the project and who can take them (Jehle & Genisyürek, 2015, p. 165). In addition, a common working language should be defined at the beginning of the project (Meier, 2016, p. 169). How these recommendations were realised in the VET project in Ghana is described in more detail in chapter 4.

3.1.3 Intercultural projects

Development projects can also be regarded as intercultural projects. Becker and Montiel Alafont (2015) argue that intercultural projects are characterised particularly by the fact that actors from different cultural backgrounds encounter (p.31). Culture, as defined by the anthropologist Taylor (1958), “is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society” (p. 1). This definition is one of the most popular definitions of culture. However, it should be noted that there is not only one definition of culture – instead, according to Eller (2009), there is a variety of different approaches to explaining the term (p. 25). In development projects, the project partners usually come from different countries. On the one hand there is the German project partner and on the other hand the local project partner in the partner country. The

project partners work together for the duration of the project. All actors involved bring along their own cultural background: their norms, values, habits and mindsets which create an intercultural situation (Becker & Montiel Alafont, 2015, p. 27). Jehle and Genisyürek (2015) use the term *global project teams* (p. 157). They are among others characterised by the fact that their head office is located in different countries, which entails a geographical distance between the partners, that they have different mother tongues and that they have different working styles due to their cultures (Jehle & Genisyürek, 2015, pp. 157–158). Such a project situation requires a project implementation that is appropriate to the challenges it entails. Becker and Montiel Alafont (2015) distinguish between international and intercultural project management. International project management refers to the coordination of projects in which individuals from different countries, with different languages and different legal systems come together. Intercultural project management goes one step further and includes cultural aspects such as different ways of behaving and thinking as well as social complexity (pp. 26-27). What exactly is behind the term project management is explained in the following chapter.

3.2 The Implementation of Projects

The implementation of projects is found to be a proven method in development cooperation. To ensure that development projects run successful, appropriate project management needs to be applied. Project management is therefore a tool used for managing and implementing development projects. According to Abbasi & Al-Mharmah (2000), “project management is the art and science of planning, designing and managing work throughout all the phases of the project’s life cycle” (p. 105).

Project management is not a new form of planning. Already in ancient times projects had to be organised, e.g. the construction of a pyramid. The major difference between project management of the past and today’s modern project management is the time factor. Back then, people had much more time to plan and implement a project. Today, in a modern and fast-moving society, time is a rare commodity. Projects face the challenge of being realised in the shortest possible time and with the lowest possible budget. Large and small projects alike are facing this challenge. The reason for this is increasing market competition, which affects large companies as well as small and medium-sized enterprises (SMEs) (Möller, 2000).

In general, project management makes it possible to keep a holistic view of a project. It enables conducting projects successfully and effectively (Bea et al., 2020, p. 52). Also

productivity and performance can be improved (Abbasi & Al-Mharmah, 2000, p. 105). The project manager is responsible for the planning of a project. Every step within a project is documented. This makes it possible to keep track of the project and to be able to react to any changes duly. In his book "Projektmanagement schnell erfasst", Dechange (2020) makes a distinction between single and multi-project management¹⁰. The management of a single project includes various methods, approaches and processes as well as tools and templates. In addition, specific competencies of the project manager are required in order to implement projects successfully (p. 21). Multi-project management means focusing on a number of single projects belonging to a programme or a portfolio. This includes the simultaneous management of several projects, also with regard to the allocation of common resources of the projects (p. 22).

Depending on the size and scope of a project, the project manager chooses from a large pool of methods available (Möller, 2000). These methods, defined by Dechange (2020) as "Vorgehensmodelle"¹¹ (p. 23), are standardised tools the project manager can make use of. This can be to follow a certain structure of project phases and processes, to apply specific project management methods, structures, tools, templates and check lists, or to create specific roles for the project team. In project management, there are particular norms and standards such as *DIN 69901*, *ISO 21500*, *PRINCE2* etc. – just to name some of the most commonly used (Dechange, 2020, pp. 25–32).

There are two main different management approaches: traditional and agile project management. **Traditional project management** is defined to have a planning phase in which the project is planned as precisely as possible. Generally, projects planned according to the traditional project management model are often structured similarly. Even the defined roles are often identical. Models belonging to traditional project management are for instance the waterfall model, the V-model, parallel models, and iterative models (Dechange, 2020, pp. 34–37). A typical and important part of traditional project management is risk management (Dechange, 2020, p. 33). According to the *FD X50-117 norm*, risk management enables the identification and assessment of possible risks that could emerge during the project. Based on the results of the analysis, risks can therefore be dealt with appropriately (Afnor, 2010, p. 14). Similar to risk management is the approach of ex-ante evaluation. Evaluating a project when it is closed and during its implementation is quite common. However, it can also be helpful to evaluate a project before its beginning. The objective of ex-ante evaluation is almost the same as of risk management: identifying possible issues that

¹⁰ Ger.: Einzel- und Multiprojektmanagement

¹¹ Eng.: modi operandi

might occur during the project and finding solutions for them – with the overall goal of limiting project failures and high costs. To this end, the project's effects are identified and analysed, and important questions about the project are clarified. Ex-ante evaluation can thus be seen as the basis for further planning of the project (Samset & Christensen, 2017, p. 3). **Agile project management** is contrary to the model of traditional project management. It emerged in the IT sector. The main difference lies in the way of how a project is planned. Agile projects are not strictly planned from the beginning to the end. Instead, project managers try to react constantly to requests for change and requirements of the client. Thereby, communication and an intense cooperation and constant exchange with the client is of high importance in agile project management. Mostly, however, projects are planned and implemented using a mixture of traditional and agile project management models. Examples for this are so called "hybrid" or "adaptive" models such as Scrum and Kanban (Dechange, 2020, pp. 38–39). Which model of project management is eventually used by the project manager depends on the type and context of the particular project (Möller, 2000).

Whatever the project management model – whether traditional or agile – a project is structured in a certain way, namely divided into different project phases. In general, projects consist of four main phases – the initiation phase, the planning phase, the controlling phase and the closing phase (Dechange, 2020, pp. 39–41):

- 1) The **initiation phase** is the first phase of a project in which its relevance and feasibility is examined. Certain parameters influencing the project are determined. These are time, costs, the project's outcome and potential risks. In addition, the role of the project manager can already be determined. At the end of this phase, the official approval to implement the project is decided upon. The final product of this phase is usually the project order.
- 2) In the **planning phase** the project is planned in detail. The project leader compiles his/her project team. Together, they create the project plan which contains all the aspects necessary for the project to be implemented. Relevant elements that need to be taken into account when planning the project are the scope of the project (including project objectives, quality, and work packages), the project environment and stakeholders, the time factor, the costs incurred and the resources available, the decision on the form of communication in the project, and once again the identification or review of risks. In addition, depending on the project, consideration could be given to procurement management, contract management, change management and project marketing.

- 3) After the planning phase follows the implementation of the project. This project phase, which Dechange (2020) defines as the **controlling phase**, serves to monitor and steer the project as well as the planned activities. With the help of controlling, the project manager can identify deviations from the original project plan, steer the project with specific measures and, if necessary, readjust the project plan.
- 4) Each project ends with a **closing phase**. In this phase the whole project is reflected and a final report with all the important aspects and results of the project is written. The last step is the administrative closure of the project.

This division of a project into four project phases is to be seen as a general model. It should be noted that there are also other project structures that deviate from this four-phase model. However, according to Möller (2000), projects often follow similar patterns and consist of the main categories which are project planning, project implementation and controlling, as well as cross-sectional tasks.

3.3 Project Management for Development Projects

In German bilateral technical cooperation, project management has been a tried and tested tool for planning and implementing development projects since the beginning of development cooperation (Hagedorn & Struck, 2012, pp. 192–193). Project management has a variety of methods and standardised procedures, which ensures effective and efficient implementation of development projects. Since development projects are unique and complex, the planning of a project must be re-adjusted to the given circumstances for each project. Project management makes it possible to steer and control projects. This is particularly useful for funding organisations, which usually have to keep track of several projects at the same time (see Möller, 2000).

Over the years, project management methods in development cooperation have changed. They have always had to be adapted to developments in development cooperation, as for example changing forms of cooperation (Hagedorn & Struck, 2012, p. 193). In 1996, the United States Agency for International Development (USAID) established the “Logical Framework Approach” (LFA). It is a planning method which was used internationally in order to structure project goals, project results and project activities. This approach was applied by GIZ – former GTZ – and further developed to the so-called “ZOPP” method (goal-oriented project planning) in 1984. NORAD, a Norwegian development organisation, compiled a manual on the ZOPP method. Because of this and the fact that the DAC of the OECD recommended the method for

project planning, ZOPP was used by many development organisations and institutions in and outside Europe. The aim of the ZOPP method was to design projects in such a way that they are transparent, that the distribution of tasks between the partners is clear and that through an improved cooperation and communication between the project partners better mutual understanding is ensured (Hagedorn & Struck, 2012, p. 195). ZOPP includes a planning workshop in which a prevailing issue, the location as well as the target group of a potential project are analysed. After completion of this initial analysis, the project goals and desired outcomes are defined, and its feasibility is assessed. At the end of the planning workshop, a project planning overview is created in which the overall objective, the project goal, the activities, the project's outcomes, the available resources as well as external factors are visually presented. This overview facilitates both the project's implementation and the reporting of the project's progress during its duration (Hagedorn & Struck, 2012, pp. 193–195).

Due to criticism on the ZOPP method, which is still used today, another approach was developed in 1994 – Project Cycle Management (PCM). Since then, PCM has been used mainly for the management of development projects, e.g. by the European Union. PCM consists of six project phases (Hagedorn & Struck, 2012, pp. 196–198): (1) In the **programme phase / programme development phase**, the socio-economic situation in a country is analysed and its suitability for the implementation of a project is examined. In addition, the priority areas that should be addressed within the framework of a project are determined. (2) In the **identification phase**, initial ideas for a possible programme or project are collected. (3) The **formulation phase** is the phase in which the collected ideas are transformed into a final project idea. This also includes the determination of the required budget. (4) In the **funding phase**, the budget, thus the submitted funding application, is checked by the responsible funding organisation. A decision is made on the approval or rejection of the application. (5) After approval, the **implementation phase** takes place, in which the project is realised. Part of this phase is the project steering as well as the monitoring of the predefined indicators. (6) The final phase is the **evaluation phase**. In this last phase, the objectives defined at the beginning of the project are evaluated. Moreover, the evaluation serves to express suggestions for improvement for future projects.

In the early days of development cooperation, the initiative to implement development projects came from the German implementing organisation, which was also responsible for it. Today, much emphasis is put on proactive cooperation between the German and the local project partner (Hagedorn & Struck, 2012, p. 192). Furthermore, in the past, it was mainly examined how successfully the expected project results were

achieved. Over time, this focus shifted and since 2002 it has been on the impacts obtained by a project instead of the project's results. Moreover, the management of projects became more and more flexible over time (Hagedorn & Struck, 2012, p. 198).

3.4 Success Factors and Challenges of Development Projects

Projects are influenced by a variety of parameters. There are certain criteria that must be fulfilled for a project to be considered successful. At the same time, projects may face a number of challenges that could jeopardise a project's success.

Success Factors

According to Möller (2000), there are some generally valid factors that promote the success of a project. A project is successful when the focus is on reaching the project goals instead of pursuing one's own interests. The goals should be defined as clearly, realistic, and measurable as possible. In this process, it is important that the needs of the target group are taken into consideration. It must also be ensured that the project has added value for both the target group and the project partners. Apart from that, acceptance and identification with the project on the part of the target group play a decisive role. Especially in development projects, personal identification contributes significantly to their success. A high identification value means that a lot of energy and dedication is put into the implementation of planned activities. In contrast, a low value could have the opposite effect.

A promising project starts with a planning phase. During the project planning phase, the activities to be realised within the project are defined. This includes determining the necessary budget for the implementation of the activities and the time period in which the activities are to be realised. The *Magic Triangle of Project Management* provides exemplary support in this phase. It possesses the parameters quantitative and qualitative activities, costs and deadlines. During and at the end of a project, the actual value of the three parameters should be compared with the target value. If there is a discrepancy between the values, measures should be taken to adjust them. The Magic Triangle thus serves the project partners during the project as a control instance of the project's success. Besides, an appropriate distribution of tasks within the project is conducive to its success (Möller, 2000).

Since development projects are implemented by partners from different countries, interculturality plays an important role in the implementation of development projects. According to Becker and Montiel Alafont (2015), the success of a project is related to

whether the project partners have already gained experience in implementing intercultural projects (pp. 31-32). That is, whether the project partners have already carried out development projects in the past. Of particular relevance, however, is the cooperation between the project partners (Salesians of Don Bosco Anglophone West Africa, n.d.). If this works well, intercultural challenges can also be overcome. Generally speaking, projects can benefit from cultural diversity. Many different ideas and styles of working are available through this diversity. This makes it possible to look at the project from different perspectives, to uncover difficulties in time and, in the case of challenges, produces a variety of proposed solutions (Jehle & Genisyürek, 2015, p. 159). Mahadevan and Klinke (2012) state: "It is the individual action and interpretation which will be the decisive factor on project success" (p. 61).

Challenges

No matter how well a project has been planned, problems and challenges can always arise during the implementation phase that are unpredictable and beyond the control of the project team (Madauss, 2017, p. 107). However, the emergence of conflicts is a natural phenomenon (Meier, 2016, p. 38). In general, there are several reasons that affect the success of projects. These include insufficient analysis of the project setting and conditions prior to the planning phase, imprecise and unrealistic project objectives, insufficient project documentation – which makes impact monitoring difficult – and inadequate attention to sustainability (Hagedorn & Struck, 2012, p. 193).

Due to cultural differences, internationally implemented projects face additional culturally determined challenges (Meier, 2016, p. 38). Particularly cooperation within intercultural projects leads to challenges (Hagedorn & Struck, 2012, p. 193). Misunderstandings are one of the main reasons for conflicts within intercultural projects (Meier, 2016, p. V). Meier (2016) distinguishes five types of intercultural misunderstandings (pp. 182-186): Misperceptions, misinterpretations and misjudgements of behaviour, statements and situations can lead to misunderstandings and conflicts between the project partners. Furthermore, misunderstandings can occur in verbal communication due to the choice of words or the use of so-called false friends. Finally, Meier (ibid.) mentions stereotyping as a reason for the development of misunderstandings. This refers to prejudices against others. In order to avoid misunderstandings and to be able to solve conflicts, it is recommended to reflect and question one's own actions and thinking.

Besides potential misunderstandings, there are further reasons that can pose challenges to development projects. These include the physical distance between the

project partners, time differences, language challenges (if one's own mother tongue is not the project language), intercultural communication, and virtual communication via certain tools and different styles of working (Becker, Gora, & Wagner, 2015, pp. 157–158).

In 2002, Young Hoon Kwak, professor at George Washington University, compiled a list of ten factors which could influence the success of development projects negatively. The factors relate to the political, economic, social and environmental levels as well as to project management itself. Kwak defined a **political factor**, which means that the political situation within the partner country – this includes, among others, political instability and certain regulations and laws – can have an influence on project implementation. Even though Kwak claims that the political situation is stable in most cases, it is likely to have a negative impact on a development project in case of an acute politically critical situation. Related to the political factor are **legal and economic factors**. While legal factors refer to the legal situation within the partner country – such as weakness of regulatory systems, rising tariffs or inflation – economic factors refer to changes in the economic situation. Both can have an impact on the success of a development project. There is also the **factor of corruption**. Corruption is often observed in development projects. As a result, resources within the project cannot be used appropriately and the project's progress is thus negatively affected. **Social factors of influence** relate to the social circumstances in the partner country. This can concern security in the country, social unrest between different ethnic groups, etc. The **cultural factor** has the most significant influence on development projects. As individuals from different cultures work together during project implementation, it is important that “the project manager [takes] cultural factors of traditions, values, customs, and beliefs into consideration at the project planning stage itself so that project objectives are consistent with the values and customs of the beneficiaries”. In addition to political, economic and social factors, Kwak also mentions physical and environmental factors that can have an influence on development projects. **Physical factors** are external influences on a project over which one has no control. Examples are natural disasters or war. **Environmental factors** are not considered as factors that affect the success of a project negatively, but rather the impact a project has on the environment. In order to prevent development projects from polluting the environment, an ex-ante evaluation should be carried out to identify possible environmental risks. With regard to the implementation of a project, Kwak identifies two factors that influence the success of a project. On the one hand, these are **management factors**. The management factor refers to the management of development projects. In order to

ensure adequate and effective project management, it is important to have appropriate communication between the project partners, a clear formulation of realistic goals, a well-defined distribution of roles and tasks, quick decision-making processes and a focus on project sustainability. On the other hand, Kwak defined **technical factors**. Behind this lies the appropriate selection of equipment and materials which should meet the requirements of a particular development project (see Kwak, 2002).

4 THE PROJECT OF INVESTIGATION

After being introduced into the concept of development cooperation with a particular focus on the cooperation between Germany and Africa, and after getting an insight into projects and project management in the field of development cooperation, the following chapter deals with a detailed presentation of a vocational training project in Ghana. It is implemented by a German vocational training organisation and a Ghanaian Youth Network. First, the political-economic situation in Ghana is described, followed by the project's development policy framework. Then, after mentioning some general information about the project, the German implementing organisation as well as the German and local project partners are introduced. Furthermore, the project's target group, indicators, objectives and expected outcomes are presented. This chapter finishes with information about the project's current status and what has been realised so far.

4.1 Political-economic Situation of Ghana

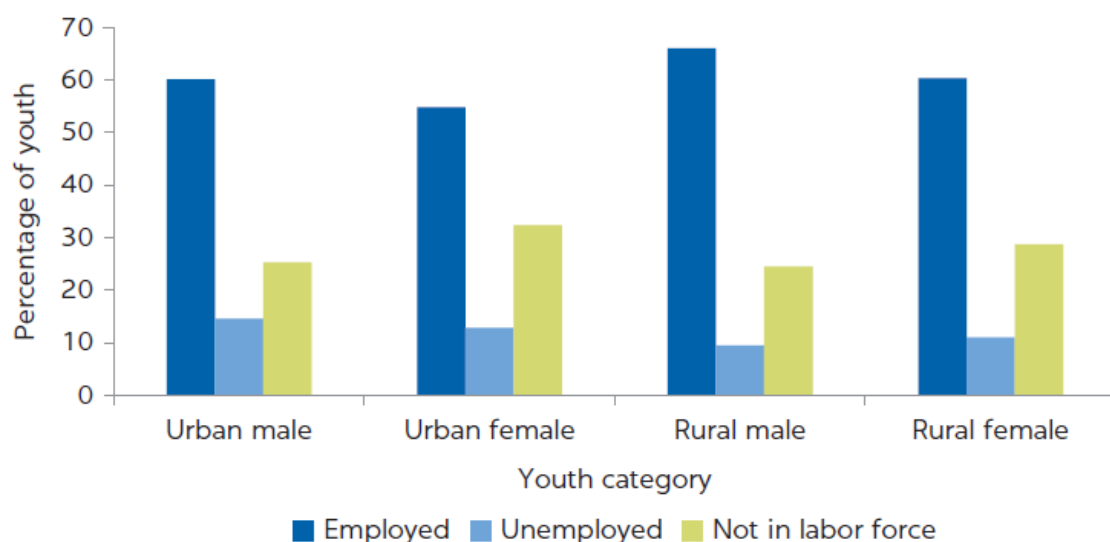
The Republic of Ghana is located in West Africa and is situated on the Atlantic Ocean and the Gulf of Guinea. The country with Accra as its capital has a size of 238,537 km² (Lehmann et al., 2021, p. 13). Its neighbouring countries are Côte d'Ivoire to the west, Burkina Faso to the north and Togo to the east. Ghana has a population of about 30.3 million people (Lehmann et al., 2021, p. 13). These belong to more than a hundred ethnic groups and speak several indigenous languages (Ayeh, 2016, p. 393). Overall, the Ghanaian population is quite young, with only about 4.4% of the total population aged 65 or older. The majority (37.4%) is aged 0-14 years, followed by people aged 25-54 (34.3%) and people aged 15-24 (18.6%). In 2019, life expectancy was 63.5 years (Bertelsmann Stiftung, 2020, p. 3). The official language and the language of business is English (GTAI, 2021, p. 1). Twi is the second most widely spoken language (Ayeh, 2016, p. 393). The birth rate (births per 1000 inhabitants) is estimated to be 29.1 in 2021. The illiteracy rate was 21% in 2018 (GTAI, 2021, p. 1).

Due to its democratic developments, Ghana is considered a politically stable country and a role model for its neighbouring countries in West Africa (KFW, 2021). There are currently no border conflicts with neighbouring countries (Bertelsmann Stiftung, 2020, p. 6). Instead, Ghana pursues a good neighbourhood policy (BMZ, 2021a). In 1957, Ghana gained its independence. In the following period, the country was characterised by military dictatorships for many years, apart from two periods of civilian leadership – the first time from the 1960s to the 1970s and the second time from 1979 to 1982. In 1966, a military coup took place in which the former President Nkrumah was overthrown. A series of regime changes followed. Additional to political changes, Ghana was facing an economic decline since the 1950s, due to falling world market prices, especially for cocoa, for which the country was the world's leading producer (Bertelsmann Stiftung, 2020, p. 4). Other challenges Ghana has to deal with until today include for instance poverty, corruption, human rights violations, inflation, and bureaucratic obstacles (Bertelsmann Stiftung, 2020, pp. 3–5). Since 1981, however, with the beginning of the 'revolutionary' years, the political situation improved, accompanied by political and economic reforms (Bertelsmann Stiftung, 2020, p. 4). Between 1990 and 2015, Ghana achieved to be the first country in Africa to halve poverty within the country, which was one of the targeted Millennium Development Goals (MDGs) (BMZ, 2021a). In 1992, the first democratic elections were held and a relatively democratic form of government was imposed (Bertelsmann Stiftung, 2020, p. 4). Further reforms and democratic changes followed.

Despite political, economic, and social challenges, Ghana is considered an emerging economy. It belongs to the countries with the fastest growing economies and had a GDP of around 68 billion US dollars in 2020 (GTAI, 2021, p. 1), which is assumed to continue growing in the following years (O'Neill, 2021a). Economic growth is estimated at 4.6% in 2021 (GTAI, 2021, p. 2). Accordingly, the country belongs to the lower middle-income range. The main export sectors include the cacao sector, the gold sector and the oil sector (Ayeh, 2016, p. 393). However, the service sector is the most important sector in the country, employing almost half of the population. About 33% of the population is employed in the agricultural sector (O'Neill, 2021a). The economic situation in Ghana depends heavily on exports – especially commodities like cocoa and oil. As world market prices fluctuate enormously, Ghana is highly vulnerable in this respect. For this reason, the Ghanaian government is trying to promote the private sector within the country in order to be less dependent on exports (KFW, 2021). Furthermore, the production and export of digital technology goods and industrial materials occupies an important position in the Ghanaian economy. This also applies to

the tourism sector, which has improved the country's economic situation (Bertelsmann Stiftung, 2020, p. 5). In terms of development, there are great differences within the country. While the coastal region in the south of Ghana is highly developed, the north is economically weak (BMZ, 2021a). Nevertheless, Ghana is pursuing the goal of becoming the first country in Africa to reach the status of a developed country in the coming decade. Considering the positive economic developments, such as the annually growing GDP, experts consider this to be quite realistic (O'Neill, 2021a).

With regard to the employment situation in Ghana, the country's unemployment rate is relatively low compared to other sub-Saharan African countries. In 2020, it amounted to approximately 4.53% (compared to 6.81% in 2015) (O'Neill, 2021a). Hence, it is below the global unemployment rate, which was about 5.42% in 2020 (O'Neill, 2021c). For Ghana's youth, however, the situation is different. Despite the fact that youth unemployment declined since 2015 from 14.17% to 8.72% in 2019 (O'Neill, 2021b), youth unemployment in Ghana is considered high. The reason for this is the young population, which is challenging the local economy with the need to continuously create new jobs (BMZ, 2020c). Differences between urban and rural areas are marginal. As can be seen in figure 1, youth employment is slightly lower in the cities than in the countryside and males are slightly more likely to be in employment than females (62.8% male to 57.2% female) (Dadzie et al., 2020, p. 6). In terms of sectors, the



Source: Compiled from Ghana Statistical Service (2016).

Figure 1: Employment status of youth population in Ghana (Dadzie et al., 2020, p. 7)

majority of youth are employed in the private sector. That is 90% of those who are in employment. At the age of 16, it is officially legal to go to work in Ghana. Nevertheless, child labour is widespread, especially in rural areas (Lehmann et al., 2021, p. 16).

According to Pierre Frank Laporte, World Bank Country Director for Ghana, Liberia and Sierra Leone, “Ghana’s youth unemployment challenge is vast and requires an all-round, deliberate, and consistent response” (Fosu, 2020). Other factors influencing youth unemployment are inadequately trained workers and a “skills mismatch” between the demands of industry and the actual skills of job seekers (Dadzie et al., 2020, pp. 7-8). This gap is considered one of Ghana's main challenges to reduce youth unemployment in the country. Therefore, the Ghanaian government has developed plans to close this gap: This includes, among others, improving education and reforms for Technical and Vocational Education and Training (TVET) (Dadzie et al., 2020, p. 8). This is because vocational training schools like the ones in Germany do not exist in Ghana (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2007, p. 2). Moreover, vocational training is not regulated in a consistent form by the government. Instead, responsibility is held by various ministries, the Ghana Education Service (GES), trade organisations as well as private and public providers (International Labour Organization [ILO], 2020, 32, 34). Moreover, there are neither uniform training curricula nor generally recognised certificates (International Labour Organization, 2020, 17, 34). Vocational training in Ghana has a duration of about 3 years (International Labour Organization, 2020, 32, 34). A distinction is made between formal and informal training. Formal training usually takes place in technical and vocational training institutes (International Labour Organization, 2020, p. 32), whereas informal training takes place in the informal sector. According to estimates, most of the Ghanaian youth are trained in the informal sector (> 400.000 youth). At the same time, this number is decreasing (International Labour Organization, 2020, p. 34). Normally, trainees have to pay tuition fees (International Labour Organization, 2020, p. 24). These are incurred either at the beginning (“commitment fees”) or at the end of the training (“graduation fees”) (International Labour Organization, 2020, p. 27). According to Breyer (as cited in International Labour Organization, 2020, p. 27), “apprentices receive so-called ‘chop money’, which usually exceeds the fees taken by masters” (p. 27). From 2020, charging tuition fees for apprenticeships will no longer be allowed (International Labour Organization, 2020, p. 27). Whether this is actually adhered to everywhere is questionable. After all, the biggest hurdles for young people to take up an apprenticeship are the lack of financial means and their residential locations, which are often in remote regions far away from potential training locations (International Labour Organization, 2020, p. 39). The BINA-project in Ghana, which will be presented from chapter 4.3 “General Information about the Project“ onwards, addresses this issue. Young people are to be offered training free of charge with the aim of being able to be integrated into the labour market.

4.2 Development Policy Framework

The vocational education project in Ghana is part of sequa's PartnerAfrica programme. The project is implemented within the frame of the Special Initiative on Training and Job Creation (SI) and is financially and administratively managed by sequa gGmbH (see project application by sequa to BMZ). The SI and the PartnerAfrica programme are presented in the following.

4.2.1 The Special Initiative on Training and Job Creation

Launched in 2018 by the BMZ, the Special Initiative on Training and Job Creation (SI) is consistent with the *Marshall Plan with Africa* and the G20 investment partnership *Compact with Africa*. Both have been presented in chapter 2.5 "Germany's Development Cooperation with Africa". The idea is that foreign investment or companies setting up in Africa will improve the socio-economic situation on the continent. Under the brand "Invest for Jobs", German, European and African companies are provided with financial support for their investment projects in Africa. In addition, the companies receive technical advice for their projects and support in establishing contacts (Agency for Business & Economic Development, 2020, p. 20).

Since its beginning of the SI in 2018, 445 million euros have already been provided (BMZ Division 200, 2021, p. 11). In 2019, the funding volume amounted to 230 million euros (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [BMZ], 2021b). The aim is to improve working conditions in the participating countries and to create up to 100.000 jobs and 30.000 apprentice positions (Agency for Business & Economic Development, 2020, p. 20). These should be geared to the local economy. Moreover, the SI aims to promote sustainable economic growth as well as small and medium-sized enterprises (SMEs) (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [BMZ], 2019, p. 1).

The projects implemented within the context of the SI can have three different thematic foci: (1) strengthening sectors and business locations (Cluster Promotion), (2) supporting sustainable investments (Business & Invest), and (3) promoting African SMEs (African Mittelstand). The projects are implemented by a number of corporate actors. In addition to sequa, the development organisation *Engagement Global* has been commissioned by the BMZ for the implementation. Other implementing organisations are *GIZ*, the *German Academic Exchange Service (DAAD)*, *KfW* and the *Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB)*. Further partnerships for the implementation of the SI exist with professional and higher education institutions,

chambers and associations as well as with the civil society (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2021b).

In order to be able to measure the success of projects implemented under the SI, eight key indicators have been drafted. As aforementioned, PartnerAfrica projects must meet a minimum of two of the following indicators¹² (sequa gGmbH, 2020). At least one of these two indicators must be among the key indicators 1 to 3 (Sattlegger, 2021):

1. Number of people who have entered employment.
2. Number of people whose working conditions have improved or whose income has increased.
3. Number of people who are participating or have participated in vocational and higher education as well as in vocational qualification measures.
4. Number of companies with which it was cooperated.
5. Amount of mobilised own contributions of the enterprises.
6. Number of measures that have contributed to improving the social or environmental sustainability of the supported clusters/industrial parks.
7. Number of companies confirming an improvement in business and investment climate in (and around) the supported clusters/industrial parks.
8. Number of enterprises that are/were supported by the SI in connection with the Corona pandemic with regard to job maintenance and employ X persons (temporary indicator).

4.2.2 The PartnerAfrica programme

The PartnerAfrica programme emerged in 2019 and is funded by the Special Initiative on Training and Job Creation (SI) of the BMZ. The programme addresses chambers and associations that are interested in the implementation of projects in Africa (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2019, pp. 1–2). The programme’s partner countries include Ethiopia, Côte d'Ivoire, Ghana, Morocco, Rwanda, Senegal, and Tunisia. The entry of Egypt into the PartnerAfrica programme is in preparation (sequa gGmbH, 2020). Projects within the programme, so-called “PartnerAfrica projects“, are implemented by German chambers of industry and commerce, chambers of skilled crafts and business associations. The programme’s objective is the transfer of know-how between German and local business organisations and vocational training organisations with the overall ambition of promoting investment and employment. Possible project contents include, among

¹² The key indicators 1 to 8 are a direct translation of the German original for the sake of accuracy.

others, education and training measures, capacity building measures for local chambers, associations or vocational training institutions, measures to strengthen value chains and to promote different sectors and business locations. PartnerAfrica projects have a duration of three to four years. Per project, the BMZ allocates funds of 250.000 to 500.000 euros per year (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2019, p. 2). Each project is obliged to meet the objectives of the SI. At least two out of eight key indicators must be fulfilled (sequa GmbH, 2020). These are depicted later in the text.

As figure 2 shows, the project cycle of the PartnerAfrica programme consists of three phases: a **selection and planning phase**, a **proposal phase**, and the **project implementation phase**. With their project idea, the project executing organisations (the German or the local project partner) can refer to sequa, which has been commissioned by the BMZ to manage the PartnerAfrica programme. After the BMZ has approved the project outline, a so-called “fact-finding-mission“ follows. This one to two week fact-finding-mission usually takes place in the project country – except during the Corona pandemic when it was conducted online. It is conducted by sequa and the German project partner as well as an independent consultant who come together with several potentially relevant stakeholders. This does not only include the intended local project partner but also relevant ministries in the partner country, the German embassy, GIZ or other organisations of interest. The mission serves to assess the feasibility and relevance of a possible project. At the end, a project proposal is created including the project’s goals, outcomes and indicators. After the fact-finding mission a review report is written by the participating independent consultant. The report forms the basis for the following funding application (project proposal) written by sequa and sent to the BMZ (Sattlegger & Meier, 2016, pp. 24–28). In a next step, the BMZ decides on the approval of the project application. In case of approval, an onlending agreement¹³ is concluded between sequa and the project executing organisation before the start of the project. This agreement contains regulations on the implementation of the project and the reimbursement of the project expenses (Sattlegger & Meier, 2016, pp. 37–38). The project itself with its activities and interventions is implemented by the German and the local project partner. Likewise, they are responsible for monitoring, evaluation, and reporting to sequa (Sattlegger, 2021).

¹³ Ger.: Weiterleitungsvereinbarung

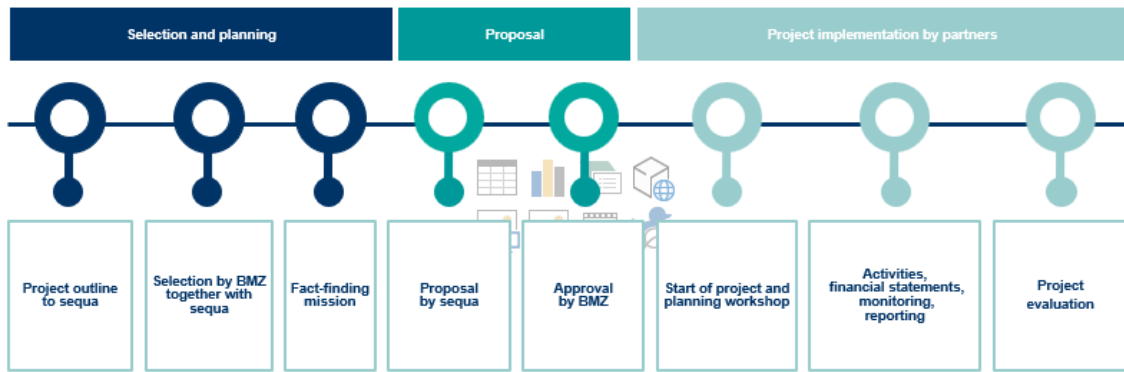
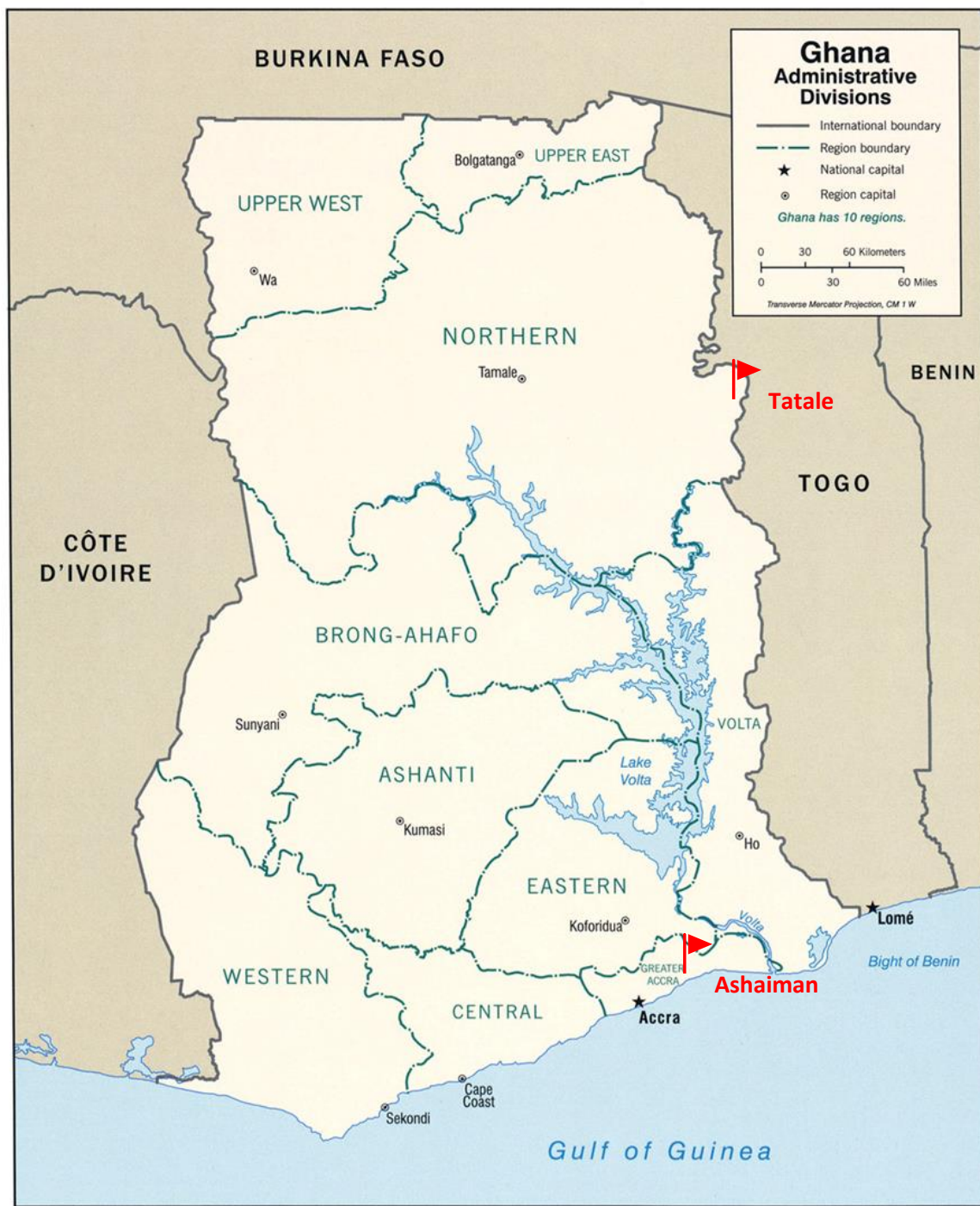


Figure 2: Project cycle of PartnerAfrica projects (Sattlegger, 2021)

4.3 General Information About the Project

In the application to the BMZ, the project examined in this thesis was given the official project title: “PartnerAfrica project within the framework of the Special Initiative on Training and Job Creation between the *Vocational training centres of the Bavarian economy (bfz) gGmbH* and *Don Bosco Youth Network West Africa*”. It is being implemented at two locations: Ashaiman and Tatalé. Ashaiman is located in the south of Ghana in the Greater Accra Region, close to the capital Accra (Tetteh-Quarcoo et al., 2013, p. 153). Tatalé is located in the north of Ghana and is the capital of the Tatalé-Sangulé District (Kidido & Kuusaana, 2014, p. 30). Originally, the project was only implemented in Ashaiman. Tatalé, as a second project location, emerged at a later stage. The project started on 1st September 2019 and has a duration of 39 months, until 30 November 2022 (Klüsener, 2019a, p. 3). The PartnerAfrica project is implemented by *bfz* in cooperation with *sequa gGmbH*. The local project partner is *Don Bosco Youth Network West Africa* (Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH [bbw], 2019). Funding is provided by the Federal Ministry for Economic Affairs and Development (BMZ) as part of the Special Initiative on Training and Job Creation (SI). The funding volume amounts to 1.7 million euros for the period mentioned (see project application by *sequa* to BMZ, p.3). The aim of the project is to help disadvantaged young people to have better job opportunities (see project application by *sequa* to BMZ, p.10).



Base 803238AI (G00183) 5-07

Figure 3: Map of Ghana – project locations (Worldofmaps.net, 2021)

4.4 sequa gGmbH – the German Implementing Organisation

sequa gGmbH was founded in 1991 and is a non-profit development organisation (NPO) headquartered in Bonn, Germany (sequa gGmbH, 2013). Non-profit organisations are charitable organisations that do not seek economic profits. Instead, the focus is on quality of work, customer satisfaction and the use of the available

budget. Unlike private sector companies, NPOs must ensure that the revenues they generate remain within the organisation (Meier, 2016, p. 42). The globally active organisation sequa is committed to the areas of private sector development and qualification of technical and managerial staff. 51% of the company is held by the following shareholders: the *Association of German Chambers of Industry and Commerce (DIHK)*, the *German Confederation of Skilled Crafts (ZDH)*, the *Federation of German Industries (BDI)* and the *German Federation of Employers' Associations (BDA)*. The other 49% is held by the *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*. sequa pursues the goal of private sector promotion by promoting entrepreneurial activities in the sense of a social and ecological market economy. This is done through sequa's three business domains (sequa gGmbH, n.d.): In the field of **chamber and association promotion**, sequa provides specific services, representation of interests and organisational development through its own expertise as well as through a large network of experts. **Vocational training** represents the second business domain. Through an exchange of knowledge between sequa and German vocational training institutions, the cooperation between the state and the private sector is to be improved. Furthermore, the aim is to shape vocational education and training in a way that it is geared to the needs of companies and to demand. **Trade promotion** is the third business domain. sequa aims to support small and medium-sized enterprises from partner countries in exporting. For this purpose, the *Import Promotion Desk (IPD)* was developed, which serves to promote trade capacities and provide partner countries with access to the European market. The services include, for example, contact mediations between German and foreign companies, support for companies to participate in trade fairs and training specifically for exporters from abroad.

sequa's core competencies are programme management, project management and consultancy. **Programme management** means that sequa coordinates and manages the implementation of specific programmes for the respective donor (e.g. the PartnerAfrica programme presented in this thesis). In the field of **project management**, sequa undertakes the task of planning and implementing projects professionally. This includes the steps of project appraisal, project planning, monitoring, accounting and reporting. sequa provides the latter to its clients – the most important of which include BMZ, the European Commission, GIZ and other federal and state ministries. In the past, other clients of sequa included for instance the World Bank, UNIDO, Siemens and other business-related foundations. In its role as

consultant, sequa provides its own training and consulting services, which are offered by both internal and external experts (sequa gGmbH, 2013).

sequa is one of the implementing organisation of the BMZ (Sattlegger & Meier, 2016, p. 20). The company cooperates closely with the BMZ and is in constant exchange with it. This concerns both reporting on projects and the report on expenditure of funds and project accounts (Klüsener, 2019b, p. 8). From the BMZ, sequa receives financial resources, which it transfers to the German project partner. In the project presented in this thesis, it is bfz to which the money is forwarded. At its beginning, sequa concluded an onlending agreement with the German partner bfz. Furthermore, an implementation agreement¹⁴ between bfz and Don Bosco was signed. During the entire project period, a sequa project manager responsible for this vocational education project, advises the German partner bfz on all administrative questions regarding the application, financing, and accounting of the project measures, if required. With the help of its technical and country-specific knowledge, sequa is supporting bfz in the different project stages (Klüsener, 2019a, p. 14). Moreover, sequa is responsible for the project progress review¹⁵ and, in consultation with the project partners, can submit change requests¹⁶ to the BMZ should this need arise within a project. An example of this is a change to the planned budget (cost-free change request) or a request to the BMZ for a higher budget (request for increase) (Klüsener, 2019b, p. 8).

4.5 bfz – the German Partner

The *Vocational Training Centres of Bavarian Economy (bfz) gGmbH* was founded in 1983 and has its headquarters in Munich. bfz is a non-profit limited company (gGmbH) with around 3.300 employees, which is represented at 20 locations in Bavaria with around 150 branch offices. As a service provider, bfz focuses on the needs of the economy. Its key areas are education, counselling and integration (Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. [bbw], n.d.).

bfz belongs to the *Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) e.V.* which was founded in 1969 by the Bavarian employers' associations. This non-profit organisation is one of the largest training companies in Germany. In addition to bfz, another 16 education, integration, and counselling organisations with a total of around 10.000 employees belong to the bbw group, most of which are based in Bavaria. In addition, there are branch offices all over Germany as well as internationally in 25 countries on

¹⁴ Ger.: Durchführungsvereinbarung

¹⁵ Ger.: Projektfortschrittskontrolle

¹⁶ Ger.: Änderungsanträge

four continents. bbw's fields of work are numerous. These include, for instance, early childhood care, training and further education for public clients and companies as well as services such as temporary employment (Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft GmbH [bfz], 2021).

With regards to development cooperation, bfz has almost 20 years of experience. They have already carried out development projects in countries located in South America, Asia and Africa, with funding from the BMZ and the European Union (Klüsener, 2019a, p. 13). In 2016, *bbw International*, a department within the bbw group, developed the so-called *BINA-approach*. BINA is Arabic and means "creation" (Klüsener, 2019a, p. 9). The approach consists of three phases (Klüsener, 2019a, p. 9):

- (1) a **vocational orientation phase**, in which trainers are trained on how to conduct competence analysis and in which the participants' competencies (students) are identified;
- (2) a **participation phase**, in which participants (students) can attend courses in five different training areas;
- (3) and an **integration phase** into the local labour market (internship) on the basis of a job placement system.

The aim of the approach is to enable young people to undertake subsequent training in a local company (Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH, 2019). Since its development, the BINA approach has already been tested by bfz in numerous projects, for instance in Germany, Lebanon, Northern Iraq and Brazil (Klüsener, 2019a, p. 13).

Previous to the project presented in this thesis, there has already been a cooperation between bfz and the local project partner Don Bosco Youth Network West Africa. This existed in the area of further training of trainers in solar installation, who were trained through further training measures of bfz (Klüsener, 2019a, p. 13). Before the BINA-project in Ghana was officially launched, bfz carried out detailed project planning in cooperation with sequa. Throughout the entire project, bfz is in constant exchange with sequa and the local Ghanaian partner. Other tasks of bfz within the project include controlling and coordinating all project activities. Thus, bfz takes on the role of technical steering. For this purpose, two specialists are employed on site, each with a 50% position, who are in charge of, for instance, procuring materials and deploying short-term experts (STEs) (Klüsener, 2019a, p. 13). Furthermore, the German partner is responsible for the use of the funding in the project. bfz must prepare project

accounts and is obliged to report to sequa. It is also involved in project progress reviews (Klüsener, 2019b, p. 8).

4.6 Don Bosco Youth Network West Africa – the Local Partner

Don Bosco is the second largest Catholic religious community in the world with currently about 14.600 members spread over 133 countries. It was founded in 1859 by the priest, social worker and educator Johannes Bosco (*1815 – †1888) as the *Society of Saint Francis de Sales*. The aim of the worldwide movement is to show young people perspectives for their own future and to support them on their path (Deutsche Provinz der Salesianer Don Boscós, n.d.). In Ghana, Don Bosco began its work in 1992, close to the town *Sunyani*, located north-west of Accra. In 1996, the location in Ashaiman was established. In 2016, another one followed in Tatale (Klüsener, 2019a, p. 6). Since 2016, Don Bosco began its involvement in development projects. Therefore, project and development offices (PDOs) were established worldwide. Since then, the members of the institutions have been able to raise funds for projects and to implement them (Klüsener, 2019a, p. 7).

The local project partner *Don Bosco Youth Network West Africa (DBYN)* was founded in 2008 by the *Salesians of Don Bosco, West Africa (AFW)*. AFW is a fusion of Don Bosco institutions in the Anglophone countries of West Africa, which include Ghana, Liberia, Nigeria and Sierra Leone. The association implements development projects addressed to promote the youth. Focus areas are child protection and technical education. AFW states: “Through our projects we educate, train, form, inspire and empower young people towards human, social and spiritual growth” (Salesians of Don Bosco Anglophone West Africa, n.d.). DBYN has its headquarters in Ashaiman, Ghana, with additional branch offices in Sierra-Leone, Nigeria and Liberia. The work of the NGO relates to the promotion of disadvantaged young people (Nizniak et al., 2019, p. 2). The organisation consists of about 150 employees (Klüsener, 2019a, p. 6). Its focus lays on the following areas: Technical Vocational Education and Training (TVET), youth development, rural development & education, and networking & advocacy (Nizniak et al., 2019, p. 4). In detail, education, skills training, capacity building, rehabilitation, pastoral care, and health care services are provided. Additionally, DBYN maintains partnerships with non-religious institutions that are also involved in the promotion of disadvantaged youth (Nizniak et al., 2019, p. 2).

Within the BINA-project presented in this thesis, the *Don Bosco Technical College Ashaiman* is of relevance. It is the school where the technical project implementation

takes place. The college belongs to the Salesian institutions. In 2016, they started providing vocational education courses (Klüsener, 2019a, pp. 6–7). Furthermore, the Don Bosco Youth Network in Ashaiman already had experience in project coordination. Therefore, Don Bosco employs professionals in the BINA-project who are responsible for the areas of project management and pedagogical leadership (Klüsener, 2019a, p. 13).

4.7 Target Group, Project Objectives, Indicators, Outcomes

There are two target groups within the project in Ghana. The **final target group** is socially disadvantaged youth and young adults, regardless of gender and religion. The **direct target group** includes trainers at the local partner Don Bosco as well as trainers at other local training institutions. After receiving the training, the trainers are then able to train the students (Klüsener, 2019a, p. 9).

The project has an **overall objective** and a **project objective**. The overall objective is that at the end of the project, the disadvantaged young people will have better access to work and income. The project objective is to ensure that the Don Bosco Technical Institute Ashaiman is able to facilitate access to vocational training and employment for the disadvantaged youth in the region in a sustainable way. Up to 1.900 young people should participate in a three-month vocational preparation course at Don Bosco in one of the five vocational fields: electrical and solar installation, hotel and gastronomy, automotive mechanics, cosmetics, sanitary installation and construction. This is followed by a three-month internship at a selected enterprise (Klüsener, 2021, p. 3). In addition, all participants will have access to computer labs. From these 1.500 participants, at least 300 – 40% of them women – are to obtain employment where they should be employed for more than six months. At least 2.000 young people should attend a competence analysis (Klüsener, 2019a, pp. 8–10).

In addition to the project objectives, indicators and expected outcomes were defined before the project was launched. The project presented has four different project outcomes, each with specific indicators developed and activities planned. The following (outcomes 1 to 4) is a translation from the original German version, which is taken from sequa's project application to the BMZ (Klüsener, 2019a, pp. 10–11):

Outcome 1:

At the Don Bosco Institute in Ashaiman, the conditions are in place to implement vocational preparation courses in five vocational fields with good employment prospects.

Associated indicators:

- Rooms and equipment for the implementation of pre-vocational courses are available in five vocational fields that have been identified in a market analysis as being in demand by young people and companies.
- At least 25 trainers from the Don Bosco School have been successfully trained in their technical, didactic, and pedagogical skills to deliver the courses.

Activities to be implemented:

- Joint final definition of the vocational fields
- Selection and contracting of suitable trainers
- Further training for trainers
- Procurement of basic equipment and preparation of the rooms
- Determination and documentation of the training content

Outcome 2:

Trainers use the competence analysis tool successfully.

Associated indicators:

- At least 25 trainers have been successfully trained in competence analysis.
- At least 75% of the interviewed youth participants of the competence analysis rate the tool as helpful for them.

Activities to be implemented:

- Conduct profiling by suitable teaching candidates, e.g. in the form of an initial course for a larger number of eligible persons from whom to be selected.
- Further training in competence analysis
- Monitoring of the application

Outcome 3:

Socially disadvantaged youth in Ashaiman are informed about the programme, selected, and successfully trained.

Associated indicators:

- At least 12 information events with 2.000 young people, 800 of them young women, took place during the project period.
- At least 1.500 young people took part in a competence analysis.
- At least 1.500 young people, 600 of them young women, have obtained a bfz-Don Bosco certificate for successful participation in the vocational preparation courses.

Activities to be implemented:

- Creating communication materials
- Implementing information events
- Implementing workshops lasting several days to determine competencies
- Implementing vocational preparation courses

Outcome 4:

Job placement is successfully integrated as a task in the partner organisation.

Associated indicators:

- At least 20 professionals of the responsible body are trained in job placement.
- 80% of the professionals who are trained in job placement feel well prepared for the task according to their own opinion.

Activities to be implemented:

- Education and training in employment services
- Development of suitable forms of approach to companies, together with the intermediaries
- Building up a database of companies
- Establishing contact with formal and informal business associations

4.8 Project Progress – Current Status

Before the project application for this PartnerAfrica project was drafted by the project manager at sequa and sent to the BMZ, further measures took place. After the BMZ had selected the first project proposal for this project, a project appraisal was conducted on site in Ghana between 8 and 12 April 2019. A representative of sequa (project manager), a representative of bfz (technical manager) and an external expert were involved. During this project appraisal, it was examined whether its

implementation would be reasonable and feasible or if certain adaption had to be taken into account. At its end, a survey report was written by the external expert. Based on the positive assessment of the intervention, the project proposal was drafted and sent to the BMZ, including the expert's report, with a request for approval and financial support (Klüsener, 2019a, p. 9).

About 26 months have passed since the project started. The following gives a brief summary of what has happened and been achieved in the project so far. The project's progress was determined both by a visit of the sequa project manager on site and by the exchange by phone between the project partners and was documented in an annual report. The most recent report is from June 2021 and contains information on the project period 01.01.2020 to 31.12.2020 (see Klüsener, 2021). The report for the year 2021 is not yet available.

The annual report for 2020 shows that, in general, there has been success in achieving the targeted outcomes. Initially, as already mentioned, the project took place only at the location of Ashaiman. In August 2020, it was expanded to a second location – Tatale. The planned project activities for Ashaiman were transferred to Tatale (Klüsener, 2021, p. 5). However, another project component was added in Tatale, the so-called "entrepreneurship component", which means that the participants are explicitly supported in setting up their own business. The reason for this is the rural region in which Tatale is located. There, it is difficult to get a permanent job, which is why particular emphasis is put on founding a business (Klüsener, 2021, p. 6). At both locations, new premises for training purposes were created, further expanded, and equipped. Curricula in the different professional fields could also be further developed at both locations (Klüsener, 2021, p. 5). Moreover, the annual report outlines that the cooperation and communication between the German partner bfz and the local partner Don Bosco is considered particularly satisfactory. It is described that both partners show a high degree of motivation and that there is a constant exchange of knowledge between the two project locations Ashaiman and Tatale. Likewise, both the local process structures and the project management on site are rated extremely positively, which indicates that the project is progressing successfully so far (Klüsener, 2021, pp. 7–10). A vocational training project launched by GIZ during the same project period has since offered opportunities for synergies and cooperation so that both projects can benefit from each other (Klüsener, 2021, p. 5). For example, BINA-graduates have the opportunity to join the GIZ apprenticeship programme subsequently.

The Corona pandemic, which broke out during the project, had a negative impact on the further project's development. Not all activities could take place as planned. Hence,

within a specific period of time, no more information events could take place for the young people. There were delays in the procurement of teaching materials and the equipment of the teaching rooms. This affected the hotel and catering training in particular. During a three-month lockdown, all kinds of institutions were closed, which also affected the Don Bosco youth centres. As a result, the planned vocational training courses of one cohort had to be cancelled completely. Labour market integration, already difficult in the Tatale region without the pandemic due to its rural location, was made even more difficult by the pandemic (Klüsener, 2021, pp. 5–6). In addition, training of trainers could temporarily not take place in Tatale due to Corona-related travel restrictions within the country (Klüsener, 2021, p. 7).

Notwithstanding the Covid-19 pandemic, many of the planned activities could still be carried out. These include introductory courses for the youth in both Ashaiman and Tatale as well as promotional events for the BINA-project, conducted in Tatale. In Ashaiman, the project was promoted verbally and through the distribution of flyers. These measures significantly increased awareness of the project. As a result, there were many new registrations for the vocational training courses (Klüsener, 2021, pp. 6–8). Furthermore, a number of planned trainings for the trainers could be realised. The trainers were trained by external or local experts in the areas of didactic-pedagogical methods, job placement, skills analysis, application of the BINA approach, business start-up and in the five training areas. The lockdown period was used to further train the trainers in the areas of "Competency Based Training" and "Computer Training" (Klüsener, 2021, pp. 7–9). By the end of the reporting period, 100 of 380 planned trainees could be integrated into the labour market (refers to KPI 1)¹⁷. Moreover, 607 out of 1.900 planned participants passed through and graduated from the project. Furthermore, 40 trainers were trained (refers to KPI 3) (Klüsener, 2021, pp. 3–4).

For the project year 2021, the annual report of 2020 mentions some objectives to be achieved. These include completing the equipment of the teaching rooms, improving the labour market integration of the young people, especially in Tatale, and creating an established procedure to support graduates in starting their own businesses (Klüsener, 2021, p. 10). The annual report for 2021 will show whether these goals have been achieved.

¹⁷ KPI = Key performance indicator

5 MY RESEARCH

Building on the theoretical foundations of this Master's thesis, the methodological approach of my own research is described in the following. First, the approach of data generation is depicted including the research methods used. Secondly, it is outlined how the generated data was analysed and evaluated. Thirdly, a presentation and discussion of the findings follows.

5.1 Methodology

5.1.1 Data generation

To conduct my research, I have chosen to do an explorative study – a method from qualitative social research. Explorative studies mainly follow an inductive approach. This means that with the help of the generated data material, own conclusions can be drawn instead of testing hypotheses as done in a deductive approach (Bock, 1992, p. 91). My decision is based on Bock's reasoning (1992), according to which an explorative study is particularly appropriate when there are not yet sufficient research findings on a particular research topic – as is the case with the topic of my Master's thesis (p. 90). An explorative research study enables the researcher to generate new knowledge and develop a deep understanding of the subject matter (Bock, 1992, p. 91).

Within an exploratory study, the researcher can make use of different qualitative research methods (Bock, 1992, p. 91). For my research, I decided to conduct interviews since they are a proven and commonly used method in qualitative research, as claimed by Hussy, Schreier, and Echterhoff (2010). The aim of an interview is to obtain information on a certain topic. Involved are an interviewer and an interviewee who communicate asymmetrically. This means that the interviewee's share of speech is significantly greater than that of the interviewer – because the interest is in the answers of the interviewee (Hussy et al., 2010, p. 215). Depending on the number of persons interviewed during an interview, these are referred to as individual or group interviews (Hussy et al., 2010, p. 215).

For my research study taking the development project in Ghana as an example, which is implemented by three different organisations, I decided to conduct interviews with the project managers of each organisation. The interview form chosen for data collection is the so-called semi-structured guideline interview (Hussy et al., 2010,

p. 215). Misoch (2019) explains that the guideline interview is an umbrella category for a number of interview forms – including, among others, the problem-centred interview, the focused interview, the in-depth interview, the expert interview, group interviews etc. (p. 65). I have opted for conducting expert interviews. Experts can be defined in two ways: On the one hand, experts can be seen as specialists who possess a particular expertise in a certain domain due to their role and function. On the other hand, experts can be described as a person to whom an expert status is attributed because it is assumed that they have certain knowledge. This would implicate that anybody could be an expert (Misoch, 2019, pp. 119–120). In my research, however, I consider my interviewees as experts in the field of project management who have specific knowledge about the project in Ghana that an outsider cannot have. Despite Misoch's (2019) reasoning that expert interviews would only target the subject matter expert's knowledge (p. 120), my research also investigated on my interview partner's subjective opinion.

Before interview conduction

My data generation started as early as May 2021. Hussy et al. (2010) argue that guideline interviews require a high level of concentration from the interviewer (p. 216). Due to this knowledge, I put much effort into the preparation of the interview guidelines – which were similar but tailored to the role of the interviewee. For their creation, I followed the instructions of Hussy et al. (2010) who recommend structuring the interview guideline into introductory and guideline questions. The interview should begin with introductory questions. This serves to create an atmosphere as pleasant and relaxed as possible. After this phase, so-called guideline questions follow. Guideline questions should make up the majority of the interview (Hussy et al., 2010, p. 216). The researcher creates them based on his or her prior knowledge, taking into account the research topic (Loosen, 2015, p. 5). Moreover, Hussy et al. (2010) argue that posing ad hoc questions would also be possible. These are questions that have not been noted in advance in the interview guideline. Instead, they arise spontaneously in the course of the interview based on the statements of the interlocutor. In general, Misoch (2019) recommends preparing the questions as openly as possible so that the interviewed interlocutor is given the opportunity and space to answer elaborately (p. 66). During the interview, Hussy et al. (2010) argue that the researcher must not stick to the prepared questions' order. This allows the interviewer to react flexibly to the interview partners and to ask the prepared questions according to the course of the conversation (Hussy et al., 2010, pp. 215–216).

The guideline takes on a structuring function during the interview and supports the researcher in the later data evaluation, says (Loosen, 2015, p. 5). According to Misoch (2019), data analysis and evaluation is simplified inasmuch as guideline interviews have the characteristic that they can be compared well with each other (p. 66). The prepared questions were sent to the interviewees prior to the interviews. In this way, they had the opportunity to already think about them. Depending on the research question, it could make sense not to give the interviewee an insight into the questionnaire before the interview. In my case, however, I considered this to be even useful in order to be able to generate as much and as detailed information as possible.

After the decision was made to conduct interviews as a data collection method, it was necessary to select my interview partners, the so-called sample. As stated by Oppong (2013), "sampling is a process of selecting subjects to take part in a research investigation on the ground that they provide information considered relevant to the research problem" (p. 203). To gain access to the research field (selecting interview partners), I used a sampling technique described by Oppong (2013) – the "judgement or purposeful sample" technique (p. 203). He explains that this technique is used to select those people who are expected to have relevant knowledge with regard to the research question (ibid.). Since it was the aim of this research to obtain information about the success factors of development projects, I selected the people most involved in the project process and implementation of the investigated project in Ghana – the project managers of the three partner organisations sequa, bfz, and Don Bosco. Thus, a total of three interviews with project managers were conducted and recorded. I gained access to my interview partners based on the snowball effect. In qualitative research when sampling, this means that the researcher gains access to further people via a contact person, states Misoch (2019). She explains furthermore that this approach facilitates the search for potential interview partners. It also has the advantage that the persons contacted usually agree to take part in an interview since they were asked by a known contact person. It would also be easier for the researcher to create a comfortable atmosphere for the interview (Misoch, 2019, p. 207). For my interviews, my first contact person was the project manager of sequa – the company where I was doing an internship at that time. From him I received the contact of the project manager of bfz, who in turn established the contact with the project manager of Don Bosco.

During interview conduction

The first two interviews were conducted in German in the form of an online interview with the project managers from bfz (on 28.05.2021) and sequa gGmbH (31.05.2021). The reason for conducting an online interview was on the one hand the distance to the German partner located in Hof, Bavaria, and on the other hand the situation of the Covid-19-pandemic, due to which personal contacts should still be kept to a minimum at the time of the interviews. In both cases the tool used was Microsoft Teams because of already existing knowledge with its handling. Both interviews had a duration of approximately one hour. A third interview with the project manager from Don Bosco was conducted in English and face to face in Ashaiman, Ghana (on 31.08.2021). This was possible due to a one-week project visit on site between 28.08.2021 and 06.09.2021. The length of the interview was also about one hour. Technically, the interviews proceeded without any noteworthy disruptions. Only in some cases had a question to be asked again or an answer to be given again due to a malfunction of the internet connection.

Concerning the procedure of interviews, I used the structure suggested by Misoch (2019): She explains that an interview should begin with an **information phase** in which organisational matters are clarified, such as obtaining consent to record the interview as well as explaining the reason for the interview and providing information on the research topic (p.68). I had sent the consent form to my interviewees in advance via email. Before starting the recording, I asked again for permission. In a next step, I explained the procedure of the following interview before I started posing the previously created questions from my questionnaire. Like (Hussy et al.), Misoch (2019) recommends a **warm-up phase** in which simple introductory questions should be asked to give the interviewee the possibility to get used to the new interview situation. Therefore, I started posing questions about the interviewee's role as a project manager in general and in particular in the project in Ghana or about the company they are working for. The warm-up phase is followed by the **main phase**. In this phase, those questions are asked which are most relevant to the research topic and most information-generating. Misoch (2019) suggests to follow a prepared structure of subject areas. Accordingly, I divided the interview guideline into three thematical categories which are (see annexes 1.1-1.3):

- 1) General questions
- 2) Questions about the project
- 3) Questions about the cooperation between the project partners

The three guidelines overlap in the essential points. Nevertheless, there are small deviations, as an attempt was made to adapt the questions to the role of the respective project manager in the project in order to obtain the most relevant information possible. During the interviews, I ticked off the questions that I had already asked or that had already been answered by my interviewee. In addition, I made notes of particularly interesting statements as well as questions that only came up during the interview. As a last phase, Misoch (2019) specifies the **closing phase**, which ends the interview. Here, it would be advisable to ask the interviewee if he would like to add anything. I followed this recommendation in each of my interviews to avoid missing relevant information. Subsequent to the interviews, I took the time to review the conversations and take notes.

For my research purposes, I regarded conducting qualitative interviews – more precisely semi-structured guideline-based expert interviews – as suitable. This is due to Aghamanoukjan, Buber, and Meyer (2009), who claim that those interviews cannot only be implemented face to face but also by using technical additives such as a mobile phone, a laptop etc. (Aghamanoukjan et al., 2009, p. 416) which was very useful in my case. Additionally, this interview form enabled me to have a catalogue of questions which guided me through the interview without forcing me to stick to a certain order and thus facilitated the interview procedure for me.

5.1.2 Data analysis and evaluation

After interview conduction

After the conduction of the interviews and before being able to analyse and evaluate them their transcription followed. Transcribing is a common method in qualitative research to convert audio material into text material. The term derives from the Latin words *transcriptio* (transfer) or *transcribere* (rewrite) (Misoch, 2019, p. 263). Before the actual transcription process, a transcription system must be chosen. This means that the researcher decides which aspects of the transcription are important to him or her regarding the research question. For instance, the focus can be exclusively on what was said. Or, the para-linguistic level could also be of relevance. This includes, for example, passages in which the interlocutor laughed or sighed (Misoch, 2019, p. 263). Since my research question aims to find out what success factors of development projects are, and no interest was in the way the interviewees expressed themselves, the transcription of the interviews conducted was reduced to the verbal level. Furthermore, explains Ullrich (2006), it is possible that not the entire audio is transcribed, but only those parts that are relevant to the research question (p. 104). In

some of the interviews conducted, there were passages in which the questions in the interview guideline were digressed. These segments of speech were not transcribed. Instead, a commentary was inserted in square brackets that briefly summarises the content of the section and explains why it was not transcribed.

In qualitative research, the transcription process is of great importance. Therefore, the researcher is advised to take great care in transcribing the interviews. According to Misoch (2019), a one-hour interview would take approximately six to ten hours transcribing (pp. 264–265). For this reason, I planned at least one day per interview for its transcription. The transcription system used for this research was standard orthography. This means that the transcripts were written in High German and Standard English and any dialects were disregarded (cf. Misoch, 2019, pp. 266–267). Concerning transcription rules, there are specific systems which can be used such as GAT2 (Schmidt, Schütte, & Winterscheid, 2015). GAT¹⁸ provides transcription conventions suitable for analysing interviews that investigate the para-linguistic level, e.g. in conversation analysis (Misoch, 2019, p. 268). As my research focuses on the content rather than expression and pronunciation, I developed my proper transcription rules in the style of Misoch (2019) and Selting et al. (2009) (see annexe 4). The transcription was firstly done by the transcription software SONIX¹⁹ and then revised with the transcription editor FOLKER²⁰ of the Leibniz Institute for the German Language. Each transcript is preceded by a transcription header which, according to Misoch (2019), should be created before the actual transcription (p. 273). The transcription header serves as a short summary of an interview's characteristics (Misoch, 2019, p. 273). Reinders (2016) argues that a transcription header should comprise the following characteristics (cf. pp. 232–234):

- 1) number of the interviewee
- 2) date of conduction
- 3) place of conduction
- 4) duration of recording
- 5) interview conducted, recorded and transcribed by
- 6) name and characteristics of the interviewee (gender, age, origin)
- 7) characteristics of the interview
- 8) short description of the interview situation

¹⁸ GAT = Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem; eng.: Conversation Analytic Transcription System

¹⁹ <https://sonix.ai/>

²⁰ <http://aqd.ids-mannheim.de/folker.shtml>

In the transcription document, the speech shares of the different speakers (interviewer and interviewee) are given per line. This serves the purpose of being able to quote the interviewees' statements in a comprehensible way when presenting and discussing the results. The quotations can then be given with an indication of the line and/or timecode (Misoch, 2019, pp. 271–272). Based on Misoch's (2019) recommendation, subsequent to transcribing the interviews, I listened to the interview recordings again and compared them with the transcripts. This serves to detect potential mistakes and make corrections (p. 266).

After completion of transcribing all three interviews, their analysis and evaluation followed. For this purpose, the steps for the evaluation of text material according to Meuser and Nagel explained by Ullrich (2006) were adhered. This analysis consists of six steps: (1) transcription, (2) paraphrasing, (3) coding, (4) thematical comparison, (5) conceptualisation and theoretical generalisation, and (6) selection and description (pp. 103–108):

The first step is the **transcription**, which has already been described in detail. Afterwards follows the **paraphrasing**. However, Ullrich (2006) is of the opinion that this step could also be omitted (p. 105). Since I was concerned about falsifying the content of my interviewees' statements when paraphrasing, this step was left out in this research. The next step done was **coding**. Coding is a necessary preparatory step for the following step of thematical comparison. When coding, the researcher examines the transcript for text passages relevant to the research question and assigns headings (Ullrich, 2006, p. 105). The newly created headings function as codes. Often, the codes are identical with the thematic foci of the interview guideline (Ullrich, 2006, p. 105). Misoch (2019) argues that text passages can also be allocated to several codes (p. 124). Subsequently, an evaluation mask was created for each interview. In this mask, the codes are presented in tabular form with the corresponding text passages (see annexes 5-7), which simplifies the later data description (Ullrich, 2006, p. 106). During the **thematic comparison**, the statements of each interview that were assigned to a code in the previous step are compared with each other. The focus is now no longer on the interviews as such, but on the codes and the assigned statements of the interviewees (Ullrich, 2006, p. 106). In the next step of analysis, **conceptualisation and theoretical generalisation**, the defined codes are now grouped into thematic categories (Meuser & Nagel, 1991, p. 462). Furthermore, the categories can now be assigned to the concepts presented in the theory part of this research paper (Meuser & Nagel, 1991, p. 464). The last evaluation step is that of **selection and description**. Here, the researcher examines the entire data material once again and makes

decisions about which text passages are most relevant for the presentation of the findings (Ullrich, 2006, p. 107).

5.2 Results and discussion

In a qualitative study, project managers from the organisations sequa gGmbH, bfz and Don Bosco were interviewed about the vocational education and training project in Ghana. The aim was to use this project as an example to find out how development projects can successfully be implemented. In general, a project is considered successful if the predefined objectives have been achieved (see Möller, 2000). In addition, compliance with the budget plan as well as the satisfaction of the project stakeholders and the target group can be used as a measure of a project's success. With the help of an evaluation method according to Meuser and Nagel (1991) and explained by Ullrich (2006), the interviews were first transcribed and then evaluated in terms of content, using the procedures of coding, categorising and comparing. Only the content level of the statements was taken into account. The way statements were made was not considered. On this basis, a clear corpus of the entire data material was created and divided into categories, which were identified as success factors for or challenges to development projects.

5.2.1 Good practices

The BINA-approach

The BINA-approach is a special concept for the implementation of vocational education and training projects developed by bfz. For this purpose, the approach has already been successfully applied several times in different countries. The concept is also used in the ongoing vocational education and training project in Ghana between bfz and Don Bosco and managed by sequa. The interviews revealed that the project partners are satisfied with the BINA-approach so far. The approach itself is said to have some advantages that contribute to the success of the project in Ghana. The project manager at bfz, Thomas Glaser, responsible for planning and implementation of the vocational education and training project in Ghana, explained that BINA is a proven concept that is success promising and that the approach was constructed in such a way that it is easy to understand.

Wir haben schon vorher [BINA-Projekte] im Irak, im Libanon, ich glaube auch damals schon in Nordafrika eins und [...] auf anderen Kontinenten [durchgeführt] (annexe 3.1, [00:02:31]). Es ist ein sehr, sehr lange durchdachtes und in viele Facetten gehendes

Konzept mit einer sehr großen Version des Handbuchs mit mehreren hundert Seiten.
(annexe 3.1, [00:11:10])

This shows that bfz attaches importance to making the concept understandable to its project partners with whom projects are carried out according to the BINA-approach. It can be assumed that this facilitates project cooperation and implementation. In addition, the BINA-approach simplifies project planning and evaluation through its predefined structure. Thomas Glaser explained: „Der Ansatz [ist] relativ einfach und zusätzlich [...] quantifizierbar. Wir können klare Zielsetzungen geben. [...] Und wir können auch am Ende klar sehen, ist das erreicht worden oder nicht.“ (annexe 3.1, [00:07:07]). The concept thus helps project managers to formulate clear project goals as well as to measure the success of the project after its completion.

In the interview with Rainer Klüsener, project manager at sequa, it became clear that the success of BINA is rooted in the approach itself. He stated:

Dieses BINA-Konzept hat sich eigentlich bewährt. Es hat einen, finde ich, großen Vorteil, und das ist, dass man [...] eine große Anzahl an jungen Leuten damit erreicht, weil es eine so kurze Qualifizierung ist. Und gleichzeitig schafft man dadurch auch relativ hohe Vermittlungsraten (annexe 3.2, [00:13:35]). Und ich glaube, das ist der große Vorteil dieses Ansatzes. (annexe 3.2, [00:14:25])

Due to the concept of short qualification – often development projects (TVET projects) have longer qualification phases (cf. annexe 3.2, [00:10:04]) – a particularly large target group can be reached, i.e. qualified, compared to other, longer qualification measures. More qualified persons would mean that it is more likely that more participants can also be integrated into the labour market or do regular training. The size of the projects also plays a role here. The longer the project period and the higher the funding, the more complex the project and its structures (cf. annexe 3.1, [00:07:07]). A high complexity of a project and implementing organisations and their size can make project implementation difficult. The short qualification thus clearly contributes to the success of the BINA-project because for a successful project implementation, the local project partner must understand the work processes of the German implementing organisation.

The project managers of the three partner organisations are not the only ones who consider the BINA-approach a success. In the project country Ghana, there has also been a positive response from local companies. BINA consists of two phases. First, the young people attend courses at the technical school of Don Bosco for three months in five different vocational areas. Then, a three-month internship in local companies follows. "[In] general, the companies appreciate the preparation, the skills of our own

students," explains Father Roberto, project manager at Don Bosco in Ashaiman (annexe 3.3, [00:08:07]). Some of the companies had also given the graduates of the BINA-programme a job opportunity after their internship (cf. Annexe 3.3, [00:13:05]). He stated furthermore, that a special advantage of the concept is that the courses are provided free of charge, which increases the possibility for the poor youth to receive education and skills (cf. annexe 3.3, [00:00:23]).

All in all, the **BINA-approach** itself can be seen as a success factor – especially due to its characteristics of providing short qualification. Furthermore, the concept's structure which makes project implementation and evaluation easier can be identified as a success factor.

Project management

As described in chapter 3, "Projects in Development Cooperation", project management is a fundamental component of projects. From the perspective of project management, conclusions can be drawn about the success factors of development projects. In the interviews, the areas of **identification & application, project planning, monitoring and evaluation** were identified.

Before the project can be planned, a project idea is needed. In this phase, which Dechange (2020) calls the "initiation phase", the local circumstances of the project country are first examined. Then, the project's relevance and feasibility is analysed. In the case of the vocational education and training project in Ghana, various relevant stakeholders were met on site to identify both a suitable local project partner and the areas in the project country that need improvement. Thomas Glaser reported on the usual preparatory working steps:

Normalerweise [gibt es] immer eine Prüfmission-Reise, die dann auch stark [mit dem Folgenden] verbunden ist: Nicht nur die Schulen anschauen, sondern auch NGOs und andere Organisationen, Botschaft etc. alles was vor Ort ist, mit denen sprechen und da eruieren was wichtig ist, um herauszufinden welche Gewerke angeboten werden sollen. Also wir müssen ja wissen, was auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt ist und demnach fünf Gewerke an der Schule aussuchen. Solche Marktanalysen sind dann auch die übliche Arbeit der Prüfmission. (annexe 3.1, [00:18:54])

This approach enables project managers of development projects to find out in the best possible way which activities would be most adequate for the implementation and goal achievement of a project and who would be the best project partner in order for the project to be as successful as possible. Glaser explained that this process is not carried out by the responsible project manager alone, but that an external expert is also

involved in the analysis (cf. annexe 3.1, [00:17:29]). This enables an objective assessment of the situation, which entails the most targeted project planning possible.

After the expert's report and the project order is written, the donor decides upon its approval or denial, which can take up to two months, explained Glaser (cf. annexe 3.1, [00:20:07]). These statements suggest that a project proposal and an expert's report should be thoughtfully and well written in order to obtain approval. Approval is the first hurdle to the implementation of a successful project.

According to Dechange (2020), the initiation phase is followed by the "planning phase" in which the whole project is planned in detail including objectives, quality, deadlines, form of communication, risk analysis, role allocation and task distribution. Klüsener reported on exactly this procedure in the interview:

Also wir haben auf der Fact-Finding[-Mission] erst grob geplant. Jetzt müssen wir noch detailliert planen, um die Ergebnisse zu erreichen: Was muss man konkret machen? Wer macht was, wann, was kostet es? Und häufig haben wir [die] Indikatoren auch erst noch nicht bestückt. (annexe 3.2, [00:53:27])

Klüsener explained furthermore, that budget and activities were also planned in the planning phase:

Also am Anfang des Jahres [gibt es] einen Aktivitäten- und Finanzierungsplan damit du siehst, was haben die vor? Und wie viel Geld wollen die ausgeben von dem, was bewilligt ist? (annexe 3.2, [00:45:51])

In the BINA-project in Ghana, the activity and funding plan was created by bfz and examined by sequa. It can be suggested that this procedure of a detailed project planning can contribute to the success of a project and at the same time to a reduction of potential challenges occurring during the course of a development project. That this seems to be the case in the project of investigation is made clear for instance by the statement of Rainer Klüsener, who said that all project actors are well aware of their areas of responsibility (cf. annexe 3.2, [00:03:39]). This could mean that misunderstandings are reduced and that the project can be effectively implemented.

After the planning phase follows a project phase, which Dechange (2020) defines as the "controlling phase". It serves to monitor and steer the project. Thus, the project manager can identify deviations from the original project plan, steer the project with specific measures and, if necessary, readjust the project plan. During the interview analysis it was found that monitoring was and is applied in the vocational education and training project in Ghana in the form of reporting. The project manager of Don Bosco reports to the project manager of bfz: "Every month, I send the economic report

of what we spend plus the budget for the full month" (annexe 3.3, [00:46:57]). And the project manager of bfz reports to the project manager of sequa: "Wir haben [...] eine Aktivitäten- und Finanzplanung [vorgegeben]. Die wird einmal am Anfang des Jahres gemacht und wird auch immer wieder regelmäßig aktualisiert auf Basis von veränderten Zahlen" (annexe 3.1, [00:24:37]). Thomas Glaser argued that monitoring is useful as it depicts the current status of the project and shows where adjustments may have to be made in order to keep track with the project plan:

Man sieht immer wieder genau, wenn man [sich] irgendwo [...] vielleicht verspätet oder etwas billiger oder teurer war, dass man da noch mal ein bisschen nachjustieren muss. (annexe 3.1, [00:24:37])

Klüsener argued that these continuous adjustments during the course of a project are important and normal (cf. Annexe 3.2, [00:29:26]). In the BINA-project in Ghana, adjustments of activities and funding have to be done on a regular basis:

Den Aktivitäten- und Finanzierungsplan [...] müssen [bfz und Don Bosco] nach einem halben Jahr nochmal anpassen. (annexe 3.2, [00:45:51]) [Und] wir kriegen am Ende des Jahres immer einen Jahresbericht. (Da) können wir sehen: Wo stehen die? Wo gab es Probleme? Was läuft gut? (annexe 3.2, [00:55:33])

From the interviews it seems that monitoring is an important measure for a project to be successful, because with it a project can be kept on track. Moreover, it can ensure that the project goals are achieved at the end of the project. Writing an annual report, which is common in development projects, helps project managers keep an overview of the project and see what is going well and what is not going so well. This way, project managers can probably act in time and get the project back on track.

The last phase in a project life cycle, according to Dechange (2020), is the "closing phase". In this phase the whole project is reflected and a final report with all the important aspects and results of the project is written. The phase is terminated by an administrative closure of the project. The BINA-project in Ghana has not yet reached this stage, as it will run until 2022. For this reason, the interviews conducted did not provide any insights into the final phase. However, during the interview analysis, another project-relevant area was identified that can be applied at the end of a project and that seems to contribute to the success of a project in development cooperation: evaluation. There are different possibilities for evaluating. In the BINA-project, it can be said that ex-ante, mid-term, and ex-post evaluation were, are, and will be done by the responsible project managers. At the very beginning of the project, these were Thomas Glaser and Rainer Klüsener, who analysed the project's location and potential project

partners on site even before its planning. Glaser reported on the ex-ante evaluation procedure:

Teilweise haben wir eine Idee und vergleichen dann verschiedene Partner. Also das sind dann Berufsschulen, die prinzipiell in Frage kommen. Und dann gibt auch der externe Gutachter seine Meinung dazu ab, was dann am geeignetsten ist [und] auf was man besonders achten muss. [...] Teilweise ist auch wirklich eine Recherche dabei, wenn man noch gar keinen Kontakt [vor Ort] hat. (annexe 3.1, [00:17:29])

To keep the overview of the project, on the one hand, and to decide upon a possible continuation of funding a project, on the other hand, mid-term evaluation can be conducted. This does not only happen in BINA-projects but also in chamber and association partnership projects (KVP) and vocational education and training projects (BBP) managed by sequa. Klüsener explained the regular procedure in those development projects as follows:

Ein halbes Jahr vor Projektende findet wieder eine unabhängige Evaluierung des Vorhabens statt, [des] Projektfortschritts. Und da wird geschaut: Inwiefern sind die Ergebnisse der Projektziele erreicht? Inwiefern sind die Indikatoren erfüllt? Und wenn das die erste Projektphase ist, wird dann auch da entschieden: Gibt es Potenzial für eine zweite Projektphase? Und was sollte man dann machen in den nächsten drei Jahren? (annexe 3.2, [00:55:33])

At the end of BINA-projects, Glaser stated that it is evaluated whether the previously defined project goals were achieved or not (cf. annexe 3.1, [00:07:07]). This leads to the assumption that ex-post evaluation is a useful procedure to establish retrospectively how successful a project has been.

From the presented results of the interviews concerning evaluation, it can be concluded that development projects in general benefit from project managers evaluating a project before and during its implementation. Thus, ex-ante and mid-term evaluation can be defined as success factors for development projects. Ex-post evaluation, on the other hand, is not a success factor for the implementation of a project in this sense. However, it helps to identify the project's success in retrospect and can thus be used as lessons-learned for future development projects.

All in all, the analysis of the interviews with regard to applied project management showed that the project managers in the BINA-project in Ghana followed the generally applicable process of a project, as described for instance by Dechange (2020). It can be concluded that an overall project planning, which is oriented towards the different project phases, already contributes to a successful project. Thus, the **application of project management procedures** can be identified as a success factor of

development projects. This entails the following areas: good preparatory work and analysis of a project's circumstances and environment, detailed planning of the project (including allocation of roles and tasks, deadlines, milestones, budget, activities and indicators to be achieved), as well as monitoring and evaluation.

Type of organisation

The BINA-project is implemented by the German project partner bfz and by the local project partner Don Bosco. Compared to other implementing organisations, bfz is a rather small organisation. Standardised and easy-to-implement models are used for the working processes (cf. annexe 3.1, [00:07:07]). Moreover, bfz has a large network of experts. The organisation makes use of this to carry out project activities in the area of vocational education and training in the partner country, for instance in the form of trainings (cf. annexe 3.1, [00:11:10]).

Don Bosco, the local project partner, is a Christian organisation with a large network and a good reputation (cf. annexe 3.2, [00:12:02]). It has educational institutions spread all over Africa (cf. annexe 3.1, [00:15:28]). In the vocational education and training project in Ghana, Don Bosco tries to match students with companies to arrange an internship for them. Don Bosco's standing in the country facilitates this job placement, says Klüsener: „Also wenn die jemanden empfehlen, da wissen die potenziellen Arbeitgeber auch schon, dass man sich auf deren Meinungen verlassen kann“ (annexe 3.2, [00:12:02]).

sequa is the German organisation responsible for managing the project's framework. Its work is appreciated both in Germany and abroad (cf. annexe 3.2, [00:27:08]). Klüsener said in the interview:

Wenn wir von Berufsbildung sprechen, made in Germany, dann wissen alle oder denken alle, das ist eine super geile Sache. Das hat einfach einen guten Ruf. (annexe, 5.2, [00:27:08]) Und im Laufe der Jahre haben wir uns da, glaube ich, eine ganz gute Reputation erarbeitet – auch gegenüber dem BMZ. (annexe 3.2, [00:31:03])

The interviews show clearly that a project's success can be related to the type of organisation. The availability of a **network** has been identified as a success factor. This is because a large network simplifies the search for employees to be employed in a development project. Another success factor identified is the **reputation** of an organisation in the project country. This simplifies the implementation of certain project activities. Furthermore, the **size** and **structure** of an organisation can influence a project's success. The clearer and more comprehensible an organisation and its working structures are, the better development projects can be implemented. Thomas

Glaser explained in the interview: “Es wird halt dann immer mit der Größe komplizierter“ (annexe 3.1, [00:07:07]). Thus it can be concluded that smaller and more transparent project partners simplify work processes.

An organisation is not only about its size and structure, but also about its people. The degree of experience of the project actors also plays a role when aiming for a successful project implementation. Through the interviews it became clear that the project partners of the BINA-project in Ghana all have a high level of experience in the areas relevant to the implementation of this project.

sequa, for instance, as the administrative consultant of the BINA-project in Ghana, was founded in 1991 as a non-profit development organisation and has since been able to improve its skills in accompanying and advising development projects. The sequa project manager in charge of the vocational education and training project in Ghana, Rainer Klüsener, has many years of professional experience as a project manager. He reported:

Ich bin jetzt seit elf Jahren bei sequa als Projektmanager. Und seit der Zeit mache ich auch diese KVP- und BBP-Projekte mit einer kurzen Unterbrechung. Und jetzt seit zwei Jahren auch die PartnerAfrika-Projekte. (annexe 3.2, [00:00:51])

Moreover, Klüsener is also experienced in cooperating with the BMZ – the donor of the Special Initiative on Job Creation (SI) from which the project of investigation in Ghana is funded (cf. annexe 3.2, [00:04:51]).

bfz as part of the bbw group has a department that is exclusively responsible for implementing international projects (cf. annexe 3.2, [00:18:48]). This suggests a high level of experience in this area. As a training provider, bfz has the relevant expertise, particularly in the area of vocational education (cf. annexe 3.1, [00:00:32]; [00:11:10]). This is useful when implementing TVET-development projects. Thomas Glaser, however, project manager from bfz, is relatively new in this position but has experience in job placement and entrepreneurship which are focus areas of the BINA-project in Ghana. He reported on his working experience:

Ich habe 2016 einen Master in BWL fertiggemacht und habe aber zu der Zeit schon an der Uni Projekte gemacht im Bereich Arbeitsmarktintegration für Geflüchtete [...]. Und [mit zwei Kommilitonen] haben [wir] dann drei Jahre lang in dem Bereich gearbeitet. [...] Dann haben wir [im Irak] einen Workshop zum Thema Entrepreneurship gehalten. [...] Und dann habe ich weitergemacht. Erst als externer Consultant in Projekten und habe dann später auch eine Festanstellung bekommen. (annexe 3.1, [00:51:17])

The local project partner Don Bosco with its vocational schools offers classes to students on a regular basis. The organisation is thus experienced in providing education and teaching. The project manager Father Roberto explained in the interview: “Generally we have traditional courses: one, two years long. But we teach some skills to the students“ (annexe 3.3, [00:53:50]). Furthermore, Don Bosco can be described as an active organisation which is already experienced in implementing development projects. Father Roberto's predecessor was highly experienced in his role as project manager. He already had more than 30 years of professional experience in this field. Thomas Glaser from bfz reported being very satisfied with his work (cf. annexe 3.1, [00:13:55]). He argued:

Ich sag immer so, dass ein sehr wichtiger Part in diesem Projekttyp ist, dass der lokale Projektmanager vor Ort eine gute Arbeit leistet. Und da hatten wir in dem Fall sehr großes Glück. (annexe 3.1, [00:13:55])

All in all it can be assumed that an organisations or employee's level of experience influences a success-promising implementation of development projects. From the interview analysis it can be concluded that a **high level of experience and expertise** in certain areas as well as a **good work ethic and attitude** have a positive impact on project implementation. If an organisation already has knowledge in the implementation of international projects, this increases the likelihood that project managers can already plan development projects appropriately and react better to potential challenges that may arise. Possessing working experience with the donor may also facilitate working processes and reporting on the project.

Character

Not only the level of experience of the project partners plays a role in the successful implementation of development projects, but also their character traits. With the help of an analysis of the interviews conducted, some character traits could have been identified. One is the level of motivation. In the BINA-project in Ghana, there was a change of project managers during the course of the project. According to Thomas Glaser, the local partner is highly motivated – especially both project managers, the former and the current:

Ich hatte Glück mit beiden Projektmanagern, die jetzt in dem Projekt sind, dass man wirklich sehr gut mit ihnen zusammenarbeiten kann [und], dass wir eine Schule haben, die wirklich Lust darauf hat, das Projekt durchzuziehen. [...] Also die sind wirklich sehr intrinsisch motiviert, das [Projekt] voranzubringen. (annexe 3.1, [00:32:21])

Also Father Roberto from Don Bosco affirms: “We try to do our best” (annexe 3.3, [00:45:52]). “Whatever good we could do, we have done, and we are doing” (annexe 3.3, [00:32:39]).

Don Bosco also seems to be extremely satisfied with the commitment of bfz. About the motivation of bfz, Father Roberto said that “they are really trying to assist our own staff to give them good formation” (annexe 3.3, [00:39:33]).

All in all, it can be assumed that with high motivation, the project partners will make great efforts to cooperate with the other stakeholders in order to achieve good project implementation. Intrinsic motivation seems to be particularly important, because then no external incentive is needed for the project partners to become active and get involved. Thus, motivation can be seen as a driving force to a project’s success. Rainer Klüsener agreed with this and said: „[Eine] wichtige Bedingung [...] [ist] eine gewisse Motivation oder auch Kreativität, dass man auch wirklich etwas mit dem Projekt erreichen will“ (annexe 3.2, [00:29:26]). Klüsener himself expressed that his interest in the project country Ghana was decisive in wanting to take over the management of the BINA project (cf. annexe 3.2, [00:04:51]). This suggests that a personal interest is conducive to successful project implementation. Klüsener also explained that it is important to show commitment to a project in order for it to be successful:

Wenn man da auch wirklich das Interesse hat, etwas zu erreichen und vielleicht auch mal, wenn es Probleme [...] oder besondere Aufgaben [gibt], mal eine Stunde länger arbeitet oder so. Dann ist es schon ganz gut, dann hilft das schon. (annexe 3.2, [00:29:26])

In addition to motivation as a project-relevant character trait, a certain sense of duty could also be identified as a success factor. This is because Thomas Glaser attached great importance to his task as project manager:

Also ich muss ja darauf achten, dass an der Schule alles wirklich so abläuft, wie es geplant ist, dass wir unsere Ziele erreichen, dass die Mittelverwendung korrekt läuft, was ja auch ein sehr wichtiger Punkt ist. [Es]dürfen ja keine Mittel, die wir aus Deutschland bekommen [und] die vom Steuerzahler finanziert sind für falsche Zwecke ausgegeben werden. (annexe 3.1, [00:11:10])

It can be concluded that both a certain **level of motivation** and a **sense of duty** are helpful for a successful project implementation. This includes a sense of duty towards one's job and towards the German taxpayer.

Cooperation

A successful project cooperation could also be identified as a success factor. This is because a project can only be implemented together. In development projects, the project partners work closely together. In the vocational education and training project in Ghana, the cooperation is as follows:

On the one hand, there is the cooperation between the German partners sequa and bfz. On the other hand, there is the cooperation between bfz and the local project partner Don Bosco. sequa and Don Bosco are not in direct contact. Rainer Klüsener explained the communication paths as follows:

Also ich kommuniziere mit dem Thomas und das klappt eigentlich immer ganz gut. [...] Das ist ja auch so gedacht, dass ich mit dem fachlichen Steuerer dann in der Regel kommuniziere und der das dann weitergibt ins Partnerland. Bzw. wenn was aus dem Partnerland kommt, was sequa-relevant ist, dann läuft das auch über Thomas. (annexe 3.2, [00:40:30])

In the BINA-project in Ghana, it was sequa's task to plan the project jointly with bfz (cf. annexe 3.2, [00:05:48]). Therefore, sequa's project manager visited the project before its start. Another visit will follow at the end of the project for its evaluation:

Also wir tauchen ja nur am Anfang auf, wenn wir das [Projekt] planen. Und dann der nächste Besuch ist quasi nach drei Jahren, wenn wir das Projekt evaluieren. [...] Und dann, wenn es eine zweite Phase gibt, also wenn die Evaluierung am Ende der ersten Phase ist, dann gibt es häufig noch einen Planungsworkshop. Und da sind wir häufig dann auch nochmal dabei. Aber sonst sind wir eigentlich [...] nicht vor Ort. (annexe 3.2, [00:42:16])

The project itself is solely implemented by bfz and Don Bosco. Even if sequa is not involved in direct project implementation, the organisation is always available to the German project partner bfz for advice. This can concern questions regarding the budget or the planned activities, for instance (cf. annexe 3.2, [00:05:48]). From time to time, the project manager from sequa turns to bfz to ask about the project's progress (cf. annexe 3.2, [00:45:51]). The distribution of roles and tasks in the BINA project in Ghana can thus be described as follows: the German partner contacts sequa with project-related questions (e.g. on financing and activities) and sequa in turn advises the German partner bfz. Besides, another responsibility of sequa is reporting the course of the project to the donor BMZ. These annual reports are written jointly with the project manager of bfz:

[Wir] kriegen [...] einen Entwurf vom Partner und wir müssen das sozusagen finalisieren. Da wird über die Indikatoren und so berichtet, oder der Stand der Dinge: Wo steht das Projekt jetzt? (annexe 3.2, [00:05:48])

As already mentioned, the actual implementation of the vocational education and training project in Ghana is carried out by the two implementing organisations bfz and Don Bosco, with bfz being the organisation from which the project idea originates (cf. annexe 3.2, [00:42:57]). The two partners regularly exchange information about the current status of the project (cf. annexe 3.1, [00:27:02]). On a monthly basis, Don Bosco calculates the amount of money needed for the upcoming month and requests the sum from bfz. In turn, bfz checks the request and, if approved, transfers the money to Ghana. Father Roberto explained: "Basing on the budget, if they approve it, which so far has been always happening, they eventually send the equivalent money. So they send money month by month" (annexe 3.3, [00:47:07]). This statement makes two aspects clear: This statement makes two aspects clear: On the one hand, the management on Don Bosco's side seems to work well. On the other hand, bfz seems to be satisfied with the work of the local partner, especially the budget calculation. This testifies to a well-functioning cooperation between the two project partners. This assumption is further confirmed by the following statement by Thomas Glaser, who said:

Ich habe heute wieder wunderschöne Excel-Tabellen bekommen mit einer wunderschönen Übersicht, wo alles genau so dargestellt ist, wie wir uns das wünschen: sehr strukturiert, sehr gut nachvollziehbar. (annexe 3.1, [00:33:42])

Through the analysis of the interviews, it also became clear that there seems to be another aspect that contributes to the good cooperation in the BINA-project: **trust**. Glaser described that he introduced some rules of cooperation at the project's beginning in order to ensure that the project would run well and to keep a constant overview of the project's progress. For instance, the local partner was/is obliged to send regular reports to the German partner bfz. These reports contain, for example, numbers achieved as well as visual representations in the form of photos or videos (cf. annexe 3.1, [00:24:37]). Glaser expressed that this way of cooperation works well and explained:

Je mehr man sieht, okay, das läuft, desto mehr vertraut man sich und desto weniger Kontrolle [ist nötig]. Man liefert sich einfach die Informationen wann sie halt gerade fällig sind beziehungsweise wann man gerade Zeit hat dazu. Und das klappt schon alles. (annexe 3.1, [00:27:02])

It can therefore be assumed that an appropriate level of trust facilitates cooperation and creates a good working atmosphere.

However, the cooperation between bfz and Don Bosco does not only consist of work processes that are carried out remotely, but also of project visits on site. Three visits by bfz to Ghana are planned per year. These meetings allow for a face-to-face exchange, which facilitate communication between the partners. Already at the very beginning of the project when it was still about to be planned, there was a joint meeting in Ghana attended by Don Bosco, bfz and also sequa (annexe 3.2, [00:55:33]). Klüsener explained:

Am Ende [der Fact-Finding-Mission] gibt es einen Workshop, wo wir [den Projektplan] vorstellen. [...] Aber natürlich machen wir letztendlich nichts, wovon [der lokale Partner] nicht überzeugt ist. Dann hat er Zeit, seine Ideen noch einzubringen. Und da werden nochmal Anpassungen vorgenommen. Und am Ende der Mission sollten alle ein gemeinsames Verständnis haben, was man erreichen möchte. (annexe 3.2, [00:53:27])

The **project visits** on site with its **joint project planning** can be defined as a success factor. In this way, the German project partners can get an accurate picture of the situation on site, all stakeholders have the chance to integrate their ideas, and information can be exchanged face-to-face. This way, development projects can be adapted to the conditions and needs on the ground in the best possible way. Thomas Glaser described the positive aspect of the on-site project visits as follows:

[Wir] schicken [...] regelmäßig Experten von bfz hin, die neben ihrer Experten-Aufgabe auch mal die Möglichkeit haben, uns zum Beispiel Belege etc. mitzubringen aus dem Land, wenn man mal etwas braucht oder etwas für uns [...] aus Deutschland mitzunehmen. (annexe 3.1, [00:24:37])

All in all, the cooperation between the project partners shows that the areas of responsibility are clearly defined. Rainer Klüsener said: „Alle wissen, wer was wann machen soll“ (annexe 3.2, [00:03:39]). This leads to the assumption that in general a **clear distribution of roles and tasks** in development projects contributes to its success, because it allows work processes to run more efficiently.

Communication

The general way of communication between the project partners of the BINA-project in Ghana is the exchange of emails (cf. annexe 3.1, [00:24:37]; annexe 3.2, [00:40:30]; annexe 3.3, [00:44:36]). Working language between the project managers from sequa and bfz is German, as both are German organisations (cf. annexe 3.2, [00:43:21]-[00:43:34]). Between bfz and Don Bosco, the working language is English (cf. annexe

3.1, [00:28:41]). Father Roberto from Don Bosco reported that rarely another communication tool is used: “We connect a lot by email, at times by WhatsApp” (annexe 3.3, [00:44:36]). Between the project managers of sequa and bfz, some further tools are used. Rainer Klüsener reported: “Früher haben wir immer über das Telefon [kommuniziert], jetzt machen wir das über MS Teams [...] oder Skype“ (annexe 3.2, [00:40:30]-[00:43:43]). „[oder] Zoom“, explained Thomas Glaser (annexe 3.1, [00:24:37]). „[Aber] der Großteil passiert noch über E-Mail“, added Klüsener (annexe 3.2, [00:40:30]).

Additional to the communication tools used between the project partners, the determination of certain rules and routines could also be identified as contributing to a project's success. Thus, Glaser claimed that a certain way of communicating is crucial for cooperation to be success-promising. He said:

Das ist ein Riesenthema. Das kannst du gar nicht gering genug schätzen, dass die Leute die Kommunikationsregeln so beherrschen, dass sie kurz Feedback geben, auch wenn es gerade nicht passt. Einfach nur, damit man weiß: Okay, wo steht man? Und das ist für mich sehr erleichternd, dass das in diesem Projekt funktioniert, weil das kann auch ganz anders sein und dann wird es sehr anstrengend. (annexe 3.1, [00:33:42])

Regarding the cooperation in the BINA-project in Ghana, the way of communication seems to be excellent so far because Glaser stated:

Ich kann einfach mich darauf verlassen, [...] wenn ich jetzt eine Mail-Anfrage schicke, dass ich auf jeden Fall innerhalb von, sagen wir mal 2 Tagen eine Rückmeldung bekomme. Sei es auch: 'Ich habe gerade keine Zeit' oder so. Aber ich bekomme eine Rückmeldung. (annexe 3.1, [00:33:42])

This shows that communication on a regular basis contributes to effective cooperation and thus to a successful project implementation. In addition, rapid feedback, thus accessibility, facilitates cooperation between the partners, as it means that there is no need to wait for long for needed answers. Klüsener added that creating a **good working atmosphere** is conducive for a well-functioning cooperation, because he said:

Wenn du es schaffst, eine Basis zu etablieren, wo man sich jederzeit gegenseitig kontaktieren kann, dann ist schonmal viel erreicht. (annexe 3.2, [00:27:08]) Also [eine] Art der Kommunikation [...], die sehr vertrauensvoll [...] und auch regelmäßig [ist]. (annexe 3.2, [00:40:30])

Overall, it can be resumed that the communication between the project partners takes place remotely. Email correspondence emerged as the dominant means of communication. It can be assumed that this is probably the most **effective way of communicating** within the frame of development projects. The decision for English, as

the global lingua franca, was chosen due to its suitability for communication between the local and the German project partner, as both sides are proficient in it. In general, it can be concluded that a **working language** should be chosen which all participants are able to understand and speak in order to reduce misunderstandings to a minimum.

Sustainability

Sustainability is crucial for a project to be successful in the long run even after its termination. This is because development projects usually have a limited project duration. The vocational education and training project in Ghana currently has a duration of three years: from 2019 to 2022. However, this does not necessarily mean that the project will then actually be over. Thomas Glaser explained:

Es besteht die Möglichkeit, dass wir eine Verlängerung beantragen können. [Das] ist aber natürlich ungewiss. Und auch gerade jetzt aufgrund der diesjährigen Wahlen oder so etwas kann man [das] ja auch viel weniger sagen, weil natürlich nächstes Jahr nochmal die Ministerien anders besetzt sein können. Aber wir hoffen natürlich, dass wir es nochmal verlängern können. (annexe 3.1, [00:23:23])

An extension of the project would mean that the situation on the ground could be positively influenced for a longer period of time and, in the case of the BINA-project, a larger number of young people could still be trained and placed in work. Nevertheless, regardless of whether an extension is agreed or not, the BINA-project in Ghana will end at a certain point and will no longer be financed by the BMZ and implemented or administratively supported by bfz and sequa. This is why an objective within the project is to make it self-sufficient. Therefore, activities are planned to fulfil this purpose – e.g. providing entrepreneurship classes. Glaser explained:

Also wir versuchen natürlich irgendwie [...] Möglichkeiten zu finden, wie eine Schule noch einmal Einnahmen generieren könnte, um gegebenenfalls das Projekt auch teilweise auf eigenen Füßen weiterzuführen. Zum Beispiel haben wir ein [...] allgemeines Hospitality-Gewerk in Ashaiman [mit] drei Untergewerke[n]: einmal Küche, einmal Catering, einmal Hotel. Und dort wollen wir jetzt ein Entrepreneurship-Projekt starten, dass die quasi diese Sachen, die sie sowieso schon tagsüber kochen, im normalen Schulbetrieb [...] verkaufen können. (annexe 3.1, [00:45:09])

Besides the idea of supporting the youth in becoming self-employed, train-the-trainer-activities were planned and implemented (cf. annexe 3.2, [00:18:48]). This way, knowledge can be passed on in the project country in the long run. Another possibility to keep the project going would be to look for new donors, said Klüsener (cf. annexe 3.2, [00:34:57]). However, regardless of whether a development project ends completely after its duration or not, Klüsener claims that development projects

generally bring an advantage: "Das Knowhow verbleibt natürlich und die und auch die Ausrüstung, Maschinen und so verbleiben beim Partner" (annexe 3.2, [00:34:57]).

In general, it can be concluded that sustainability should be considered in the planning of development projects. This does not make a project more successful during its implementation, but the project can be sustained through continued activities. If a development project manages to finance itself from other sources after its official termination and thus continues to exist, this can be recorded as a success. The target group and the local situation in the project country would continue to benefit. Thus, the **planning of sustainable activities** that help to ensure that the transferred knowledge remains alive even after the project has been completed and that the project can continue to finance itself independently, if necessary, can thus be described as a success factor for development projects.

The presentation of the results of the interviews shows that due its analysis, it was possible to identify further success factors for the implementation of development projects than the ones presented in the theoretical part of this thesis. According to Möller (2000), a well-planned project as well as its evaluation are conducive to a development project's success. This can be confirmed by the results of the interview analysis which showed that the application of project management procedures – including identification and application, project planning, monitoring, and evaluation – contributes to successful project implementation. Furthermore, Möller (2000) highlighted the importance of acceptance and identification with the objectives of a development project. This was also found in the interview analysis for this research. Namely, a certain sense of duty and a certain level of motivation contribute to a successful project. The organisation Salesians of Don Bosco Anglophone West (n.d) also mentioned the positive influence of a good cooperation to a development project's success. With the help of the interview analysis, this could also have been found. It was identified that success factors of a well-functioning cooperation include trust, project visits, joint project planning, and a clear distribution of roles and tasks. It was also found that successful communication between the project partners contributes equally to the success of a project. This includes a working language that all participants are proficient in, an effective communication as well as a good working atmosphere. Moreover, Becker and Montiel Alafont (2015) argued that experience in implementing intercultural projects contributes to a successful project progress (pp. 31-32). This can be confirmed by the results of the interview analysis.

In addition to the success factors presented in the theory section, further success factors were identified through the interviews conducted for this thesis. It was found

that the type of organisation planning and implementing a development project influences its success. This may depend on the following factors: the availability of a network, the organisation's reputation, its size and structure, the complexity of its working processes, and the work ethic and attitude of the organisation. Furthermore, one step before the actual project implementation could be identified as a success factor, which is the quality of the project proposal, which determines approval or rejection. In addition, the aspect of sustainability could have been identified as a success factor that should be taken into account in any project planning. Finally, the BINA-approach itself, developed by bfz, was identified as a success factor for VET projects.

Besides success factors, also challenges to development projects could have been detected. They are presented in the following.

5.2.2 Challenges

In order to successfully implement projects in development cooperation, it makes sense to know the success factors which were described in the previous chapter. At the same time, it is also useful to be aware of possible challenges that might hinder project success. The knowledge about possible challenges can then be used by project managers when planning a project to minimise them in advance. Thus, challenges to development projects were also identified during the analysis of the conducted interviews.

Project duration

Despite the above-mentioned success of the BINA-approach, the interviewees reported that the concept also has its limitations. Even though the BINA-approach is described as successful due to its short qualification (3 months of classes + 3 months of internship), so that a large number of young people can be basically qualified, Father Roberto reported difficulties in job placement: “[The students] are able to do certain kind of things, but not the kind of things for which precisely [a company] may employ at long term” (annexe 3.3, [00:14:00]). The reason he gave was the duration of the qualification. Three months of school would be too short to be offered a full-time job by companies. Even though, according to Father Roberto, the placement of students in internships was said to work well so far (cf. annexe 3.3, [00:15:09]), the **duration of certain activities** can become a challenge for a project, depending on the operational area.

During the interview, Father Roberto mentioned another challenge related to the duration of certain activities: the **issue of recognition**. At the end of the short qualification, the graduates receive a certificate of participation. Such a certificate can be helpful to the graduates when looking for a job. However, “in Ghana, there is no legal acknowledgement for any provisional course, which is less than six months”, Father Roberto argued (annexe 3.3., [00:16:52]). This means that the BINA-certificate may not be recognised by all companies. For this reason, Father Roberto expressed the idea of adapting the BINA-approach so that classes could last six months instead of three. Then, an application for official recognition of the BINA-certificate would be conceivable. He said: “For sure, it is clear that in the same period of time you will have less graduated [...] but probably the percentage of the possibility of employing them is higher” (annexe 3.3, [00:15:50]). Whether the process would succeed is another question. However, this issue illustrates that even if in other countries the BINA-approach has worked very well – providing three months of classes and three months of internship – it may need to be adapted for Ghana due to the labour market situation.

In general, it can be stated that a development project’s duration can be a challenge to the project’s objectives. Project managers only have a certain period of time to implement the planned activities and to achieve the planned objectives. Achieving the project goals within a limited time frame can be challenging – especially when external factors arise.

External factors

In this context, Thomas Glaser said: "Der Erfolg unserer Projekte ist ja sehr von Faktoren abhängig, die wir überhaupt gar nicht beeinflussen können." (annexe 3.1, [00:40:32]). As a project manager, it is therefore important to be aware that external factors can suddenly jeopardise project implementation. For this reason, project managers should already try to calculate possible risks during the planning phase.

It becomes a particular challenge when circumstances arise that could not have been foreseen. The BINA-project in Ghana was confronted with such a challenge. In the middle of the project, the Corona pandemic occurred. Glaser reported about the consequences:

Also wir haben einen BINA-Zyklus verloren. Also diese 3 Monats-Kurse, einen haben wir verloren, dadurch, dass die Schule geschlossen wurde. Die Schulen wurden im Land geschlossen und es konnte nichts passieren. (annexe 3.1, [00:20:50])

Glaser explained that the schools reopened relatively quickly as it was not possible to stay in lockdown for so long in Africa due to the social structures there. However,

Glaser argued he could imagine that the pandemic could have a negative impact on the economy in the country in the long term, and thus could also have a negative impact on the BINA-project in Ghana with regard to the job placement of students. He claimed:

Wenn dann aber der eine oder andere [Arbeitgeber] Pleite gegangen ist, [...] dann wird es doch schwieriger für unsere Absolventen etwas zu finden. Also einen Impact gibt es auf jeden Fall." (annexe 3.1, [00:22:54])

As an external factor, the way the companies treat the students was mentioned. Father Roberto reported that he fears that the companies might take advantage of the students trained in the frame of the BINA-project (cf. annexe 3.3, [00:14:23]). This would not harm the success of the project itself, but it would harm the participants of the BINA-programme. A bad treatment would not be in line with the objectives of development projects which aim at enhancing the situation in the project country – hence, the situation of the target group (here the students). The challenge in development projects is therefore to **protect the target group** from negative influencing factors. To do so, the impact of a project on the target group should be assessed during the project planning phase in order to avoid negative effects.

Overall, it can be concluded that development projects may face the challenge of **external factors** that could have a negative impact on a project. Successful project implementation could even be completely jeopardised. Project managers should be aware of these potential obstacles and, if they occur, take targeted measures to solve the problem. To facilitate this, a risk analysis could be conducted and solution strategies could be created before the project starts – as far as this is possible.

The size of a project

A further challenge mentioned during the interviews focuses on the **project's size** determined by the amount of funding provided and the project's duration. The BINA-project in Ghana started in 2019 and has an approved duration of three years. With such a project, only a small contribution can be made to improving the circumstances in the project country. This is significantly higher for larger development projects – e.g. implemented by GIZ – and can thus have a greater impact on local circumstances. Thomas Glaser explained: „Wir können jetzt mit unserem kleinen BINA-Projekt nicht die Wirtschaft in Ghana aufbauen“ (annexe 3.1, [00:40:32]). Thus, the scope that the BINA-project can influence is limited in comparison to projects with a longer duration or higher funding.

The statement indicates that a project manager needs to be aware of the scope a project can possibly influence so that expectations are not created too high with the local project partner and that all stakeholders are satisfied with the project's results. This is because satisfaction contributes significantly to the success of a project.

Project location

Also the location of a development project could have been identified as a possible challenge. In the BINA-project in Ghana, there are two locations where the planned activities are implemented. One is the urban area at Ashaiman, the other is the rural area at Tatale. Thomas Glaser reported during the interview that the poor accessibility of Tatale is challenging (cf. annexe 3.1, [00:34:56]). He said:

Tatale ist wirklich sehr, sehr abgelegen und ländlich. Man fliegt von Accra aus erstmal bis in die nächstgelegene Stadt und dann fährt man noch vier Stunden mit einem Allradantrieb über so eine Piste, wo quasi kein Dorf mehr auf dem Weg kommt. Also es ist wirklich sehr, sehr weit weg. Und das birgt natürlich gewisse Problematiken. (annexe 3.1, [00:34:56])

Besides a poor accessibility, modest living conditions are common in the rural areas where development projects are implemented. This is also the case for Tatale. Glaser described the situation as follows: "Dann gibt es da auch keine Hotels vor Ort. [...] [Da] gibt es nur sehr, sehr einfache Gasthäuser" (annexe 3.1, [00:34:56]). Such modest living conditions can be challenging for people who are not used to it. In order to be well prepared for a project visit in the project country, project managers should be aware of possible differences to the home country before visiting a project on site.

Additionally, the local circumstances of a region can be challenging in the phase of project planning. Not all activities that can be carried out in urban regions are also useful for rural regions. For this reason, the project managers in the vocational education and training project in Ghana have adapted the activities to local conditions. Father Roberto reported that "[in] Tatale [...] they have different kinds of courses. They have hospitality, they have also bricklayer, and then the third one is electrical" (annexe 3.3, [00:28:27]). Consequently, when planning a project, project managers should take the needs of the project location into account.

Moreover, the political situation in a project country can become a challenge to the development project as it might affect the implementation of activities. Klüsener reported that the circumstance in Ghana to implement the BINA-project are good. However, he mentioned that the this can also be different and then hinder a project's

success: "Man muss natürlich auch die politische Unterstützung haben. Es gibt Projekte, wo es manchmal so Störfeuer gibt. Das ist nicht gut" (annexe 3.2, [00:29:26]).

All in all, it can be concluded that **project implementation in rural areas** can be more difficult than in urban areas. As a reason for this, the accessibility of a project site can be mentioned. Furthermore, it must be guaranteed that a project country is open to development cooperation. Otherwise, it would be difficult to implement a development project on the ground. When planning a project, project managers should, thus, consider the **political situation** in the project country as well as the **local conditions**.

Type of organisation

It depends on the type of partner organisation the, whether it may facilitate or challenge the implementation of the project. For instance, if there are major differences in the **values** of the partner organisations, this can make project implementation more difficult. This is because the partners would have to find a way to unite the different particularities and interests for the purpose of the project.

In the BINA-project in Ghana, the local partner is an organisation with strong Christian values. This is not a problem, but Thomas Glaser explained in the interview: "Aber es ist trotzdem eine christliche Gemeinschaft, die halt gewisse Gepflogenheiten hat [und] auf die man sich einstellen muss" (annexe 3.1, [00:31:28]).

Character

Not only the type of organisation could have been identified as a potential challenge to development projects but also the character traits of the cooperating project partners working for those organisations (cf. annexe 3.1, [00:29:27]). Certain characteristics can be challenging for successful project implementation. This includes for example a **lack of motivation** (cf. annexe 3.1, [00:29:27]). Rainer Klüsener narrated during the interview that it might happen that project partners want to stop running the project during its project period (cf. annexe 3.2, [00:03:39]). In such a case, a project's implementation is jeopardised and quick solutions would be necessary. Klüsener argued: „Deswegen ist es dann natürlich auch für uns [als Projektmanager] betreuungsintensiver“ (annexe 3.2, [00:03:39]).

Besides low motivation, **inexperience** and **insecurity** on the part of the project partner can make project implementation more difficult. Klüsener said:

Manche [Projektpartner] sind erfahrener oder sagen wir mal selbstbewusster oder setzen das einfach so um wie sie meinen, dass das richtig ist. Andere sichern sich halt immer bei

uns ab oder andere haben auch nicht diese entwicklungspolitische Erfahrung und fragen dann häufig nach. (annexe 3.2, [00:03:39])

This statement suggests that inexperience in the implementation of development projects as well as uncertainty leading to low autonomy can be a hindrance to successful project implementation. Thomas Glaser claims that inexperience would lead to a higher workload:

Dieser Managementaufwand, der dahintersteht, ist gerade mit unerfahrenen Projektpartner natürlich dann auch sehr, sehr groß. Also da braucht es einfach eine Anfangszeit, wenn so eine Schule noch kein solches Projekt gemacht hat, insbesondere, bis die sich dran gewöhnen: Okay, was sind jetzt deutsche Standards der Buchhaltung? Was erwarten wir jetzt in der Kommunikation? (annexe 3.1, [00:11:10])

During a project, there is probably not much that can be done about inexperience. As a project partner in such a situation, it would be important to remain calm and give the inexperienced partner enough time for questions and to increase the level of support (e.g. task of sequa).

In addition, a project manager may be planning a project for the first time in a country about which he or she has **no prior knowledge** or implementing a particular concept with which he or she has **no previous experience**. For instance, the BINA project in Ghana is the first project in Ghana for sequa project manager Rainer Klüsener and also the first project he is implementing using the BINA-approach: "Das Land kannte ich noch nicht. Es war auch das erste PartnerAfrika-Projekt, was ich übernommen habe" (annexe 3.2, [00:05:24]). In Klüsener's case, this does not bring any disadvantage to the project, as he already has years of professional experience as a project manager for development projects (cf. annexe 3.2, [00:00:51]-[00:01:59]). Nevertheless, a new project country as well as a new concept means that it requires probably more effort in project planning.

Overall, it can be stated that normally, project partners cannot be chosen. When planning a project, personal preferences should remain in the background. Instead, the project and its successful implementation should be in the foreground. If problems arise with the partner due to character-related aspects, attempts should be made to find solutions as quickly as possible. Actively addressing the conflicts is helpful, even if this might be unpleasant at first. In general, it can be said: good communication contributes to good cooperation and is an essential part of the implementation of development projects.

Cooperation

Difficulties can also arise in the cooperation between project partners that might cause challenges for a development project. In the interview, Glaser mentioned **cultural barriers** (cf. annexe 3.1, [00:11:10]) and **cultural differences** that might occur between the project partners (cf. annexe 3.1, [00:29:27]). He stated: „Jedes Land ist verschieden und man muss sich in jedem Land nochmal auf ganz andere Situationen [einstellen]. [...] Gerade auch was die Kommunikation anbelangt“ (annexe 3.1, [00:29:27]).

In order to be able to deal with cultural differences, intercultural skills are helpful. Project managers of development projects should have these skills. It can be assumed that the two German project managers from sequa and bfz already have intercultural skills due to their previous professional experience (cf. annexe 3.2, [00:00:51]; annexe 3.1, [00:51:17]). For Father Roberto, the project manager of Don Bosco, this is the first development project he is implementing. In the interview, however, he reported on his experiences with different NGOs (cf. annexe 3.3, [00:06:30]). Since he is Italian and lives in Ghana and has spent many years in African countries, it can be assumed that he also has intercultural skills. Additionally, Thomas Glaser described the cooperation with Don Bosco as very satisfactory so far (cf. annexe 3.1, [00:32:21]). This indicates that there are no bigger intercultural challenges affecting the project partners' cooperation of the vocational education and training project in Ghana.

According to Rainer Klüsener, in addition to cultural challenges, the **project structure** can also be challenging for a development project. The fact that the funding for development projects comes from Germany, for instance, can restrict the actions of the local project partner. Klüsener explained this as follows:

Die Finanzhoheit ist [...] beim deutschen Partner, das ist so einfach. Und deswegen, glaube ich, ist es häufig so, dass die ausländischen Partner sich mit Kritik zurückhalten, weil sie dann Angst haben, dass dann vielleicht weniger gemacht wird oder das Geld dann nicht mehr so fließt oder so. (annexe 3.2, [00:27:08])

For development projects in general, this means that although the project structure contributes to the success of the project, it can also pose a challenge to the project. The structure of a development project or the German organisation's way of working (in the BINA-project in Ghana, this is sequa) determines the communication paths between the partners. This is because the German partner is the donor and the local partner is the recipient. Cooperation and communication can be hindered because of these structures. Accordingly, it would be important as the German partner to make the

local partner understand that cooperation is sought at eye level and thus both ideas and criticism are welcome.

Communication

As the previous section made clear, the success of a good cooperation is related to the way of communicating, which can differ depending on the culture of the project partners and the project country. These **cultural differences** can make communication between the project partners challenging. This is because misunderstandings can occur due to different **ways of communicating and working**. Thomas Glaser reported on this from his experience:

Natürlich auch die Kommunikationstypen [sind eine Herausforderung in der Projektzusammenarbeit]. Also ich meine, der Deutsche ist schnell sehr pedantisch und will seine klaren Strukturen haben. Und sobald [davon] etwas gesprengt wird [...], ist er schnell überfordert. Und das Klischee, zumindest auf dem afrikanischen Kontinent, ist es, dass die dann vielleicht eher so ein bisschen eine Laissez-faire-Einstellung haben. Und man muss sich halt zusammenfinden. (annexe 3.1, [00:29:27])

It can be suggested that an awareness on the part of the project managers of the effects that cultural differences can have on communication as well as the willingness to engage with the partner's habits would be helpful for intercultural cooperation. Because it can be claimed that a good facilitates cooperation and working processes.

Due to the physical distance of the project partners, communication is mainly done remotely. In the BINA-project in Ghana, email was indicated as the main means of communication. However, written communication holds potential for misunderstandings to arise, as statements or requests could possibly be misinterpreted. For this reason, Thomas Glaser said that several project visits to the project country were planned during the course of the vocational education and training project in Ghana, so that the partners can have the opportunity to talk to each other face-to-face. Glaser explained:

Unser eigentlicher Plan ist ja für die fachliche Steuerung, dass wir drei Reisen im Jahr grob geplant haben, in denen ich nach Ghana reise und dann auch noch mal vor Ort längere Meetings habe, Sachen bespreche, die einfach schlecht über Zoom und Co. funktionieren. (annexe 3.1, [00:24:37])

From this, it can be concluded that the **physical distance** between the project partners which are common in development projects can be challenging to a well-functioning communication. However, communication tools that allow visual exchange between project partners can be used as a means of bridging the gap until partners can see and exchange with each other on the ground.

Through the analysis of the interviews, it was possible to identify challenges that development projects might face. It is the norm in the implementation of development projects that problems may arise (Meier, 2016, p. 38). Project managers cannot necessarily influence these. Nevertheless, their intensity can be reduced by project managers dealing with the potential challenges in advance and having enough openness and perseverance to deal with them.

In the comparison of the challenges presented in the theoretical part of this thesis and the challenges identified with the help of the analysis of the interviews conducted, it can be seen that there are similarities. The interview analysis showed that a project's location can become a challenge. This includes factors such as rural areas, a bad accessibility, the political situation as well as local conditions which can challenge project planning. Hagedorn and Struck (2012) argued additionally that an insufficient analysis of a project's setting and circumstance prior to project planning would harm its further implementation. The intercultural communication and cooperation common in development projects was described as a potential challenge by both Hagedorn and Struck (2012) and Becker et al. (2015) who also mentioned physical distance, virtual communication and ways of working as potential challenges. This was also found out through the interviews conducted for this research. Cultural differences, remote work and the way of working and communicating were identified as potential challenges for development projects. Kwak (2002) mentioned several external factors such as political factors, environmental and physical factors, as well as social factors which might be challenging for development projects. The interviews conducted showed similar results. An example for external factors in the project of investigation is the Corona pandemic. Furthermore, challenges regarding the application of project management procedures were also mentioned, e.g. by Hagedorn and Struck (2012) and Kwak (2002). This was also found in the analysis of the interviews. The following aspects could have been identified as potential challenges, in addition to the findings of the aforementioned researchers: a limited project duration, a project's size (the scope of influence on the project country), the duration of activities, respect to the target group's needs, as well as official recognition of specific project activities. Additionally, an organisation's values, a lack of motivation, inexperience and insecurity on the part of the project partners could have been identified as possible challenges.

CONCLUSION

This Master's thesis investigated the question “How can development projects be successfully implemented?”, using the example of the vocational education and training (VET) project “BINA” in Ghana. To answer this question, three qualitative guideline-based semi-structured expert interviews were conducted with the project managers of the three project partners of the VET project. Two additional questions were developed in order to find adequate answers to the research question:

1. What are success factors of development projects?
2. What are the challenges they face?

On the one hand, the results of the research show that there is a variety of factors that may contribute to successful project implementation:

First of all, it was found that a certain concept can already contribute to a promising project implementation. This was demonstrated by the VET project in Ghana, which was planned based on the BINA-approach developed by the German organisation bfz and which was already proven successful in previous development projects. The reason for this lies in its characteristics of providing short qualifications. The concept is understandable, reaches a large target group, and enables adequate evaluation of a project's progress.

Furthermore, the application of project management procedures was found to contribute to a successful implementation of development projects. A detailed identification of a project location prior to its planning and a well written project proposal were identified to be the first important step. Secondly, a joint planning of the project together with all other stakeholders ensures that all interests are represented within a project. Thirdly, a continuous monitoring of a project enables a quick reaction to challenges and making adjustments. Finally, evaluating a development project before, during, and after its implementation helps keeping track with the course of a project.

The research findings also showed that a successful project implementation depends on the project partners and the type of organisation. It was found that a large network, a good reputation, and clear working structures and processes contribute to a successful implementation of development projects.

In conjunction with the implementing organisation, the research conducted established that its employees also influence the success of a project. This is because it is the project managers of the partner organisations who implement development projects. A

good work attitude and work ethic, professional experience with international projects and technical expertise were identified as useful character traits of project managers. Additionally, it was found that a high level of motivation and a certain sense of duty towards the project, the project country and the target group are extremely conducive to successful project implementation.

The results of the research show, furthermore, that a well-functioning cooperation between the project partners contributes to a successful implementation of development projects. Four important parameters were discovered: a clear allocation of roles, a clear distribution of tasks, trust, and regular face-to-face meetings enabled by on-site project visits.

Successful cooperation also includes successful communication. The research results suggest that first of all, a common working language is needed that all participants are able to use. Furthermore, it was found that certain tools facilitate communication across the distance between the partners. Email correspondence was identified as the best communication channel. Additionally, a good working atmosphere was discovered to be conducive for a well-functioning cooperation.

As a last success factor, planning activities that are sustainable for a development project was found to contribute to a project's success. That way, the knowledge transferred can remain on the ground. This ensures that a development project contributes sustainably to improving local circumstances, which is a goal of a successful development project.

On the other hand, the results of the research show that it is common for development projects to face challenges that project managers have to deal with:

The biggest challenges for development projects identified during the research are external factors because they are beyond anyone's control. These include environmental and physical factors, political factors, social factors, and cultural factors.

Another challenge that was identified are a project's circumstances. This refers to the place where a project is carried out. It was found that projects are easier to implement in locations with good accessibility. Furthermore, the duration of a project was discovered to be possibly challenging to project implementation. This is because there is only a limited time frame in which objectives can be achieved. Also, the amount of funding can be a challenge as it determines the scope of influence a development project can have.

With regards to project cooperation, it was found that the type of implementing organisation can become a challenge, especially when its structure is very complex, and its values are particularly strong in a specific direction. Moreover, certain characteristics of employees can pose a challenge to a project. Inexperience, insecurity, and lacking in motivation could be identified. As communication is related to cooperation, also here challenges were identified. These are remote working, cultural differences as well as the way of communicating.

This qualitative research showed that the BINA-project in Ghana turned out to be a good example to find answers to the research question. Although the project is not yet completed and the further course remains to be seen, all three project managers described the project's progress and its implementation as satisfactory so far. The identified success factors can be transferred to other development projects. They can serve as orientation for project managers. The factors show which criteria contribute to successful project implementation. The identified challenges that development projects might face can also sensitise project managers. In this way, potential problems could be reduced to a minimum in advance.

In the end, it became clear that there is not just one answer to the question of how development projects can be successfully implemented. Instead, several factors could be identified that are useful for good project implementation. It should be noted that every development project is unique. Therefore, the respective approach must be found out individually for each project. However, the success factors and challenges identified through the research can serve as a guideline.

The interview guidelines developed in the frame of this Master's thesis could serve as a basis for further research. On the one hand, it would be interesting to ask the same questions to project managers of other VET projects and compare them with each other. Going further, the field of vocational education could be left behind and the same approach could be applied to development projects in different subject areas. The research results of these studies could then be compared with the research results of the studies on VET projects. In this way, it could be investigated whether there are universal success factors for and challenges to development projects. In the future, a repertoire of success factors and potential challenges could be gradually created that project managers of development projects could access. The overall objective would be to improve the implementation of development projects continuously. This way, development cooperation in general could be made more effective and successful. The present research can therefore be seen as a first step towards the creation of such a repertoire.

When continuing research in this field, the interview guideline should probably be revised again. During the research conducted, I unfortunately had to realise during the analysis of the interviews that I could have formulated some of the questions differently. In addition, further questions arose during the interview analysis that would have been interesting to ask. This shows for further research that an even more intensive preliminary work should be done in order to be able to generate as much information as possible about a project and its implementation, success factors and potential challenges.

However, it should also be noted that the research carried out refers exclusively to the perspective of the project managers who are implementing the BINA-project in Ghana. It would therefore also be interesting to look at the project from the perspective of the target group – in the BINA-project from the perspective of the students. Development cooperation is a sensitive topic and development projects are almost exclusively financed by industrialised countries. For this reason, it would be interesting to find out how the target group of a development project feels about it and how the support through certain projects is perceived. This would therefore be another area for further research.

REFERENCES

- Abbasi, G. Y., & Al-Mharmah, H. A. (2000). Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*, (18), 105–109.
- Afnor (2010). *Dictionnaire de management de projet* ([5e éd.]). Saint Denis-La Plaine: AFNOR.
- Agana, R. (2009). Nachhaltige Armut in den Philippinen. Auch Entwicklungsprojekte haben es nicht vermocht, die Armut zu lindern. In Südostasien - Zeitschrift für Politik, Kultur, Dialog (Ed.), *Ohne Moos nichts los? - Entwicklungszusammenarbeit und Armutsbekämpfung kritisch betrachtet* (pp. 80–81). Retrieved from <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:16-soa-49212>
- Agency for Business & Economic Development (2020). *Invest in Africa: Markets of the Future*. Retrieved from https://wirtschaft-entwicklung.de/fileadmin/user_upload/2_Finanzierung/Entwicklungsinvestitionsfonds/Downloads/Roadshow{EIF-Brochure_EN.pdf
- Aghamanoukjan, A., Buber, R., & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Eds.), *Gabler-Lehrbuch. Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (2nd ed., pp. 413–436). Wiesbaden: Gabler.
- Auswärtiges Amt (2011). *Deutschland und Afrika: Konzept der Bundesregierung*. Retrieved from <https://www.bmvg.de/resource/blob/12804/1a1f8991061fc0ea10663e8df344075d/deutschland-und-afrika-konzept-der-bundesregierung-data.pdf>
- Ayeh, J. K. (2016). Ghana. In J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of Tourism* (pp. 393–395). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01384-8_262
- Bajrachaya, S., & Schwank, O. (1994). Werden Frauen durch Entwicklungszusammenarbeit marginalisiert? Erfahrungen aus ländlichen Entwicklungsprojekten in Nepal. *Geographica Helvetica*, 49(1), 19–26. <https://doi.org/10.5194/gh-49-19-1994>
- Bea, F. X., Scheurer, S., & Hesselmann, S. (2020). *Projektmanagement*. München: UVK Verlag.
- Becker, L., Gora, W., & Wagner, R. (Eds.) (2015). *Die neue Führungskunst: Vol. 11. Erfolgreiches interkulturelles Projektmanagement: Die Neue Führungskunst*. Düsseldorf: Symposion. Retrieved from

https://www.projektivisten.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Erfolgreiches-interkulturelles-Projektmanagement.pdf

- Becker, L., & Montiel Alafont, F. J. (2015). Einführung: Kulturen, Organisationen & Konflikte: Warum in interkulturellen Projekten das wahre Leben tobt. In L. Becker, W. Gora, & R. Wagner (Eds.), *Die neue Führungskunst: Vol. 11. Erfolgreiches interkulturelles Projektmanagement: Die Neue Führungskunst* (pp. 23–54). Düsseldorf: Symposion.
- Bertelsmann Stiftung (2020). BTI 2020 Country Report Ghana. Retrieved from https://www.bti-project.org/content/en/downloads/reports/country_report_2020_GHA.pdf
- Berufliche Fortbildungszentren der bayerischen Wirtschaft GmbH (2021). Wir über uns: Teil der bbw-Gruppe. Retrieved from <https://www.bfz.de/wir-ueber-uns/teil-der-bbw-gruppe>
- Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. (n.d.). Gesellschaften: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH. Retrieved from <https://www bbw.de/gesellschaften/bfz/>
- Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH (2019). Ghana: Erfolgreicher Start des neuen BINA-Projekts in Ashaiman. Retrieved from <https://www bbw-international.com/de/unternehmen/news/detail/ghana-erfolgreicher-start-des-neuen-bina-projekts-in-ashaiman/>
- BMZ (2020a). *BMZ 2030 reform strategy*. Retrieved from https://www.bmz.de/resource/blob/29026/a73123a6094263264e921881d6b76f90/Materialie520_BMZ%202030%20reform%20strategy
- BMZ (2020b). Entwicklung der bi- und multilateralen Netto-ODA 2013-2018. Retrieved from https://www.bmz.de/resource/blob/29014/deab2155698c02942ff5598c8ab0580d/3_A2_1_Entwicklung_der_bi-_und_multilateraler_Netto-ODA_1998-2018.pdf
- BMZ (2020c). Gemeinsam für nachhaltiges Wachstum und Jobs in Ghana. Retrieved from https://www.sequa.de/fileadmin/user_upload/03_Projekttypen/03_PartnerAfrika/GIZ_Sonderinitiative_Factsheet_Inland_Ghana_DE_01102020.pdf
- BMZ (2021a). Ghana. Retrieved from <https://www.bmz.de/de/laender/ghana>
- BMZ (2021b). Leitfaden "Was ist Official Development Assistance (ODA)?" Retrieved from

https://www.bmz.de/resource/blob/28984/9961aff34e51f04e18a8599e48cef666/Leitfaden_Was_ist_ODA_BJ2020.pdf

BMZ (2021c). Zahlen und Fakten der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Haushalt des BMZ. Retrieved from <https://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen-fakten>

BMZ Division 200 (2021). *The Marshall Plan with Africa: Review and Outlook*. Retrieved from <https://www.bmz.de/resource/blob/86828/3357dcbd9969cb774b6fdeb7dfd75861/marshall-plan-review-outlook-4-years-ba.pdf>

Bock, M. (1992). Das halbstrukturierte-leitfadenorientierte Tiefeninterview: Theorie und Praxis der Methode am Beispiel von Paarinterviews. In J. H. P. Hoffmeyer-Zlotnik (Ed.), *Analyse verbaler Daten: Über den Umgang mit qualitativen Daten* (pp. 90–109). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Bohnet, M. (2017). *Politische Ökonomie der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Bestimmungsründe, Akteure und Allokationsmuster* (Discussion paper / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik No. 20). Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Retrieved from https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP__20.2017.pdf

Bundesministerium der Finanzen (2019). Gruppe der Sieben/Acht (G7/G8). Retrieved from https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales_Finanzmarkt/G7-G20/Gruppe-G7-und-8.html

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2007). Das Berufsbildungssystem Ghanas. Retrieved from <https://www.bq-portal.de/db/L%C3%A4nder-und-Berufsprofile/ghana>

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (n.d.a). Entwicklungsland. Retrieved from <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/entwicklungsland-14308>

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (n.d.b). Schwellenland. Retrieved from <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/schwellenland-14810>

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2011). *Deutsche Entwicklungspolitik auf einen Blick*. Retrieved from <https://archiv.bundesregierung.de/resource/blob/656922/408386/dc87782abdb1fa9c>

95a51f41cef3c605/2012-04-26-bmz-deutsche-entwicklungspolitik-
data.pdf?download=1

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2019).

PartnerAfrika: Programmflyer BMZ. Retrieved from
https://www.sequa.de/fileadmin/user_upload/03_Projekttypen/03_PartnerAfrika/191014_PartnerAfrika_BMZ-Flyer.pdf

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021a).

Bundeshaushaltsplan 2021: Einzelplan 23. Retrieved from
https://www.bundeshaushalt.de/fileadmin/de.bundeshaushalt/content_de/dokumente/2021/soll/epl23.pdf

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021b).

Gemeinsam für nachhaltiges Wachstum und Arbeitsplätze in Afrika: Die Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung. Retrieved from
<https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/sonderinitiative-ausbildung-beschaeftigung>

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021c).

Menschen auf der Flucht. Retrieved from
<https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/flucht>

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021d).

Warum brauchen wir Entwicklungspolitik? Retrieved from
<https://www.bmz.de/de/ministerium/grundsaeetze-ziele/warum-entwicklungspolitik-59906>

Bundeszentrale für politische Bildung (2016, September 8). Industrieländer | bpb.

Bundeszentrale Für Politische Bildung. Retrieved from
<https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19720/industrielaender>

Büschel, H. (2010). Geschichte der Entwicklungspolitik. *Docupedia-Zeitgeschichte*.

Advance online publication. <https://doi.org/10.14765/zzf.dok.2.591.v1>

Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation.

International Journal of Project Management, 21(5), 363–373.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00060-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00060-1)

- Dadzie, C., Fumey, M., & Namara, S. (2020). *Youth Employment Programs in Ghana: Options for Effective Policy Making and Implementation*. The World Bank.
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1579-9>
- Dechange, A. (2020). *Projektmanagement schnell erfasst*. Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57667-0>
- Deutsche Provinz der Salesianer Don Boscos (n.d.). Salesianer Don Boscos: Über uns - Don Bosco. Retrieved from <https://www.donbosco.de/Ueber-uns/Don-Bosco>
- Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V. (2020). *Kompass 2020: Zur Wirklichkeit der deutschen Entwicklungspolitik*. Retrieved from <https://www.welthungerhilfe.de/aktuelles/publikation/detail/kompass-2020/>
- Eckert, A., Müller, F., Ziai, A., Klingebiel, S., Betz, J., Schmidt, S., . . . Pogge, T. (2015). Entwicklungszusammenarbeit. *Aus Politik Und Zeitgeschichte (APuZ)*. (7-9), 1–56. Retrieved from https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2015-07-09_online.pdf
- The Economist (2020). Africa's population will double by 2050. Retrieved from <https://www.economist.com/special-report/2020/03/26/africas-population-will-double-by-2050>
- Eller, J. D. (2009). *Cultural Anthropology: Global Forces, Local Lives*. New York: Routledge.
- Europäische Union (2020). Ein EU-Haushalt für die Zukunft. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cc85a051-aac5-11ea-bb7a-01aa75ed71a1/language-de/format-PDF/source-195383436>
- European Commission (2004). *Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines* (Volume 1). Brussels.
- Fiege, K., & Rauch, T. (Eds.) (2012). *SLE Publikationsserie: S248. Entwicklungszusammenarbeit gestalten: Inhalte und Methoden für ein erfolgreiches Wirken in einem komplexen Berufsfeld*. Retrieved from <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/3845/248.pdf?sequence=1>
- Fosu, K. (2020). Addressing Youth Unemployment in Ghana Needs Urgent Action, calls New World Bank Report. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/09/29/addressing-youth-unemployment-in-ghana-needs-urgent-action>

- GIZ (2020a). Ghana: Die GIZ vor Ort. Retrieved from <https://www.giz.de/de/weltweit/324.html>
- GIZ (2020b). *Jahresabschluss 2019*. Retrieved from https://www.giz.de/de/downloads/20200727_D_GIZ_Jahresabschluss_2019.pdf
- Grünberg, G. (2000). Alter Wein in Neue Schläuche - zur Kulturverträglichkeit von Entwicklungsprojekten mit indianischen Völkern in Lateinamerika. In Mattersburger Kreis für Entwicklungspolitik an den Österreichischen Universitäten (Ed.), *Journal für Entwicklungspolitik (JEP)* (1st ed., Vol. 1, pp. 93–100). Frankfurt a. M.: Brandes & Apsel Verlag. Retrieved from https://www.mattersburgerkreis.at/dl/loKkJMjMmLmJqx4KooJK/JEP-1-2000_06_GR_NBERG_Alter-Wein-in-Neue-Schl_uche-zur-Kulturvertr_glichkeit-von-Entwicklungsprojekten-mit-indianischen-V_lkern-in-Lateinamerika.pdf
- GTAI (2021). Wirtschaftsdaten kompakt - Ghana. Retrieved from https://www.gtai.de/resource/blob/14860/39b688885d17c82720833118467a6553/GTAI-Wirtschaftsdaten_Mai_2021_Ghana.pdf
- Hagedorn, M., & Struck, G. (2012). Projektmanagement in der deutschen bilateralen Technischen Entwicklungszusammenarbeit. In K. Fiege & T. Rauch (Eds.), *SLE Publikationsserie: S248. Entwicklungszusammenarbeit gestalten: Inhalte und Methoden für ein erfolgreiches Wirken in einem komplexen Berufsfeld* (pp. 192–206).
- Hainich, M. (2015). *Herausforderungen in Projekten der deutsch-chinesischen Entwicklungszusammenarbeit* (Masterarbeit). Westsächsische Hochschule Zwickau, Zwickau.
- Hartmann, C., Gaisbauer, F., & Vorwerk, K. (2017). *Evaluierung des Developpp.de-Programms*. Bonn: Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval). Retrieved from https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/DEval_developPPP_Bericht_DE_barrierefrei.pdf
- Heller, P. S. (2011). Rethinking the World of Aid in the Twenty First Century. Retrieved from <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/wp2011-067.pdf>
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften: Für Bachelor. Springer-Lehrbuch*. Berlin: Springer.

- International Labour Organization (2020). State of Skills: Ghana. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/genericdocument/wcms_754653.pdf
- Jehle, L., & Genisyürek, N. (2015). Aufbau von Kompetenzen: Globale virtuelle Projektteams zu Höchstleistungen führen. In L. Becker, W. Gora, & R. Wagner (Eds.), *Die neue Führungskunst: Vol. 11. Erfolgreiches interkulturelles Projektmanagement: Die Neue Führungskunst* (pp. 157–174). Düsseldorf: Symposion.
- Keuper, D. (2002). *Aktuelle Entwicklungspolitik in Afrika am Beispiel Mali* (Term paper). Philipps-Universität Marburg, Marburg. Retrieved from <https://www.grin.com/document/11894>
- KFW (2021). Ghana: Ein Vorbild für Demokratie in Westafrika. Retrieved from <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/s/dezP5Mq>
- Kidido, J. K., & Kuusaana, E. D. (2014). Access to Land Resources under Customary Arrangement: Emerging Issues among the Bassaris of North-Eastern Ghana. *Environmental Management and Sustainable Development*, 3(1), 25. <https://doi.org/10.5296/emsd.v3i1.4635>
- Klingebiel, S. (2013). *Entwicklungszusammenarbeit: Eine Einführung. Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik: Vol. 73*. Bonn: Dt. Inst. für Entwicklungspolitik. Retrieved from http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4410/pdf/Studies_73.pdf
- Klingebiel, S. (2014). Multilaterale Entwicklungszusammenarbeit: Strukturwandel und Geberpräferenzen. *Zeitschrift Für Außen Sicherheitspolitik (ZFAS)*, 7(1), 33–47. <https://doi.org/10.1007/s12399-013-0364-x>
- Klingebiel, S., Leiderer, S., & Schmidt, P. (2007). *Wie wirksam sind neue Modalitäten der Entwicklungszusammenarbeit? : Erste Erfahrungen mit Programme-Based Approaches (PBAs)*. DIE - Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Retrieved from <http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2011/3089/>
- Klüsener, R. (2019a). *Antrag an das Bundesministerium für Wirtschaft und Entwicklung (BMZ) auf Förderung des PartnerAfrika-Projekts im Rahmen der Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung zwischen Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH und Don Bosco Jugendnetzwerk Westafrika in Ashaiman, Ghana*. [intra-corporate document].

- Klüsener, R. (2019b). *Weiterleitungsvereinbarung zwischen sequa gGmbH und den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH über die Durchführung des PartnerAfrika-Projekts im Rahmen der Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung zwischen den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH und dem Don Bosco Jugendnetzwerk Westafrika/Ghana*. [intra-corporate document].
- Klüsener, R. (2021). *Jahresbericht 2020 des PartnerAfrika-Projekts im Rahmen der Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung zwischen den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH und Don Bosco Jugendnetzwerk Westafrika in Ashaiman, Ghana*. [intra-corporate document].
- Krieger, S. (1995). Ziele, Aufgaben, Arbeitsweisen und Erfahrungen der politischen Stiftungen in Afrika und im Nahen Osten am Beispiel der Konrad-Adenauer-Stiftung. In U. Steinbach & V. Nienhaus (Eds.), *Entwicklungszusammenarbeit in Kultur, Recht und Wirtschaft: Grundlagen und Erfahrungen aus Afrika und Nahost*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kwak, Y. H. (2002). *Critical Success Factors in International Development Project Management*. Washington DC.
- Lehmann, L., Schuchard, C., Orth, M., Küppers, D., Schiffers, N., Päßgen, C., & Ashaigbenu, B. (2021). *Marktstudie Ghana für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung*. Retrieved from https://www.imove-germany.de/static/de/publikationen/iMOVE-Marktstudie_Ghana_2021.pdf
- Lenz, K. (2004). *The Challenges of Development Cooperation: How to Increase the Efficiency of Aid* (Master's thesis). Schiller International University, Heidelberg. Retrieved from <https://www.grin.com/document/43599>
- Lignau, L. von (2003). *Arbeit von Ethnologen in der Entwicklungszusammenarbeit oder als Beobachter von Aktionen der Entwicklungszusammenarbeit: Praktische Beispiele aus Afrika (Benin)* (Term paper). Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Freiburg.
- Loosen, W. (2015). Das Leitfadeninterview - eine unterschätzte Methode. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen (Eds.), *Springer NachschlageWissen. Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (pp. 1–15). Wiesbaden: Springer VS.
- Lösel, P. (2010). *Armutsbekämpfung im subsaharischen Afrika: Warum ist der Westen trotz etwa einer Billion US\$ Entwicklungshilfe in den letzten 50 Jahren daran*

gescheitert die Armut in Afrika zu bekämpfen und worin ruhen Hoffnungen für das subsaharische Afrika? (Term paper). Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Heidelberg. Retrieved from <https://www.grin.com/document/163551>

Luther, S. (Ed.) (2015). *Argumente und Materialien der Entwicklungszusammenarbeit: Vol. 15. Entwicklungszusammenarbeit: Zwischen Geben und Nehmen*. München: Hanns-Seidel-Stiftung, Institut für Internationale Zusammenarbeit. Retrieved from https://www.hss.de/download/publications/AMEZ15_Online_2_02.pdf

Madauss, B.-J. (2017). *Projektmanagement: Theorie und Praxis aus einer Hand* (7., neu bearbeitete Auflage). Berlin, Germany: Springer Vieweg.

Mahadevan, J., & Klinke, C. (2012). Failure and success stories in Intercultural Project management: Geschichten von Erfolg und Misserfolg in interkulturellem Projektmanagement. In *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien* (11 No. 18, pp. 59–73).

Meier, H. (2016). *Internationales Projektmanagement: Interkulturelles Management. Projektmanagement-Techniken. Interkulturelle Teamarbeit*. Herne: NWB Verlag. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/fhzwickau/detail.action?docID=4621285>

Meuser, M., & Nagel, U. (1991). Expertinneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Eds.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (pp. 441–471). Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Retrieved from https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/2402/ssoar-1991-meuser_et_al-expertinneninterviews_-_vielfach_erprobt.pdf

Meyling, J. (2016). *Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit mit Afrika: Analyse der Arbeitsweise und Konzeption* (Bachelor's thesis). Wiesbaden Business School, Wiesbaden. Retrieved from <https://www.grin.com/document/323107>

Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). Berlin: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110545982-201>

Möller, T. (2000). Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit. *Septissima*. Retrieved from <http://www.pm-experten.de/downloads/Projektmanagement%20in%20der%20Entwicklungszusammenarbeit>

Montes-Guerra, M. I., De-Miguel, A. R., Pérez-Ezcurdia, M. A., Gimena Ramos, F. N., & Díez-Silva, H. M. (2015). Project Management in Development Cooperation: Non-

- Governmental Organizations. *Revista Innovar*. (56), 53–67.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48989>
- Nizniak, K., Boateng, B. O.-S., Mensah, B., Nyaku, R., Opong, I., Karikunnel, M., & Okpala, M. A. (2019). 2018 Annual Report. Retrieved from
https://missionnewswire.org/wp-content/uploads/2019/05/DBYN2018_Annual-Report.pdf
- Nuscheler, F. (2008). *Die umstrittene Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit*. INEF - Institut für Entwicklung und Frieden. Retrieved from
<http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2011/3474/>
- O'Neill, A. (2021a). Ghana: Unemployment rate from 1999 to 2020. Retrieved from
<https://www.statista.com/statistics/808481/unemployment-rate-in-ghana/>
- O'Neill, A. (2021b). Ghana: Youth unemployment rate 2009-2019. Retrieved from
<https://www.statista.com/statistics/812039/youth-unemployment-rate-in-ghana/>
- O'Neill, A. (2021c). Global unemployment rate up to 2020. Retrieved from
<https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/>
- O'Neill, A. (2021d). World: Total population 2009 to 2019. Retrieved from
<https://www.statista.com/statistics/805044/total-population-worldwide/>
- Opong, S. H. (2013). The Problem of Sampling in Qualitative Research. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(2), 202–210. Retrieved from
[http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2\(2\)/AJMSE2013\(2.2-21\).pdf](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2(2)/AJMSE2013(2.2-21).pdf)
- Opschoor, H., Forster, J., Jolly, R., & Mönks, J. (2005). *Development Studies, Accreditation and EADI: A Vision Paper presented to the EADI Executive Committee*. Bonn, Brighton, Geneva, The Hague: EADI. Retrieved from
https://www.eadi.org/typo3/fileadmin/Accreditation/Documents/EADI_Vision_paper_final.pdf
- Paulo, S. (2014). *International Cooperation and Development: A Conceptual Overview* (No. 13). Bonn. Retrieved from https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_13.2014.pdf
- Pfeiffer, C. (2007). *Die Erfolgskontrolle der Entwicklungszusammenarbeit und ihre Realitäten: Eine organisationssoziologische Studie zu Frauenrechtsprojekten in Afrika*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Polzin, C., & Schütte, U. (2017). Entwicklungszusammenarbeit auf dem Weg zur Relationalen Interkulturellen Zusammenarbeit: are we really able to collaborate with

- each other? *Interculture Journal: Online-Zeitschrift Für Interkulturelle Studien*. (16), 43–66. Retrieved from <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-55313-8>
- Reinders, H. (2016). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: Ein Leitfaden* (3., durchgesehene und erweiterte Auflage). Berlin: De Gruyter.
- Rüsberg, K.-H. (1971). *Die Praxis des Projekt-Management*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Salesians of Don Bosco Anglophone West Africa (n.d.). Salesians of Don Bosco West Africa. Retrieved from <https://sdbafw.org/>
- Samset, K., & Christensen, T. (2017). Ex Ante Project Evaluation and the Complexity of Early Decision-Making. *Public Organization Review*, 17(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0326-y>
- Sattlegger, S. (2021). *ParterAfrika: Ein Programm der BMZ-Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung*. [intra-corporate document].
- Sattlegger, S., & Meier, R. (2016). BBP Handbuch für das Projektmanagement. Retrieved from https://www.sequa.de/fileadmin/user_upload/04_Mediathek/04_Arbeitshilfen/Projekt_durchfuehrung/170728-DE-BBP-HB-website.pdf
- Schmidt, T., Schütte, W., & Winterscheid, J. (2015). *cGAT: Konventionen für das computergestützte Transkribieren in Anlehnung an das Gesprächsanalytische Transkriptionssystem 2 (GAT2)*. Retrieved from https://ids-pub.bszbw.de/frontdoor/deliver/index/docId/4616/file/Schmidt_Schuette_Winterscheid_cGAT_2015.pdf
- Selting, M., Auer, P., Barth-Weingarten, D., Bergmann, J., Bergmann, P., Birkner, K., . . . Uhmann, S. (2009). Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2). In A. Deppermann & M. Hartung (Eds.), *Gesprächsforschung: Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion* (pp. 353–402). Retrieved from <http://www.gespraechsforschung-ozs.de/heft2009/px-gat2.pdf>
- Sequa gGmbH (n.d.). Kompetenzen. Retrieved from <https://www.sequa.de/sequa/kompetenzen/>
- Sequa gGmbH (2013). *sequa Imagebroschüre*. Retrieved from https://www.sequa.de/fileadmin/user_upload/04_Mediathek/02_Publikationen/01sequa-allgemein/sequa_imagebroschuere_de_Jan-2013.pdf

- Sequa gGmbH (2020). PartnerAfrika: Info-Blatt sequa. Retrieved from https://www.sequa.de/fileadmin/user_upload/03_Projekttypen/03_PartnerAfrika/200925_PartnerAfrika_Factsheet_DE.pdf
- Südwind Entwicklungspolitik (2011). Entwicklungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit: Südwind Positionspapier Nr. 1. Retrieved from https://www.suedwind.at/fileadmin/user_upload/suedwind/25_Wir_Ueber_Uns/Positionen/suedwind_position_eza_ep.pdf
- Taylor, E. B. (1958). *Primitive culture*. New York: Harper torchbooks.
- Tetteh-Quarcoo, P. B., Attah, S. K., Donkor, E. S., Nyako, M., Minamor, A. A., Afutu, E., . . . Ayeh-Kumi, P. F. (2013). Urinary Schistosomiasis in Children—Still a Concern in Part of the Ghanaian Capital City. *Open Journal of Medical Microbiology*, 03(03), 151–158. <https://doi.org/10.4236/ojmm.2013.33023>
- Toepfer, H. (1989). Das Südostanatolien-Projekt: Grundlagen und Ziele eines integrierten Entwicklungsprojektes in der Türkei. In K. Kost (Ed.), *Erdkunde: Vol. 43. Grosstadtfeindlichkeit und Kulturpessimismus als Stimulans für politische Geographie und Geopolitik bis 1945*. Bonn: Ferd. Dummlers Verlag. Retrieved from https://www.erdkunde.uni-bonn.de/archive/1989/das-sudostanatolien-projekt.-grundlagen-und-ziele-eines-integrierten-entwicklungsprojektes-in-der-tuerkei/at_download/attachment
- Ullrich, P. (2006). Das explorative ExpertInneninterview: Modifikationen und konkrete Umsetzung der Auswertung von ExpertInneninterviews nach Meuser/Nagel. In T. Engartner, D. Kuring, & T. Teubl (Eds.), *Die Transformation des Politischen: Analysen, Deutungen und Perspektiven. siebentes und achtes DoktorandInnenseminar der Rosa-Luxemburg-Stiftung* (pp. 100–109). Berlin: Dietz. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Peter-Ullrich-3/publication/284169786_Das_explorative_ExpertInneninterview_Modifikation_und_konkrete_Umsetzung_der_Auswertung_von_ExpertInneninterviews_nach_MeuserNagel/links/56e6c40208ae98445c225ff8/Das-explorative-ExpertInneninterview-Modifikation-und-konkrete-Umsetzung-der-Auswertung-von-ExpertInneninterviews-nach-Meuser-Nagel.pdf
- United Nations (n.d.). The 17 Goals. Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations (1997). *Agenda for Development*. New York: UN. Retrieved from <https://digitallibrary.un.org/record/245092#record-files-collapse-header>

- United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Retrieved from https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- Vereinte Nationen (2015). Transformation unserer Welt: die Agenda 230 für nachhaltige Entwicklung. Retrieved from <https://www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>
- Wagner, A. (2016). *Doing Grassroots: Die Organisierung von Communities in der Entwicklungszusammenarbeit*. Springer VS. Retrieved from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-10623-2.pdf>
- Wilhelm, K. (2016). *Kommunikation in der medizinischen Entwicklungszusammenarbeit. Deutsche und kenianische Wege bei der gemeinsamen Projektarbeit im postkolonialen Kontext: Eine Analyse* (Bachelor's thesis). Universität Hamburg, Hamburg.
- World Health Organization (2008). Glossary of Humanitarian Terms. Retrieved from <https://www.who.int/hac/about/reliefweb-aug2008.pdf>
- Worldofmaps.net (2021). map of ghana (regions). Retrieved from <https://www.worldofmaps.net/en/africa/maps-of-ghana/map-of-ghana-regions.htm>
- Zoomers, A. (2006). *Three decades of rural development projects in Asia, Latin America, and Africa: Learning from successes and failures. Research paper: 2006/33*. Helsinki: UNU/WIDER. Retrieved from <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/rp2006-33.pdf>

LIST OF FIGURES

Figure 1: Employment status of youth population in Ghana (Dadzie et al., 2020, p. 7)	35
Figure 2: Project cycle PartnerAfrica projects (see PTP „PartnerAfrica“ by sequa gGmbH, 2021).....	40
Figure 3: Map of Ghana - project locations (Worldofmaps.net, 2021)	41

LIST OF TABLES

Table 1: Development of bi- and multilateral ODA from 2013 to 2018 (BMZ, 2020b)...	17
Table 2: Distribution of ODA by region in a ten-year comparison (Bohnet, 2017, p. 19)	19

ANNEXES

Annexe 1: Interview guidelines.....	ii
Annexe 1.1: Interview 1 – bbw/bfz.....	ii
Annexe 1.2: Interview 2 – sequa	iii
Annexe 1.3: Interview 3 – Don Bosco.....	iv
Annexe 2: Transcription rules.....	v
Annexe 3: Transcripts	vi
Annexe 3.1: Interview 1 – bbw/bfz.....	vi
Annexe 3.2: Interview 2 – sequa	xxviii
Annexe 3.3: Interview 3 – Don Bosco.....	xlix
Annexe 4: Evaluation masks	lxviii
Annexe 4.1: Interview 1 – bbw/bfz.....	lxviii
Annexe 4.2: Interview 2 – sequa	lxxxiv
Annexe 4.3: Interview 3 – Don Bosco.....	xcix
Annexe 5: Consent forms.....	cx
Annexe 3.1: Interview 1	cx
Annexe 3.2: Interview 2	cx
Annexe 3.3: Interview 3	cxii

Annexe 1: Interview guidelines

Annexe 1.1: Interview 1 – bbw/bfz

Allgemeine Fragen:

- Wer ist bbw?
- Warum engagiert sich bbw in dem Projekt?
- Welche Rolle hat bbw im Projekt und was ist Ihre Rolle im Projekt?

Das Projekt:

Können Sie mir ein paar generelle Infos zum Projekt nennen?

- Worum geht es in dem Projekt?
- Was ist die allgemeine Zielsetzung?
- Wie ist das Projekt entstanden und wann?
- Wer sind die Projektakteure und wie viele Personen sind in das Projekt involviert?
- Wie wird das Projekt finanziert?

- Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg des Projektes?
- Was macht die Spezifik dieses Projektes im Vergleich zu anderen Entwicklungsprojekten aus, an denen bbw bislang beteiligt war?
- Welchen Einfluss hat die Corona Pandemie auf das Projekt?

Die Projektzusammenarbeit:

- Wie sieht die Zusammenarbeit im Projekt aus?
 - Kommunikationsformen
 - Sprachenwahl
 - Rollenverteilung
 - Arbeitsweisen
 - Anwendung bestimmter Methoden oder Tools
 - ...
- Was sind Ihrer Meinung nach Herausforderungen bei der Zusammenarbeit?
- Was sind good practices der Zusammenarbeit im Projekt/Was funktioniert gut?
- Sollte/könnte an der Zusammenarbeit etwas verändert werden?
- Welchen Einfluss hat die Corona Pandemie auf die Zusammenarbeit im Projekt?

Annexe 1.2: Interview 2 – sequa

Allgemeine Fragen:

- Wie lange konntest du schon Erfahrungen als Projektmanager sammeln?
- Wie viele Projekte hast du im Moment?, Wie viele Projekte hat man als PM bei sequa pro Jahr?
- Wie bist du der PM des PartnerAfrika-Projektes in Ghana geworden?
- Was ist deine Rolle/sind deine Aufgaben im Projekt?
- Welche Rolle hat sequa in dem Projekt?

Das Projekt:

- Worum geht es bei dem Projekt und wie ist es entstanden? / Wie kam es zustande?
- Was ist die allgemeine Zielsetzung des Projektes?
- Was zeichnet das Entwicklungsprojekt aus im Vergleich zu anderen bereits von sequa begleiteten Projekten?
 - Wie ist das Projekt aufgebaut? (Projektakteure, Finanzierung, Ablauf des Projektes? (Identifizierung, Planung, Durchführung, Monitoring, Evaluation))
- Was muss gegeben sein, damit das Projekt erfolgreich verläuft?
- Gibt es darüber hinaus och weitere Faktoren, die den Erfolg des Projektes beeinflussen?
- (Was funktioniert besonders gut? Wo gibt es Schwierigkeiten?)
- Welchen Einfluss hat die Corona Pandemie deiner Meinung nach auf das Projekt (Ablauf, Durchführung...)?

Die Projektzusammenarbeit:

- Wie sieht die Zusammenarbeit im Projekt aus?
 - Größe des Projektteams/der interagierenden Projektpartner, Rollenverteilung
 - Sprachenwahl
 - Kommunikationsformen (E-Mail, Chat, Videokonferenz, Telefonat...)
 - Anwendung bestimmter Tools (MS Teams, Zoom, ...)
 - Arbeitsweisen/Methoden (regelmäßige Meetings, Rückmeldungen zum Projektfortschritt, Zwischenberichte...)
- Sind die Mitarbeiter des Projektes gleichzeitig noch in andere Projekte involviert?
- Was sind deiner Meinung nach Herausforderungen bei der Zusammenarbeit?
- Was sind good practices der Zusammenarbeit im Projekt/Was funktioniert gut?
- Sollte/könnte an der Zusammenarbeit etwas verändert werden?
- Welchen Einfluss hat die Corona Pandemie auf die Zusammenarbeit im Projekt?

Annexe 1.3: Interview 3 – Don Bosco

General questions:

- Why is Don Bosco involved in this project? Why chosen for the project?
- How did you become the PM of this BINA-project in Ghana?
- What is your role in the project/what are your tasks?
- Since when do you work as a project manager?

The project:

- What is the project about? (briefly)
- How many people are involved in this BINA-project and what are their roles/tasks? (staff, teachers)
- What factors influence the project's success? Project successful so far?
- Is Don Bosco realising also other projects in Ghana or only BINA?
- What makes this project specific in comparison to other development projects in which Don Bosco has been involved so far?
- Is the amount of financial support sufficient?

Cooperation between the project partners in the project:

- How does the cooperation between the project partners (Don Bosco and bfz) look like concerning
 - communication language
 - forms/tools of communication (email, phone, zoom...)
 - division of tasks
 - way of working

Additional questions:

- What would you say works very well in the project? (good practices)
- What do you think are challenges in the project?
- Would you change sth. for the future for the project to be more successful?
- What influence does the Corona pandemic have on the project?

Annexe 2: Transcription rules

Standard orthography

- Transcripts are written in High German or Standard English and any dialects are disregarded
- Use of upper and lower case and commas according to the rules of German/English spelling
- Transcribing the spoken language into an adequate text so that the reading flow is not impaired (word repetitions are deleted)

Structure of the transcript

- Interviewer = Speaker1; interviewee = Speaker2
- Line change when turn-taking
- Indication of time codes

Characters

- // word incomprehensible
- ((...)) omission of text (for the reading flow)
- [...] comment by the interviewer
- () assumed word
- (!) dropout in the middle of a sentence

Annexe 3: Transcripts

Annexe 3.1: Interview 1 – bbw/bfz

Transcription Header

Number of the interviewee	1
Date of conduction	28.05.2021
Place of conduction	Online interview via MS Teams, interviewer and interviewee sitting in an office
Duration of recording	00:59:56
Interview conducted, recorded and transcribed by	Anna Reinhardt
Name and characteristics of the interviewee	T. Glaser, male, German, project manager at bfz
Characteristics of the interview	Face to face interview via the online tool MS Teams; interlocutors did not know each other before; conduction of a guideline interview
Short description of the interview situation	The interview was conducted with a video recording but for the analysis, only the audio recording was used; interviewee's share of the conversation was clearly dominant since interviewer only asked questions

Speaker1: [00:00:08] So jetzt. Okay, alles klar. Ja, dann zum Einstieg, vielleicht kannst du ein bisschen was von dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft erzählen. Also wer seid ihr überhaupt? Und warum engagiert ihr euch in dem Projekt? Genau, vielleicht erst mal so.

Speaker2: [00:00:32] Ja, also das bbw ist ein Bildungsanbieter. ((...)) Du hast jetzt schon bbw gesagt, in dem Projekt in Ghana laufen wir eigentlich unter unserem alten Namen bfz. Aber ((...)) unser internationaler Bereich existiert in drei Standorten, nämlich in Augsburg, in Würzburg und in Hof. Und in Hof waren wir immer bfz und irgendwann haben wir gesagt, ((...)) wir laufen jetzt mal unter einem Namen, sonst wird es zu verwirrend. Deswegen sind wir ab jetzt bbw, aber in den Projekten in Ghana halt noch unter bfz. Naja, aber okay. Im Prinzip sind beides Bildungsanbieter innerhalb Deutschlands. Wir haben insgesamt ca. 10.000 Mitarbeiter in der ganzen Unternehmensgruppe in Deutschland, aber laufen dann auch wieder unter ganz anderen Namen, weil teilweise halt andere Bildungsanbieter aus anderen Regionen dazu kamen. Und wir sind halt jetzt nicht mehr nur in Bayern aktiv, sondern auch weit

darüber hinaus. Und im Vergleich dazu ist unser internationaler Bereich eigentlich relativ klein. Auch mit den drei Standorten noch. Das kam eigentlich so aus der Sicht heraus, dass man ja hier Konzepte schon entwickelt hat in Deutschland, die man auch sehr gut dann in einem internationalen Kontext anwenden konnte. Also das, was wir hier kreiert haben, bringen wir sozusagen als Export, als Bildungsexport, in andere Länder, sodass andere davon profitieren können. So die Entstehungsgeschichte. Das ist eigentlich bei uns in Hof(!) Ich bin jetzt selbst erst seit ein bisschen mehr als zwei Jahren mit dabei. Aber das hat sehr klein angefangen, eigentlich nur mit ein, zwei Personen, die sich mal auf etwas beworben haben, auf einzelne Projekte, und ist dann sehr schnell gewachsen.

Speaker1: [00:02:14] Okay. Und warum engagiert sich bbw dann speziell in dem Projekt? Also in Ghana in dem Projekt oder wie kam es dazu?

Speaker2: [00:02:31] Ich persönlich war damals noch nicht da. Ich bin quasi für dieses Projekt in Ghana erst engagiert worden. Das ist bei uns üblicherweise so, dass wir ja innerhalb des Projektes dann immer einen festen – wir sagen fachliche Steuerung dazu – einen oder mehrere sogar aufgeteilt, die sich um das Projektmanagement in Deutschland kümmern. ((...)) Meistens sind dann alle aktuellen Mitarbeiter schon betreut mit Projekten und dann wird jemand Neues dafür gesucht und eingestellt. Und das war für das Projekt in Ghana ich. Also ich war nicht bei der Ursprungszeit dabei. Ich weiß aber, wie es üblicherweise abläuft: Wir gehen ja auf die sequa zu, mal mit Projekt Vorschlägen, die geben die dann wiederum weiter ans BMZ und das BMZ entscheidet dann darüber. In unserem Fall war es jetzt so, dass jemand, glaube ich damals aus dem Netzwerk von Don Bosco, also an unserem lokalen Schulpartner aus dem Afrika-Netzwerk von unserem Konzept gehört hatte und dann vorgeschlagen hatte, dass wir das doch mal mit einer Schule probieren, ob das klappt und uns erst mal dafür bewerben, ob das BMZ das akzeptiert. Das Konzept war gerade in der Zeit sehr beliebt beim BMZ, weil wir relativ ja sehr quantifizieren(!) Wenn man es gut quantifizieren kann, weil wir immer ja diese Zielzahlen haben: Zahl X an Arbeitsmarktintegration, Zahl Y an Teilnehmer des BINA-Projektes. Und das war gerade in der Zeit sehr beliebt und hat es dann übernommen. Und dann haben wir das erste Mal(!) Das war dann das erste Subsahara BINA-Projekt, das wir hatten. Wir haben schon vorher welche im Irak, im Libanon, ich glaube auch damals schon in Nordafrika eins und ((...)) auf anderen Kontinenten, in Teilen. Aber ja, Ghana war das erste Subsahara-Afrika Projekt.

Speaker1: [00:04:19] Du hattest gerade von BINA gesprochen. Was ist das genau?

Speaker2: [00:04:23] Genau stimmt, das sollte ich vielleicht als erstes erklären. Okay, also BINA ((...)) ist Arabisch für etwas aufbauen und wurde ((...)) als erster Projektnamen für ein solches Berufsbildungsprojekt bei uns gewählt und hat sich dann quasi so als Marke, als Standardprojekte durchgesetzt, weil das in vielen Ländern dafür Bedarf gibt. (Ja die) Grundstruktur ist eigentlich sehr simpel Wir haben drei Säulen im BINA-Projekt. Das ist zum Ersten das Profiling. Das heißt, wir bilden Lehrer im Projektland darin aus, wie sie ein Profiling-Workshop mit Schülern durchführen können. Und daran sollen die Schüler lernen, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und vielleicht auch ausgehend von bisherigen Erfahrungen von Dingen, die sie schon vorher beruflich gemacht haben, von Sachen, die sie in ihrer Kindheit gelernt haben, etc. zu erkennen, wofür sie(!) welcher Bereich für sie geeignet ist. Und darauf basierend können Sie dann einen von üblicherweise bei uns (so) 5 Berufs Bereichen ausfüllen und dann startet die Säule 2, das ist nämlich dieser BINA-Kurz-Kurs. Das sind meistens Kurse so in 3 Monaten, in denen Basisqualifikation beigebracht werden, den Schülern, in einem von wie gesagt 5 Berufsbereichen, teilweise sind es auch mehr oder weniger. Und danach bekommen sie ein Zertifikat und dann werden sie unterstützt, das ist die dritte Säule ((...)) bei der Arbeitsmarktintegration. Das heißt, man sucht erst mal einen Praktikumsplatz für sie. Im Englischen sagt man dann meistens Attachment, also so eine Art Einarbeitungszeit, die dann übergehen soll in eine feste Anstellung.

Speaker1: [00:06:02] Und das ist bei allen BINA-Projekten die Zielsetzung? Oder jetzt nur spezifisch bei dem Berufsbildungsprojekt in Ghana?

Speaker2: [00:06:12] Doch das bei allen so. ((...)) BINA-Projekte sind immer an diese drei Säulen gerichtet. Das unterscheidet sich immer nur so ein bisschen, vielleicht, dass mal bei einem der BINA-Kurse ein bisschen länger(!) oder bei anderen haben wir mehr Gewerke drin, aber im Prinzip ist das immer der Aufbau. Ich kann jetzt im Vergleich zum Beispiel mal sagen, wir haben noch ein anderes Projekt, was in den letzten Jahren sehr beliebt ist, das ist das BEAT-Projekt und BEAT ist ein Entrepreneurship-Projekt. Also es geht um Geschäftsgründungen und da haben wir gar nicht diesen Ausbildungsteil, sondern kommen einfach Gründer zu uns. Und die werden in Schulungen, teilweise auch mit Krediten oder Förderungen unterstützt, ein eigenes Unternehmen zu gründen.

Speaker1: [00:06:55] Okay, was würdest du denn dann sagen, macht die Spezifik dieses Projektes im Vergleich zu anderen Entwicklungsprojekten aus, woran ihr schon beteiligt wart?

Speaker2: [00:07:07] Es ist relativ simpel nachvollziehbar. Also sehr viele Projekte, sehr viele Entwicklungsprojekte werden doch sehr komplex, wenn man, wenn man sich es genauer anschaut und es sind auch sehr viele Strukturen drin, ich weiß nicht, ob du dich mal ein bisschen(!) jemanden von der GZ kennengelernt hast oder so, aber die GIZ(!) ((...)) Intern wird es relativ kompliziert. Es sagen auch Leute von der GIZ, dass häufig bei Ausschreibungen nur interne Kandidaten überhaupt auf eine andere Ausschreibung passen, weil es viel zu lange dauern würde, die Externen überhaupt mal soweit zu bekommen, dass sie die GIZ an sich verstehen und so das // Denn das ist verständlich, weil die GIZ ist ein riesen Unternehmen und es wird halt dann immer mit der Größe komplizierter und im Vergleich dazu ist bbw, bfz relativ klein und hat ein paar standardisierte Modelle, die Anwendung finden und die relativ einfach ((...)) auf andere Länder übertragbar sind. Weil Berufsbildung braucht es wie überall und wir haben so ein paar Gewerke, die auch überall notwendig sind und deswegen ist der Ansatz relativ einfach und zusätzlich, was ich am Anfang gesagt habe, quantifizierbar. Wir können klare Zielsetzungen geben: Okay, das wollen wir erreichen. Und wir können auch am Ende klar sehen, ist das erreicht worden oder nicht?

Speaker1: [00:08:33] Aber seid ihr dann auch an Projekten der GIZ beteiligt oder war das jetzt nur beispielhaft?

Speaker2: [00:08:39] ((...)) Wir haben auch Projekte mit der GIZ zusammen, ja. Aber soweit ich weiß kein BINA-Projekt.

Speaker1: [00:08:47] Okay. Und du hattest jetzt schon darüber gesprochen, ((...)) worum es in dem Projekt geht, was die Zielsetzung ist. Wer sind denn die Projektakteure eigentlich? Wer hat alles Teil an diesem Projekt neben euch? Du hattest ja schon vom Don Bosco gesprochen.

Speaker2: [00:09:06] Genau das sind eigentlich so die zwei Hauptpartner. ((...)) Ich habe normalerweise immer so eine Grafik, die ich bei Anfangspräsentation zeige. Also ganz oben haben wir das BMZ als Hauptgeldgeber, dann die sequa als Intermediär zwischen uns, dem Implementierungspartner und dann ganz am Ende(!) Am Ende klingt so negativ. Als letzte Instanz kommt dann der lokale Durchführungspartner und das ist dann in dem Fall Don Bosco. Don Bosco kennt man ja als Hilfswerk und die haben jetzt hier(!) In dem Fall haben die gerade in Afrika überall, also eigentlich alle Länder, die einen relativ hohen Anteil an christlicher Bevölkerung haben, da ist Don Bosco irgendwie vertreten. Und haben dann in dem Fall hier eine Berufsschule schon gehabt, an der aber jetzt(!) Bevor wir das Projekt gestartet haben, nichts(!) Also die war nicht ausgelastet, diese Schule. Und auf die sind wir dann zugekommen und haben

den das vorgeschlagen. Und die waren direkt sehr offen, weil sie auch sehr viel Platz haben. Also sie sind wirklich ein großes Gelände, ein sehr schönes, großes Gelände. Und ja, die sind dann verantwortlich dafür, dass das Konzept so umgesetzt wird, wie wir uns das vorstellen. Haben natürlich auch gewisse Möglichkeiten, selbst ihre eigenen Einblicke oder sagen wir mal, das ein bisschen zu modifizieren und anzupassen an die lokalen Gegebenheiten. Aber prinzipiell sind sie halt schon der ausführende Partner, der dafür sorgt, dass alles vor Ort so läuft, wie wir uns das vorstellen.

Speaker1: [00:10:50] ((...)) Was ist dann genau die Rolle von bbw bzw. bfz? Wenn du sagst, Don Bosco ist der ausführende Part, also der Implementierer, was macht ihr dann genau?

Speaker2: [00:11:10] Also wir geben erstmal grundsätzlich das Konzept vor, das BINA-Konzept. Zum Beispiel, das kann man auch gut nennen an diesem Profiling. Also dieses Profiling ist wirklich etwas, was wir im bfz, bbw schon sehr lange vor der internationalen Zeit dieses Konzepts schon gemacht haben. Das heißt in Deutschland einfach den Leuten, die unsicher waren, welche berufliche Karriere sie anstreben wollen, durch dieses Profiling irgendwie eine Richtung vorzugeben. Und das Konzept haben wir einfach nur ein bisschen modifiziert auf den internationalen Kontext. Aber es ist trotzdem ein sehr, sehr lange durchdachtes und ((...)) in viele Facetten gehendes Konzept mit einer sehr große Version des Handbuchs mit mehreren hundert Seiten. Und das heißt, diese grundsätzliche konzeptionelle Arbeit dahinter erstmal natürlich. Dann die Erfahrung, das Netzwerk an Experten, das wir haben. Also wir haben für alle wichtigen Bereiche ((...)) entweder innerhalb des BMZ eigene angestellte Mitarbeiter, die dann mal ins Land reisen und da mal eine Schulung geben, da mal die Werkstatt ausrüsten, da mal den Leuten helfen, irgendwie Arbeitsplätze in diesem Sektor Unternehmen zu akquirieren für unser Netzwerk etc. Die haben wir. Zusätzlich sind wir natürlich der Initiator eines Projektes, in dem wir mögliche, also erstmal Regionen, Schulen etc. alles finden und dann mit Vorschlägen auf unsere Mittelgeber bzw. Intermediäre wie sequa zugehen. Und zu guter Letzt sind wir natürlich auch für das Management dann während des Projektes verantwortlich. Also ich ((...)) muss ja darauf achten, dass an der Schule alles wirklich so abläuft, wie es geplant ist, dass wir unsere Ziele erreichen, dass die Mittelverwendung korrekt läuft, was ja auch ein sehr wichtiger Punkt ist. Wir dürfen ja keine Mittel, die wir aus Deutschland bekommen, die vom Steuerzahler finanziert sind, dürfen nicht für falsche Zwecke ausgegeben werden. Und dieser Managementaufwand, der dahintersteht, ist gerade mit unerfahrenen Projektpartner natürlich dann auch sehr, sehr groß. Also da braucht es einfach eine

Anfangszeit, wenn so eine Schule noch kein solches Projekt gemacht hat, insbesondere, bis die sich dran gewöhnen: Okay, was sind jetzt deutsche Standards der Buchhaltung? Was erwarten wir jetzt in der Kommunikation? Kulturelle Barrieren etc. ((...)) Und dann natürlich, wenn dann mal ein Projekt ein bisschen gelaufen(!) ein bisschen läuft oder so etwas, dann kann man in die Detailarbeit reingehen und kann dann schauen, das ein bisschen zu perfektionieren.

Speaker1: [00:13:43] Und die Schule in Ghana, war das schon eine Schule mit Erfahrung oder war das jetzt das erste Mal, dass Sie dann an so einem Projekt teilgenommen haben?

Speaker2: [00:13:55] Die haben bestimmt schon internationale Projekte vorher gehabt, jetzt in dieser Version mit den Kurz-Kursen wüsste ich nicht. Allerdings hatte ich da einen großen Vorteil. Ich sag immer so, dass ein sehr wichtiger Part in diesem Projekttyp ist, dass der lokale Projektmanager vor Ort eine gute Arbeit leistet. Und da hatten wir in dem Fall sehr großes Glück, denn der lokale Projektmanager war nicht, wie man jetzt denken würde, ein Ghanaer. Sondern Don Bosco ist ein sehr verstricktes Netzwerk und die schicken dann aus allen Ländern mal Mitglieder in ein ganz anderes Land, um dort zu arbeiten. Und in dem Fall haben wir einen Inder als Projektmanager bekommen und der hat irgendwie sein ganzes Leben lang nichts anderes gemacht wie diese Berufsbildungs-Kurz-Projekte in Indien. Also der hat glaube ich da 30 Jahre lang Erfahrung und hat Abertausende von indischen Schülern durch so Berufsbildungsprojekte gebracht. Also das hat die ganze Sache sehr erleichtert. Der wurde jetzt leider von Don Bosco zurückbeordert nach Indien. Also die haben da auch wenig Handlungsspielraum, wo sie hinkommen. Die werden so hin und hergeschickt (wie bei einer) Leiharbeitsfirma, aber der wurde Gott sei Dank auch adäquat ersetzt. Also ich bin sehr zufrieden.

Speaker1: [00:15:15] Okay, das klingt sehr schön. Ja, vielleicht kannst du noch mal kurz etwas zu dem Prozess erzählen, wie das Projekt genau entstanden ist.

Speaker2: [00:15:28] Wie gesagt, ich war selbst nicht dabei. Ich kann es also nur auch aus Erzählungen wiedergeben, aber so wie ich es in Erinnerung habe(!) Es gibt Don Bosco Tech. Don Bosco Tech ist so eine Überkoordinationsstelle von Don Bosco in ganz Afrika. Die haben so einen Überblick über alle Schulen, über alle Projekte, was so läuft. Und da hat jemand von unserem Projekt BINA gehört, aus einem anderen Land, aus einem anderen Kontext und ist proaktiv auf uns zugekommen. Und hat da nachgehakt, ob wir da mal was machen können. Und hat dann eine, seiner Meinung nach wahrscheinlich, die beste dafür geeignetste Schule ausgesucht. ((...)) In der

Folge haben wir jetzt noch mit Don Bosco ein weiteres ähnliches Projekt, BINA-Projekt, in Äthiopien gemacht, auch mit Don Bosco – zwei Partnerschulen dort. Und dann hatten wir uns sogar noch für drei weitere beworben, aber ich glaube dann(!) Wir haben jetzt im Moment sehr viele parallele BINA-Projekte und da war es dem BMZ dann irgendwann vielleicht doch ein bisschen zu viel und deswegen wurden die jetzt erst mal nicht bewilligt.

Speaker1: [00:16:25] Okay, das heißt, die die Projektidee war dann da und im nächsten Schritt seid ihr dann auf die sequa zugegangen, oder wie lief das genau ab? Auch wenn du jetzt nicht von Anfang an dabei warst.

Speaker2: [00:16:36] Ja genau, so machen wir es üblicherweise, dass wir Ideen in die Pipeline geben, und dann die sequa beim BMZ nachfragt, ob da Interesse besteht. Aber du kennst ja sicherlich die Sonderinitiative im Allgemeinen und auch die geförderten Länder dadurch. Das heißt, wir haben natürlich durch diese, sechs oder sieben sind es inzwischen, geförderten Länder, haben wir natürlich schon so eine Idee, was denn gut ankommen könnte. Wenn wir natürlich dann eins von diesen Ländern, in dem Fall Ghana rausnehmen und dort dann so in Berufsbildung reingehen, was ja der Kern der Sonderinitiative ist, dann ((...)) rechnen wir uns natürlich relativ gute Chancen damit aus. Vor allem, wenn es da noch kein vergleichbares Projekt gibt. Und dann, was ich dir vielleicht noch ein bisschen erklären kann, was für dich interessant sein könnte, ist, wie es dann abläuft, bevor so ein Projekt startet.

Speaker1: [00:17:29] Ja

Speaker2: [00:17:29] Und zwar beantragen wir dann erstmal ein Budget für eine Prüfmision. Also wir fragen erstmal an, ob wir eine Prüfmision machen dürfen, bekommen dann ein kleines Budget dafür. Das ist nur ein Reisebudget für einen bbw/bfz Mitarbeiter plus einen sequa Mitarbeiter und dann noch einen externen Gutachter. Und die drei reisen zu dritt ins Land und schauen sich dann erstmal mögliche Partner an. Also teilweise steht auch der Partner noch gar nicht fest. Teilweise haben wir eine Idee und vergleichen dann verschiedene Partner. Also das sind dann Berufsschulen, die prinzipiell in Frage kommen. Und dann gibt auch der externe Gutachter seine Meinung dazu ab, was dann am geeignetsten ist, auf was man besonders achten muss, schreibt ein Gutachten, einen Bericht dazu. Und wir schreiben dann zusammen, die sequa und die bbw, schreibt dann zusammen eine Beantragung für dieses Projekt. Und wenn dieser Antrag bewilligt wird, dann können wir loslegen. ((...)) Teilweise ist auch wirklich eine Recherche dabei, wenn man noch gar keinen Kontakt hat. Zum Beispiel habe ich jetzt mit der sequa ein Projekt ((..)) in Uganda. Das

ist auch teilweise Sonderinitiative, teilweise auch so aus einem Fluchtbereich heraus. Und da hatten wir am Anfang gar keinen Kontakt zu irgendwelchen Schulen, sondern wir hatten nur die Frau Hardt, die kennst du vielleicht?

Speaker1: [00:18:52] Ja, die kenne ich genau.

Speaker2: [00:18:54] Genau, die hatte diesen Plan schon länger für Uganda, weil es so ein Land ist mit sehr vielen Geflüchteten aus allen Nachbarländern, dass man da mal das in eine Richtung macht. Aber wir hatten halt keinen Schulkontakt, also haben wir wirklich ganz normal im Internet angefangen zu recherchieren: Welche Berufsschulen gibt es, haben die kontaktiert und hatten dann im Endeffekt irgendwie so einen Pool von 8, 9 Schulen und daraus haben wir im Endeffekt drei rausgesucht. Und das haben wir gemacht durch – da hat schon Corona angefangen – durch komplett virtuelle Absprachen und Schulbesichtigungen über Zoom etc. Aber ansonsten ist es normalerweise immer eine Prüfmission-Reise, die dann auch stark verbunden ist: Nicht nur die Schulen anschauen, sondern auch NGOs und andere Organisationen, Botschaft etc. alles was vor Ort ist, mit denen sprechen und da eruieren was wichtig ist. Um herauszufinden welche Gewerke angeboten werden sollen. Also wir müssen ja wissen, was auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt ist und demnach fünf Gewerke an der Schule aussuchen und das ist dann(!) Solche Marktanalysen sind dann auch die übliche Arbeit der Prüfmission.

Speaker1: [00:20:03] Und was passiert dann im nächsten Schritt nach der Prüfmission?

Speaker2: [00:20:07] Dann schreiben wir den Antrag und gleichzeitig schreibt der Gutachter sein Gutachten. Und beides geht dann zusammen raus und dann dauert es üblicherweise so zwei Monate. Ich weiß es nicht mehr genau, so ein bis zwei Monate, bis dann eine Bewilligung oder eine Absage vom BMZ kommt.

Speaker1: [00:20:24] In eurem Fall aber eine Zusage.

Speaker2: [00:20:28] Ja

Speaker1: [00:20:30] Du hast es jetzt gerade schon angesprochen, dass ihr normalerweise vor Ort sein würdet, um die Prüfmissionen durchzuführen. Jetzt mit Corona ging das ja nicht. Also was würdest du sagen, welchen Einfluss die Corona-Pandemie auf das Projekt hat? Hatte oder hat?

Speaker2: [00:20:50] Ja, speziell in Ghana, da war ja die Prüfmission noch davor gelagert. Das war also kein Problem. Und dann im Projekt vergleichsweise(!) Also wahrscheinlich weniger, wie man ursprünglich vermutet hätte. Also wir haben einen

BINA-Zyklus verloren. Also diese 3 Monats-Kurse, einen haben wir verloren, dadurch, dass die Schule geschlossen wurde. Die Schulen wurden im Land geschlossen und es konnte nichts passieren. Aber danach muss man halt wissen: okay, es ist Afrika. Wir können in Afrika keinen Lockdown machen, wie wir ihn in Deutschland hatten. Es gibt kein Kurzarbeitergeld, es gibt keine sonstigen sozialen Absicherungen für Leute. Das heißt im Prinzip, wenn die Leute nichts (essen), dann sterben die Leute vielleicht nicht an Corona, aber dann sterben sie an Hunger. Weil wenn die nicht auf die Straße können und ihr Geld verdienen können, Handel treiben können in irgendeiner Form, dann ist da halt auch einfach kein Geld für Essen mehr da. Deswegen kann man das so nicht in Afrika machen und das wurde dann doch nicht so lange durchgezogen. Auf der anderen Seite muss man auch sagen, dass Afrika vergleichsweise vielleicht gewissermaßen verschont wurde von der, im Vergleich zu anderen Ländern, von der Pandemie, zumindest von den krassen Auswirkungen. Ursachen kann es da einige geben. Also ich vermute voraussichtlich vor allem, weil aufgrund der Temperaturen und dass die Menschen viel mehr draußen sind(!) Wenn du mal eine Schule in Ghana siehst, die haben teilweise gar keine wirklichen Türen oder Fenster, sondern es ist halt irgendwie so ein(!) Alles ist offen, weil es durchgehend warm ist und immer Luftzug drin und die Leute sind draußen und dann steckt man sich halt einfach nicht so schnell (an). Und deswegen waren in den meisten afrikanischen Ländern die Inzidenzen einfach nicht so hoch. Teilweise wurde wahrscheinlich auch weniger getestet. Ich denke die Wahrheit liegt irgendwo in der Mitte. Aber daher aus allem zusammen hat es natürlich das ganze weniger beeinträchtigt, wie wenn du jetzt ein Berufsbildungsprojekt in Deutschland gemacht hättest in derselben Zeit und die Schulen wären einfach nicht gewesen für sehr lange.

Speaker1: [00:22:52] Okay, ja.

Speaker2: [00:22:54] Aber was natürlich eine Problematik ist, sind prinzipiell die Auswirkungen auf die Wirtschaft im Land und den Arbeitsmarkt. Und wir können auch langfristig Probleme dafür bekommen, weil wir die Leute in Arbeit bringen wollen. Wenn dann aber der eine oder andere Pleite gegangen ist, der eine oder andere Arbeitgeber, dann wird es doch schwieriger für unsere Absolventen was zu finden. Also einen Impact gibt es auf jeden Fall.

Speaker1: [00:23:17] Wie lange dauert das Projekt noch bzw. wann fing es überhaupt genau an?

Speaker2: [00:23:23] Es fing an im September 2019. ((...)) Und läuft aus nächstes Jahr Ende November. ((...)) (Es besteht) die Möglichkeit, dass(!) Wir können eine

Verlängerung beantragen, ist aber natürlich ungewiss. Und auch gerade jetzt aufgrund der diesjährigen Wahlen oder so etwas kann man ja auch viel weniger sagen, weil natürlich nächstes Jahr noch mal die Ministerien anders besetzt sein können. Aber wir hoffen natürlich, dass wir es noch mal verlängern können.

Speaker1: [00:23:56] Wenn ihr das verlängern wollen würdet, was wäre das dann für ein Zeitraum?

Speaker2: [00:24:02] Das kann man so pauschal nicht sagen. Kann sein, dass das noch mal um dieselbe Zeit verlängern wird. Das haben wir oft in Projekten, dass es dann einfach nur heißt: Phase I, Phase II. Aber definitiv sagen kann ich das nicht.

Speaker1: [00:24:16] Okay. Und du hattest ja jetzt auch schon von den verschiedenen Projektakteuren gesprochen. Wie funktioniert denn genau die Zusammenarbeit? Ihr seid ja jetzt nicht alle vor Ort und zusammen die ganze Zeit. Also vielleicht kannst du davon mal ein bisschen erzählen.

Speaker2: [00:24:37] Ja, unser eigentlicher Plan ist ja für die fachliche Steuerung, dass wir drei Reisen im Jahr grob geplant haben, in denen ich nach Ghana reise und dann auch noch mal vor Ort längere Meetings habe, Sachen bespreche, die einfach schlecht über Zoom und Co. funktionieren. Darüber hinaus, natürlich schicken wir regelmäßig Experten von bfz hin, die neben ihrer Experten-Aufgabe auch mal die Möglichkeit haben, uns zum Beispiel mal Belege etc. mitzubringen aus dem Land, wenn man mal etwas braucht oder was für uns mitzubringen, also aus Deutschland mitzunehmen. Das jetzt mal so ganz basic-mäßig. Und ansonsten Kommunikation über E-Mail, Zoom. Und gewisse Routinen, zum Beispiel bekomme ich von meinem Projektleiter vor Ort jeden Monat einen Monatsbericht, der ein gewisses, klares Format hat. Dann bekomme ich einen Batch-Report, also zum aktuellen jeweiligen BINA-Zyklus ein Report wie er abgelaufen ist. Ich bekomme gewisse Indikatorzahlen regelmäßig übermittelt. Und ich bekomme natürlich auch einen Eindruck davon, wenn er mal Fotos, Videos vom Unterricht etc. schickt. Und darüber hinaus haben wir gewisse Sachen vorgegeben von der sequa. Das ist zum Beispiel der Jahresbericht, der verfasst wird. Den kann ich natürlich dann immer so ein bisschen basierend auf den ganzen Vorberichten, die ich bekommen habe, machen. Und wir haben vorgegeben eine Aktivitäten- und Finanzplanung. Die wird einmal am Anfang des Jahres gemacht und wird auch immer wieder regelmäßig aktualisiert auf Basis von veränderten Zahlen. Also da planen wir dann für mindestens ein Jahr voraus. Was wollen wir dieses Jahr machen? Was wollen wir damit erreichen? Was für Mittelabflüsse, wie viel Geld planen wir jeweils für diese Aktivitäten ein? Und dann hat

man immer wieder so ein(!) Ja, man sieht immer wieder genau wenn man irgendwo sich vielleicht verspätet oder etwas billiger oder teurer war, dass man da noch mal ein bisschen nachjustieren muss.

Speaker1: [00:26:45] Und in welchen Abständen wird dann also quasi kommuniziert, sprachlich sage ich jetzt mal? Also sei es jetzt über E-Mail oder du hattest Zoom angesprochen? Ich weiß nicht, telefoniert ihr vielleicht auch oder wie geht ihr da genau vor?

Speaker2: [00:27:02] Ja, also es kommt ganz unterschiedlich. Am Anfang versuche ich in Projekten immer sehr klare Regeln einzuführen, so etwas wie wir zoomen einmal die Woche und updaten uns einfach über den aktuellen Stand. Und dann, je mehr man sieht, okay, das läuft, desto mehr vertraut man sich und desto weniger Kontrolle und mehr(!) Man liefert sich einfach die Informationen ((...)) wann sie halt gerade fällig sind beziehungsweise wann man gerade Zeit hat dazu. Und das klappt schon alles. Aber wir haben auch Projekte, in denen wir wirklich sehr so ein bisschen schon so eine Routine und so ein Schema vorgeben müssen, weil die Projektpartner sonst nicht so ganz in die Gänge kommen. Also es ist sehr heterogen.

Speaker1: [00:27:51] Okay, und wer ist dann alles dabei bei solchen Meetings?

Speaker2: [00:27:55] Meistens der, also auf jeden Fall der lokale Projektleiter. Das in den meisten Fällen nur einer. Und dann abhängig davon, wer sonst noch involviert ist. Zum Beispiel haben die dann öfter Mitarbeiter speziell fürs Thema Job Placement, mal Mitarbeiter für die Mobilisierung von Teilnehmern, (manchmal) haben wir auch Entrepreneurship noch mit drin. Diese Leute sind dann natürlich auch dabei, wenn wir über diese speziellen Themen sprechen.

Speaker1: [00:28:24] Okay, aber das sind dann alles Leute vor Ort, also Ghanaer oder wie nennt man die?

Speaker2: [00:28:31] Ja ja, ich glaube Ghanaer. Ganz genau.

Speaker1: [00:28:34] Okay, das heißt, könnt ihr auf Deutsch kommunizieren oder welche Sprache benutzt ihr?

Speaker2: [00:28:41] Nein, das ist immer Englisch. Also wenn wir jetzt nicht gerade(!) Als es gibt auch Projekte, in denen haben wir deutsche Langzeitexperten, die im Land leben. Wir haben, das ist kein BINA-Projekt, aber wir haben ein anderes Projekt in Mosambik, wo zum Beispiel ein Deutscher, der schon sehr lange in Mosambik lebt, der dann für uns den Langzeitexperten vor Ort macht. Aber in den BINA-Projekten sind es eigentlich immer lokale oder andere ausländische Experten, die für die Projektleiter-

Stelle infrage kommen. Also jetzt zum Beispiel, mein ehemaliger indischer Projektleiter wurde jetzt durch einen italienischen Projektleiter ersetzt. Arbeitssprache ist meistens Englisch.

Speaker1: [00:29:17] Was würdest du denn dann sagen sind Herausforderungen in der Zusammenarbeit im Projekt? Also bei dem Kontakt mit den Projektpartnern?

Speaker2: [00:29:27] Ja, also auf jeden Fall kulturelle Unterschiede natürlich. Jedes Land ist verschieden und man muss sich (in) jedem Land nochmal auf ganz andere Situationen, die man nicht antizipieren konnte(!) Gerade auch was die Kommunikation anbelangt. Dann natürlich die Person an sich. Und viel zum Beispiel auch welche, (und) ob eine intrinsische Motivation dahinter steckt. Es gibt Projektpartner, die arbeiten für Geld, was ja auch(!) Ich meine, eine internationale Organisation, eine NGO, bezahlt im Zweifel immer jeden Projektleiter besser als ((...)) im Land selbst mit einem lokalen Arbeitgeber, was die verdienen würden. Da gibt es natürlich auch Projektleiter, die arbeiten sehr gut, aber die, die machen das halt einfach, weil sie ein gutes Gehalt dafür bekommen. Und die haben keine intrinsische Motivation. Solche Unterschiede zu sehen, was motiviert einen? Und natürlich auch die Kommunikationstypen. Also ich meine, der Deutsche ist schnell sehr pedantisch und will seine klaren Strukturen haben. Und sobald etwas gesprengt wird davon, dann ist er schnell überfordert. Und das Klischee, zumindest auf dem afrikanischen Kontinent ist es, dass die dann vielleicht eher so ein bisschen eine Laissez-faire-Einstellung haben. Und man muss sich halt zusammenfinden.

Speaker1: [00:30:56] Und gibt es bestimmte Herausforderungen, speziell jetzt in dem Projekt in Ghana, also im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den lokalen Partnern?

((...)) [Verbindungsprobleme, Wdh. nötig]

Speaker1: [00:31:11] Also du hast jetzt so ein bisschen allgemein gesagt, was könnte es für Herausforderungen allgemein in der Zusammenarbeit mit lokalen Partnern geben. Fällt dir da jetzt auch irgendetwas speziell zu den lokalen Partnern in Ghana ein, in dem Projekt?

Speaker2: [00:31:28] Ja, also jetzt sagen wir jetzt speziell auf Ghana gesehen nicht, weil das ja wirklich zu einem großen Teil Ausländer sind, die im Projekt(!) also nicht Deutsche und nicht Ghanaer sind, die in diesem Projekt arbeiten. Ja, vielleicht ein bisschen dahingehend, dass es eine christliche Organisation ist, mit der wir zusammenarbeiten. Wir haben zum Beispiel auch(!) In einem anderen Projekt ist es so, dass alle BINA-Teilnehmer am Gottesdienst teilnehmen sollen, obwohl sie vielleicht gar nicht christlicher Konfession sind. Das ist jetzt Gott sei Dank im BINA-Projekt in Ghana

nicht so. Aber es ist trotzdem eine christliche Gemeinschaft, die halt gewisse Gepflogenheiten hat, auf die man sich einstellen muss. Aber jetzt ansonsten größere Probleme fallen mir nicht ein.

Speaker1: [00:32:16] Und etwas, das besonders gut läuft in der Zusammenarbeit?

Speaker2: [00:32:21] Ja, ich wie gesagt, ich hatte Glück mit beiden Projektmanagern, die jetzt in dem Projekt sind, dass man wirklich sehr gut mit ihnen zusammenarbeiten kann, dass wir eine Schule haben, die wirklich Lust darauf hat, das Projekt durchzuziehen. Wir haben zum Beispiel auch große Probleme öfter mit staatlichen Schulen. (Jetzt mal eben) ein bisschen etwas zum Verständnis dazu: Staatliche Schulen in Projektländern haben(!) Teilweise hat das den Hintergrund, dass die schon ein Gehalt beziehen. Das heißt, alle Mitarbeiter in der Schule beziehen ein Gehalt, ein relativ geringes Gehalt, dürfen dann aber teilweise durch NGOs nicht mehr weiter darüber hinaus bezahlt werden. Das heißt, für die macht es keinen Unterschied. Ob das Projekt gelingt oder nicht gelingt, hat für die keinen klaren Unterschied. Es ist auch nicht so, dass dieses Projekt jetzt irgendwie wenn es verlängert wird, dann haben sie eine Arbeitsstelle und wenn es nicht verlängert wird, dann haben sie keine. Ist es irgendwie so ein bisschen(!) Da fehlt halt so ein bisschen die Motivation dann teilweise. Und das haben wir bei dem Partner ja auch nicht. Also die sind wirklich sehr intrinsisch motiviert, das voranzubringen und auch nicht monetär gesehen.

Speaker1: [00:33:25] Und fällt dir auch irgendwas in Bezug auf Dinge, die super laufen oder Herausforderungen in Bezug auf die Kommunikation mit den Partnern vor Ort ein?

Speaker2: [00:33:42] [überlegt] Ja, ja, zum Beispiel jetzt gerade(!) Ich habe heute wieder wunderschöne Excel-Tabellen bekommen mit einer wunderschönen Übersicht, wo alles genau so dargestellt ist, wie wir uns das wünschen. Sehr strukturiert, sehr gut nachvollziehbar. Ich kann einfach mich darauf verlassen, auch dass ich, wenn ich jetzt eine Mail, eine Anfrage schicke, dass ich auf jeden Fall innerhalb von, sagen wir mal 2 Tagen eine Rückmeldung bekomme. Sei es auch, ich kann(!) Ich habe gerade keine Zeit oder so, aber ich bekomme eine Rückmeldung. Das ist ein Riesenthema. Das kannst du gar nicht gering genug schätzen, dass du Leute die Kommunikationsregeln so beherrschen, dass sie kurz Feedback geben, auch wenn es gerade nicht passt. Einfach nur, damit man weiß: Okay, wo steht man? Und das ist für mich sehr erleichternd, dass das in diesem Projekt funktioniert, weil das kann auch ganz anders sein und dann wird es sehr anstrengend.

Speaker1: [00:34:36] Würdest du an der Zusammenarbeit irgendetwas ändern wollen? Oder dir etwas für die Zukunft wünschen?

Speaker2: [00:34:49] Nein, ich bin wirklich sehr zufrieden.

Speaker1: [00:34:53] Sehr schön. ((...))

Speaker2: [00:34:56] Also was zum Beispiel schwieriger ist, ist zum Beispiel(!) Vielleicht weißt du, das habe ich noch gar nicht erwähnt, wir haben ja zwei Projektschulen in Ghana. Und die erste in Ashaiman. Das ist ziemlich nah bei der Hauptstadt Accra. Und die zweite ist in Tatale. In Tatale war ich selbst bisher erst einmal. Das war dieses Jahr im März und Tatale ist wirklich sehr, sehr abgelegen und ländlich. Es ist(!) Man fliegt von Accra aus erstmal bis in die nächstgelegene Stadt und dann fährt man noch vier Stunden mit einem Allradantrieb über so eine Piste, wo quasi kein Dorf mehr auf dem Weg kommt. Also es ist wirklich sehr, sehr weit weg. Und das ((...)) birgt natürlich gewisse Problematiken. Dann gibt es da auch keine Hotels vor Ort. Dann kannst du halt den(!) Gibt es nur sehr, sehr einfache Gasthäuser, womit ich mich vielleicht noch zufriedengebe, aber vielleicht irgendwie so ein Ü-50-Experte oder so etwas dann schon kein Interesse mehr hätte, da hinzugehen. Das ist natürlich schwierig, aber daran kann ich nichts ändern. Das ist halt(!) Diese Leute in dieser Region, die jungen Leute brauchen auch dringend Berufsausbildung und wir versuchen das Beste aus der Situation zu machen und versuchen Möglichkeiten zu finden, der Schule auch zu helfen. Das funktioniert auch sehr gut, aber gewisse Barrieren gibt es natürlich, ((...)) durch diese schlechte Erreichbarkeit.

((...)) [Verbindungsprobleme]

Speaker2: [00:36:27] Ich habe nur gesagt, nur noch das, ja, das sind natürlich Barrieren, die wir jetzt nicht ändern können. Aber das Projekt läuft auch(!) Dieser Teil des Projektes, der aufgestockte Teil mit der zweiten Schule, läuft nichtsdestotrotz gut. Und dann hat man auch wieder(!) (Die) Herausforderung birgt dann auch wieder neue Möglichkeiten, da irgendwie Lösungen zu finden.

Speaker1: [00:36:46] Ja, das klingt alles eigentlich ziemlich gut, muss ich sagen.

Speaker2: [00:36:50] Ja, du müsstest dein Praktikum verlängern und vorbeischaun.

Speaker1: [00:36:55] Ja, gerne. Wie kriegen wir das jetzt hin? [ich lache] Ja, total gut, dass du auch mit der, oder dass ihr auch mit der Zusammenarbeit so an sich zufrieden seid, dass die Kommunikation auch so gut funktioniert, das stelle ich mir auch schwierig vor. Also, dass es schwierig sein könnte, gerade mit so kulturellen Unterschieden. Also da habe ich selber die Erfahrung natürlich jetzt nicht zu einem

afrikanischen Land. Genau. Ich wäre soweit glaube ich durch mit meinen Fragen. Sehr spannend auf jeden Fall, was du erzählt hast. Fällt dir noch irgendetwas ein, was du denkst, was interessant für mich sein könnte oder was du vielleicht noch erzählen möchtest?

Speaker2: [00:37:46] Ähm, was könnte interessant für dich sein?

[Auslassung von 00:37:49 – 00:40:19, weil dort nur über die Masterarbeit im Allgemeinen gesprochen wird; keine neuen Informationen durch Speaker2]

Speaker1: [00:40:19] Welche Rolle ((...)) oder welchen Einfluss hat die Corona-Pandemie auf das Ganze? Also ich weiß nicht, wenn du da vielleicht noch mehr zu sagen möchtest? Du hattest es ja auch schon angesprochen.

Speaker2: [00:40:32] Ja gut, die Corona-Pandemie, genau das hatte ich jetzt eigentlich ziemlich erwähnt. Ich meine, du kannst da noch sehr viel in externe Faktoren mit reingehen. Also ((...)) der Erfolg unserer Projekte ist ja sehr davon(!) sehr von Faktoren abhängig, die wir überhaupt gar nicht beeinflussen können. Zum Beispiel könnte übermorgen der Diktator XY in Ghana gewählt werden und die Berufsschulen schließen und alle Kinder auf die Felder schicken. Rein theoretisch. Ähm, dann haben wir eine wirtschaftliche Abhängigkeit davon(!) Also Deutschland versucht ja schon seit ewigen Zeiten deutsche Unternehmen davon zu überzeugen, auf dem afrikanischen Kontinent Fuß zu fassen, was eher schleppend läuft. Aber sie versuchen es wirklich sehr stark. Und jedenfalls haben wir ja, wir können mit den Berufsschulprojekten nur so weit gehen, wie die lokale Wirtschaft diese Leute auch absorbieren kann. Also wir sehen jetzt in Accra, das ist halt eine Großstadt, da gibt es doch einiges so an Firmen und einiges an Arbeit. Vergleichsweise aber in ländlichen Regionen müssen wir halt auch schon in Richtung Entrepreneurship-Projekte gehen. Also bei diesem Aufstockungsprojekt zum Beispiel unterstützen wir auch Leute, wenn sie selbst was gründen, sich selbstständig machen wollen. Aber das sind natürlich(!) Wir können jetzt mit unserem kleinen BINA-Projekt können wir halt nicht die Wirtschaft in Ghana aufbauen, sondern wir müssen halt die Stellen besetzen, die es schon gibt. In solche politischen, wirtschaftlichen Ebenen oder so was, da kannst du natürlich ewig weit noch reingehen.

Speaker1: [00:42:10] Und was könnt ihr dann beeinflussen? Du hast ja gesagt, äußere Umstände, die ihr nicht beeinflussen könnt. Was könnt ihr beeinflussen, was das Projekt erfolgreich macht?

Speaker2: [00:42:23] Ja, wir können einerseits natürlich die Ausbildung gut gestalten, also (weil) drei Monate ist keine lange Ausbildung und wir wollen auch niemals mehr

als Basisqualifikation vergeben. Aber wir können natürlich ((...)) diese drei Monate so gut wie möglich gestalten, qualitativ. Wir können einen Mehrwert bieten. Ich bringe immer gerne ein Beispiel aus dem Projekt im Irak, wo ich auch selbst mal dabei war. Da haben wir Leute ausgebildet, im Bereich KFZ speziell, in der Nutzung von Motor-Diagnose-Tools. Ich weiß nicht, ob du das kennst. Das sind äh(!) Ja sagen wir, früher war ein Auto sehr mechanisch aufgebaut und heute gibt es sehr viele elektronische Teile und es hat sich alles sehr verändert. Und es gibt so einen Fehler, so ein Tool, mit dem man Fehler auslesen kann und herausfindet, was am Auto gerade schief läuft. Und dafür braucht man ein Tool und einen Laptop dazu und so ein bisschen Computerfähigkeiten. Und darin bilden wir die Leute aus. Und wenn wir dann mit denen, mit den jungen Leuten auf Jobsuche gehen, dann da halt oft so ältere Automechaniker, die kommen mit der neuen Technik nicht mehr klar und die freuen sich dann extrem, sind dann extrem interessiert daran, jemand Junges anzunehmen, der halt mit diesem Laptop und mit diesem Motor-Diagnose-Tool umgehen kann. Und damit haben die natürlich so einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt. Und gleichzeitig bringen wir auch sehr wichtiges Wissen von außerhalb ins Land rein. So anderes Beispiel: Klassischer Moment ist natürlich alles, was mit Solaranlagen zu tun hat oder so. Im Irak scheint die Sonne ohne Ende und die haben immer noch keine Solaranlagen auf dem Dach. Und da musst du halt dann auch über die Ausbildung erstmal Leute so ausbilden, dass die so was auf das Dach bauen können, dass die daraus eine Firma entwickeln und dann vielleicht wiederum mehr Leute einstellen können etc. Also wir können dort einen gewissen Teil dazu beitragen, aber es ist halt nicht ausreichend.

Speaker1: [00:44:22] Das heißt jetzt an solchen Projekten hat bbw auch Teil?

Speaker2: [00:44:27] Ja klar // (Das im Irak) ist ein BINA-Projekt, da haben wir im KFZ-Bereich ausgebildet. Wir haben in Ghana auch, haben wir //(!) Wir haben denen auch Solaranlagen auf das Dach gebracht und die Schüler, die ein Elektro-Gewerk studieren, die lernen das auch, wie man die //-Sachen oder so, wie man mit Solaranlagen arbeitet.

Speaker1: [00:44:55] Wie funktioniert das eigentlich, das fällt mir jetzt gerade noch ein, wenn das Projekt dann abgeschlossen ist? Passiert dann danach noch irgendwas oder ist es dann einfach vorbei? Also jetzt mal unabhängig davon, ob ihr das Projekt noch verlängert in Ghana oder nicht.

Speaker2: [00:45:09] Ja, das ist eine gute Frage. So weit bin ich noch nicht. Ich weiß es noch gar nicht. Ich habe noch kein Projekt abgeschlossen. Das sehe ich dann

nächstes Jahr oder hoffentlich nicht, wenn es verlängert wird. Aber nein, Spaß beiseite. Also wir versuchen natürlich irgendwie(!) Was auch immer gut ist, ist schon mal Möglichkeiten zu finden, wie eine Schule noch einmal Einnahmen generieren könnte, um gegebenenfalls das Projekt auch teilweise auf eigenen Füßen weiterzuführen. Zum Beispiel haben wir ein Catering- und also ein allgemeines Hospitality-Gewerk in Ashaiman und dort lernen dann in drei, das sind nochmal drei Untergewerke: einmal Küche, einmal Catering, einmal Hotel. Und dort wollen wir jetzt ein Entrepreneurship-Projekt starten, dass die quasi diese Sachen, die sie sowieso schon tagsüber kochen, im normalen Schulbetrieb, dass dann einzelne danach das verkaufen können. Dass die kleinere Backwaren oder so etwas dann machen und dann einzelne, die früher, die in einem ehemaligen Zyklus waren und jetzt nach einer Selbstständigkeit vielleicht suchen, dass die dann diese Sachen verkaufen und damit erste Verkaufserfahrungen machen. ((...)) Zusätzlich baut die Schule gerade noch mal, das ist wieder aus anderen Geldern, aber auch ein bisschen damit verbunden, baut die ein Restaurant. Wir haben einen kleinen Hotelbetrieb gemacht. Also unsere Hotel-Testräume können gleichzeitig als Hotelbetrieb genutzt werden. Das heißt, die können dann von BINA-Schülern können, die Gäste bedient werden, die Zimmer aufgeräumt werden etc. Also es können Einnahmen generiert werden.

Speaker2: [00:46:43] Wir haben jetzt gerade ein ganz neues Projekt, das mir so ein bisschen am Herzen lag. Und zwar ist das so ein Plastik-Upcycling-Projekt. Das hat eigentlich nichts mit BINA zu tun, aber ich wollte das gerne mal einmal probieren. Kannst du dir mal anschauen. Es gibt so eine Webseite dazu, das heißt Precious Plastic. Das ist ein Niederländer, der die Idee hatte, mit relativ einfachen Materialien, die man überall auf der Welt bekommt, einfache Maschinen zu bauen, die Plastikflaschen, alle Arten von Plastikmüll häckseln und erhitzen, schmelzen und daraus dann ganz neue Sachen herstellen. Die bauen dann Stühle daraus, die bauen alles Mögliche aus Plastik, was vorher im Müll am Straßenrand rumlag. Und wenn du mal nach Ghana kommst, das ist wirklich sehr, sehr traurig. ((...)) Es gibt so ein, zwei noch große Strände in Accra, die noch so sehr touristisch erschlossen sind. Aber ansonsten außen rum haben die an vielen Stränden(!) Die lokale Kanalisation wird ins Meer gepumpt. Das heißt, der ganze Strand ist voll mit Plastikmüll, überall. Sogar an Hotelketten. Also ich bin immer an so einem Beach Hotel, aber der Strand ist nur vom Zimmer aus sieht er schön aus. Wenn er näher hinkommt, siehst du alles voll mit Müll. Du kannst nicht schwimmen gehen, gar nichts. Und deswegen lag mir das so ein bisschen am Herzen. Und dann ist natürlich auch eine Möglichkeit, also man sammelt das. Also, dass vielleicht sogar manche daraus später selbstständig werden können,

dass sie Plastik sammeln und das dann mit diesen Maschinen verwerten, neue Dinge daraus herstellen und die wiederum verkaufen.

Speaker1: [00:48:11] Probiert ihr das jetzt mit dem Plastik auch in dem Projekt in Ghana, oder?

Speaker2: [00:48:17] Ja, genau das ist das Erste. Wir haben das noch nie irgendwo probiert und versuchen es jetzt, weil ich zufällig darauf aufmerksam wurde. Und ich hatte das mit dem Rainer abgesprochen und der hat zugestimmt, weil das Investment ist nicht(!) Diese Maschinen sind nicht so teuer, dass wir das dann zusätzlich machen. Und wir können das auch so ein bisschen im Unterricht verbinden. So die Elektro-Schüler sind dann auch dabei das zu bauen. Und ich hoffe, ja ich bin jetzt mal gespannt(!) Im Moment ist gerade einer von unseren Experten, der sich damit gut auskennt, ist gerade unten und baute die mit denen zusammen. Und ich hoffe dann, wenn ich im Juli runterfliege, dass ich dann schon mal erste Sachen sehe.

Speaker1: [00:48:47] Super spannend. Finde ich gut.

Speaker2: [00:48:51] Genau, wenn man dann solche Einnahmequellen generiert, dann hat man zumindest auch die Hoffnung, dass sich daraus dann vielleicht irgendwie eine Selbstfinanzierung entwickelt, wenn das Projekt dann vorbei ist. Denn man will natürlich nicht, dass dann irgendwie alle Projektlehrer entlassen werden etc.

Speaker1: [00:49:04] Ähm, du hattest ja gesagt, dass die Schüler, also die Auszubildenden, in fünf Bereichen ausgebildet werden können. Welche sind das?

Speaker2: [00:49:17] Das ist also einmal Hospitality als Großes, das ist noch einmal mit diesen drei Untergewerken, die ich genannt habe, also Küche, Catering, Hotel. Dann KFZ, Elektro-Solar und Klimaanlage-Installationen. Und was habe ich jetzt vergessen? ((...)) Und Beauty und Cosmetics. Das ist tatsächlich das einzige Gewerk, in dem wir keinen Experten hinschicken. Weil für Afrikanisch, Beauty und Kosmetik macht es glaube ich keinen Sinn, gerade für Hair Styling, dass wir jemanden aus Deutschland hinschicken und der dann Afrikanern beibringen soll, wie sie ihre Haare machen sollen.

Speaker1: [00:49:56] Ja, verständlich. Das wissen die glaube ich besser. Wie kommt das eigentlich an, wenn dann deutsche Experten nach Ghana gesandt werden? Wie finden die Ghanaer das? Weißt du dazu was?

Speaker2: [00:50:13] Super, super gut, ja. Also ich habe sowieso(!) Gerade in Subsahara-Afrika allgemein, habe ich die Erfahrung gemacht, dass sie von der Mentalität her extrem offen dafür sind, für alles, was ihnen irgendwie neues, Wissen,

Bildung etc. bringt. Also die sind da(!) haben da einfach eine sehr, sehr offene Mentalität und freuen sich über jeden Experten, der kommt und alles was sie lernen können. ((...)) Es gibt auch andere Regionen auf der Welt, wo die Leute eher so ein bisschen, ja so ein bisschen sturer sind und so ein bisschen so die Einstellung haben: Das weiß ich doch alles schon. Aber gerade jetzt zum Beispiel in Ghana ist es wirklich so, die empfangen das mit sehr offenen Armen.

Speaker1: [00:50:51] Schön, okay. Ja, weil das habe ich mich nämlich auch mal gefragt, wie das denn wohl so ist. Ob die dann da vielleicht das Gefühl haben, da kommt jetzt so der weiße Mann quasi...

Speaker2: [00:51:05] Nee, nee, nee, nee. [hier nicht Hochdeutsch, weil authentischer]

Speaker1: [00:51:05] ...und will mir da was erzählen

Speaker2: [00:51:05] Ich kann gut verstehen, was du meinst, aber nee, es ist wirklich gar nicht so.

Speaker1: [00:51:10] Und ist das jetzt auch dein allererstes Entwicklungsprojekt oder hast du vorher schon mal so etwas in die Richtung gemacht?

Speaker2: [00:51:17] Ähm ich habe(!) Also kurz ein bisschen zum Kontext zu mir: Ich habe 2016 einen Master in BWL fertig gemacht und habe aber zu der Zeit schon an der Uni ein Projekt gemacht. Das war gerade so 2015 war ja so (grob) Hauptzeit der Flüchtlingskrise. Und ich habe da ein Projekt an der Uni gemacht im Bereich Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten. (Bei denen) ich dann auch meine Master Thesis geschrieben habe. Und dann waren wir so da drin, dass ich das mit zwei Kommilitonen(!) habe ich eine kleine Organisation dazu gegründet und wir waren dann(!) haben dann drei Jahre lang in dem Bereich gearbeitet. Und ich bin dann irgendwie(!) Am Ende wurden wir von bfz wurden wir angefragt, ob wir mal – weil wir Gründer in Bayern waren, und die haben gerade bayerische Gründer für ein Projekt gesucht – für die mal in den Irak fliegen. Und da wurden wir angefragt dafür. Und dann habe ich das gemacht. Dann haben wir dort ein Workshop zum Thema Entrepreneurship im Irak gehalten. Und dann war ich immer ein bisschen angefixt. Und zur gleichen Zeit, da wollten wir(!) ist unser Projekt sowieso ein bisschen ausgelaufen. Und dann habe ich dann weitergemacht, erst als externer Consultant in Projekten und habe dann später auch eine Festanstellung bekommen.

Speaker1: [00:52:25] Total spannend. Interessant.

[Speaker1 berichtet vom Masterstudiengang, Bachelor und der Heimat; irrelevant für Forschungsfrage, von 00:52:32 – 00:54:04]

Speaker2: [00:54:04] Interessant! Ja, ich wollte nämlich(!) Worauf ich eigentlich hinaus wollte, ist, dass Hof ja nicht allzu weit weg ist. Das heißt, wenn du deinen Master fertig hast, kannst du ja gerne mal bei uns nachhören, wenn du Interesse an solchen Projekten hast, vielleicht suchen wir ja zu der Zeit jemanden.

Speaker1: [00:54:21] Ja, danke für den Tipp. Also thematisch finde ich das auf jeden Fall super spannend, was ihr macht. Deswegen möchte ich auch meine Masterarbeit darüber schreiben und mache auch das Praktikum hier bei sequa. Genau, und ich würde definitiv gerne auch in den Bereich gehen, beruflich. Also ja, und Hof kenne ich natürlich vom Namen. Auf der Autobahn fährt man da immer vorbei. Aber tatsächlich vor Ort war ich noch nie. Also ich hatte noch keinen Grund nach Hof zu fahren.

Speaker2: [00:54:54] Ich war hier auch nur drei, vier Mal. Also ich habe niemals dort gelebt. Also ich habe auch schon vor Corona remote gearbeitet. ((...)) Als ich angefangen habe, habe ich in Istanbul gelebt und habe dann von dort aus Homeoffice gemacht.

Speaker1: [00:55:07] Okay, das klingt, als wärst du auch schon ziemlich viel rumgekommen.

Speaker2: [00:55:12] Es hat sich hat sich einiges ergeben, ja.

((...))

Speaker1: [00:55:32] Ja, ich danke dir auf jeden Fall für deine Zeit. Das war ja super spannend, was du alles erzählt hast. Und da kann ich ganz sicher gute Sachen rausziehen.

Speaker2: [00:25:50] Dann wenn dir noch irgendwas einfällt, sonst kannst du dich gerne noch mal melden. Und ansonsten viel Glück mit deiner Thesis.

Speaker1: [00:25:58] Danke, ja! Ich hätte auch bevor wir auflegen, noch eine Frage. Und zwar denkst du, es wäre möglich, dass du mir auch den Kontakt zu dem ghanaischen Partner herstellst und ich auch mit denen sprechen könnte? Oder denkst du, dass es eher(!) Also Don Bosco?

Speaker2: [00:56:09] Prinzipiell ja, ähm.

Speaker1: [00:56:12] Ich weiß nicht, wie offen die da sind.

Speaker2: [00:56:14] Genau. Was? Was hast du denn mit denen vor? Willst du mit denen skypen, zoomen? Oder willst du den per E-Mail ein paar Fragen oder einen Fragebogen schicken, oder?

Speaker1: [00:56:26] Also wenn es ginge, würde ich das gleiche, was ich jetzt mit dir gemacht habe, auch mit einer Person dort, also mit dem Ansprechpartner von Don Bosco vielleicht, machen. Und dann natürlich per Teams, Zoom, was auch immer, wenn die dazu bereit wären. Ansonsten, wenn sie dazu bereit wären, einen Fragebogen auszufüllen, also schriftlich, als Alternative, würde ich das auch gerne machen. Also es wäre einfach schön, auch mit dem ghanaischen Partner in Kontakt zu treten und von der anderen Seite quasi auch Infos zu bekommen, damit ich das so ein bisschen vergleichen kann.

Speaker2: [00:57:065] Ja klar. Genau, genau. Ich (hätte) dir jetzt normalerweise natürlich unseren Projektleiter gegeben. ((...)) Das Ding ist, der ist jetzt demnächst auf längerem(!) Der hat längeren Sommerurlaub. Der ist in seiner Heimat in Italien. Ähm, das heißt, dass wäre so ein bisschen eine Zeitfrage, wann das überhaupt noch möglich wäre. Ansonsten, ich glaube auch(!) Der würde auch wenn du es per Email machen würdest, würde er es auf jeden Fall auch im Urlaub dir das beantworten. Ob er jetzt sich Zeit nimmt für einen Call, das weiß ich jetzt nicht so genau. Ähm. Ja also ich kann ja mal(!) Ich würde mal einen Kontakt herstellen und man würde mal lose nachfragen.

Speaker1: [00:57:44] Ja, das wäre super, das wäre echt nett! Und auch, also denkst du, es ist vielleicht auch möglich mit dem Experten aus Indien zu sprechen? Du hast doch gesagt, dass der so super engagiert war in dem Projekt, jetzt leider nicht mehr dabei ist. Aber der Rainer hatte mich auch da auf diese Person hingewiesen. Denkst du es möglich? Du lachst?

Speaker2: [00:58:09] Nein, ich will ihn selbst die ganze Zeit kontaktieren, aber ich glaub(!) ((...)) Ich traue mich nicht so ganz gerade mit solchen Themen zu kommen aufgrund der Situation in Indien. Also inzwischen wird ja so ein bisschen(!) In den letzten Wochen wurde es ja wieder ein bisschen besser. Aber ich wollte die ganze Zeit mit Projektideen auf den zukommen in Indien, was wir Neues machen könnten. Und hab mir da dann immer gedacht: Äh, ich kann mich jetzt nicht so reindenken. Haben die im Moment in Indien den Kopf für so etwas? Oder denken Sie jetzt: Ja, wir haben gerade andere Probleme.

Speaker1: [00:58:37] Ja, kann ich auch nachvollziehen, ja.

Speaker2: [00:58:41] Ja muss ich mal(!) Werde ich mir überlegen. Aber es wird natürlich mit dem(!) Also, ich meine der alte Projektpartner, der arbeitet halt nicht mehr für uns. Deswegen weiß ich nicht genau, ob der jetzt Zeit für so was hat. Und der Neue ist natürlich noch nicht ganz so lange dabei. Aber einen von beiden werden wir bestimmt finden und einen Kontakt herstellen können.

Speaker1: [00:59:02] Ja, das wäre schön, wenn das irgendwie vielleicht klappen könnte.

[Absprache zum Zeitraum der nächsten geplanten Interviews: 00:59:09 - 00:59:41]

[Verabschiedung und Ende der Aufnahme von 00:59:44 - 00:59:56]

Annexe 3.2: Interview 2 – sequa

Transcription header

Number of the interviewee	2
Date of conduction	31.05.2021
Place of conduction	Online interview via MS Teams, interviewer and interviewee sitting in an office
Duration of recording	01:01:25
Interview conducted, recorded and transcribed by	Anna Reinhardt
Name and characteristics of the interviewee	R. Klüsener, male, German, project manager at sequa gGmbH
Characteristics of the interview	Face to face interview via the online tool MS Teams; interlocutors were colleagues at the time of the interview conduction; conduction of a guideline interview
Short description of the interview situation	The interview was conducted with a video recording but for the analysis, only the audio recording was used; interviewee's share of the conversation was clearly dominant since interviewer only asked questions

Speaker1: [00:00:08] Ja jetzt. Ok. Ähm, ich weiß nicht, konntest du dir die Fragen schon angucken, die ich dir geschickt hatte?

Speaker2: [00:00:14] Hatte ich mir heute Morgen mal angeguckt bzw. ich hatte sie mir letzte Woche mal kurz überflogen. Ich habe(!) Genau, aber ich habe sie jetzt auch hier geöffnet.

Speaker1: [00:00:23] Okay, genau, ich habe die auch hier vor mir und ich würde jetzt einfach so von oben nach unten durchgehen. Und genau, dann können wir vielleicht mit allgemeinen Fragen erstmal starten, also zu dir als Projektmanager. Also vielleicht kannst du mal erzählen, wie lange du schon als Projektmanager arbeitest ((...))?

Speaker2: [00:00:51] Ja, also ich bin jetzt seit, ich glaube elf Jahren im Juni, elf Jahre bei sequa als Projektmanager. Und seit der Zeit mache ich auch diese KVP- und BBP-Projekte mit einer kurzen Unterbrechung. Und jetzt seit zwei Jahren auch die PartnerAfrika-Projekte. Vorher war ich bei der Handwerkskammer in Mainz, auch Projektmanager und auch für diese internationalen Projekte zuständig. Das waren auch nochmal so zwei Jahre. Und daher kannte ich auch sequa. Und unter anderem auch den Ulli Stein. Deswegen bin ich auch hier sozusagen. Der hat mir dann damals, als die Stelle ausgeschrieben war, hat mir das sozusagen gesagt, weil er wusste, dass

ich da etwas gesucht habe zu der Zeit und dann hab ich mich hier beworben. Vor elf Jahren und bin dann sozusagen da so reingerutscht.

Speaker1: [00:01:45] Und geblieben.

Speaker2: [00:01:46] Und geblieben, ja.

Speaker1: [00:01:47] Und wie viele Projekte hast du jetzt gerade momentan? Und wie viele hat man denn so generell bei sequa?

Speaker2: [00:01:59] ((...)) Die Antwort lautet bei mir zu viele eigentlich. Ich habe auch glaube ich mehr als sozusagen der Durchschnitt. Aber um erst sozusagen deine andere Frage zu beantworten: Es ist(!) Also diese Verteilung mit Projekten, das ist eine schwierige Sache, weil also nicht jedes(!) Es gibt KVPs beispielsweise, die sind total betreuungsintensiv und andere, die laufen so durch. Deswegen ist ein KVP nicht immer gleich KVP oder BBP nicht gleich BBP. Deswegen kann man es nie so ganz sozusagen gerecht machen und sagen: Du hast eine 100-Prozent-Stelle, das heißt fünf BBPs, drei KVPs oder so. Also so geht es nicht. Und deswegen gibt es jetzt keine generelle Regelung. Man wird immer sozusagen von den Vorgesetzten gefragt: Hast du noch Kapazitäten? Wenn es irgendwie ein Projekt gibt. // (Und dann kann man in der Regel sagen, ob man ein Projekt annimmt oder nicht). Und ich habe gerade, ich gucke jetzt mal hier, ich habe es auch gerade geöffnet. Ich habe eins, zwei, drei, vier, fünf, sechs, sieben, neun. Ja, ich habe elf Projekte. Die verteilen sich also auf den Bereich BMZ: KVP, BBP, PartnerAfrika und eine Kleinmaßnahme in Namibia, die aber jetzt auch schon anderthalb Jahre läuft. Und dann habe ich noch zwei GIZ-Projekte und ein drittes sozusagen in Aussicht.

Speaker1: [00:03:28] Okay, also schon einige gleichzeitig im Moment. Wovon hängt das denn ab, dass manche Projekte mehr oder weniger betreuungsbedingt sind?

Speaker2: [00:03:39] Also das ist unterschiedlich. Das hängt zum Teil natürlich auch von den Partnern ab. Manche ((...)) sind erfahrener oder sagen wir mal selbstbewusster oder setzen das einfach sozusagen so um wie sie meinen, dass das richtig ist. Andere sichern sich halt immer bei uns ab oder andere haben auch nicht diese entwicklungspolitische Erfahrung und fragen dann häufig nach. Oder es gibt halt häufig auch Projekte, da stimmen die Rahmenbedingungen, da sind gibt es starke Partner. Da wird sozusagen auch gut kommuniziert. Alle wissen, wer was wann machen soll. Politischer Rahmen ist es gegeben. Das sind dann gute Voraussetzungen. Aber es gibt auch Projekte, dann(!) Weiß ich nicht, (im) worst case gibt es einen Putsch oder der Partner möchte nicht mehr oder solche Sachen, wo du

dann auch keinen Einfluss darauf hast. Und da dann musst du natürlich da das Projekt umstricken oder so. Deswegen ist es dann natürlich auch für uns betreuungsintensiver.

Speaker1: [00:04:43] Okay, und wie bist du denn dann der Projektmanager dieses, also jetzt hier von dem Ghana-Projekt geworden?

Speaker2: [00:04:51] Ich weiß es ehrlich gesagt gar nicht mehr, aber ich glaube, dass Susanne Sattelberger auf mich zugekommen ist und hat mich gefragt, ob ich das übernehmen könne. Dann habe ich das natürlich gemacht, weil ich BMZ auch kannte, mit denen auch schon gearbeitet hatte. Also damals war es noch bfz, jetzt ist es ja sozusagen bbw. Und ja, Ghana fand ich irgendwie auch ein spannendes Land, was ich noch nicht kannte.

Speaker1: [00:05:16] (...) Hattest du schon mal ein Projekt in Ghana oder ist das jetzt tatsächlich auch das erste in Ghana?

Speaker2: [00:05:24] Nein, das ist das erste in Ghana. Das Land kannte ich noch nicht, genau. Es war auch das erste PartnerAfrika-Projekt, was ich übernommen habe. Also mittlerweile habe ich ja noch ein anderes, aber das war auch das erste Mal, dass ich sozusagen mit PartnerAfrika dann konkret Kontakt hatte.

Speaker1: [00:05:40] Und was würdest du sagen, ist dann konkret deine Rolle in diesem PartnerAfrika-Projekt?

Speaker2: [00:05:48] Also wir als sequa haben ja die Rolle sozusagen, das Projekt zu planen, also mitzuplanen, also mit der mit der Fact-Finding-Mission am (Anfang). Also zuerst gibt es eine Skizze, die kommt in der Regel dann vom deutschen Partner oder auch vom ausländischen Partner, wo steht, was sie machen wollen. Das besprechen wir mit BMZ. Und BMZ sagt: ja das ist (es wert), dass es geprüft wird. Dann machen wir die Fact-Finding-Mission. Und am Ende der Fact-Finding-Mission steht in der Regel sozusagen die Idee(!) Wird die Projektskizze nochmal angepasst und am Ende gibt es so eine gemeinsame Projektidee. Und dazu gibt es auch ein Gutachten. Und auf Basis des Gutachtens erstellen wir als sequa dann den Antrag. Also Prüfung ist eine Sache da sind wir für verantwortlich. Dann für die Beantragung des Projektes. Und dann könnte man sozusagen vereinfacht sagen, können wir uns erst mal zurücklehnen. Weil die die Philosophie der Projekte ist ja, dass(!) Die Arbeit im Projekt wird halt von den deutschen und den ausländischen Partner gemacht. Also die müssen das Projekt umsetzen. Und wir sind in der Zeit(!) stehen wir auch jederzeit für Beratung zur Verfügung oder auch für Anpassungen im Projekt, wenn es einen Änderungsantrag geben sollte, einen Aufstockungsantrag, solche Geschichten, das machen wir natürlich. Und dann übernehmen wir natürlich als sequa noch die Berichterstattung

gegenüber dem BMZ oder auch der Öffentlichkeit, wenn man so will, für alle Projekte. Das geschieht in Form des Jahresberichts. Dann kriegen wir einen Entwurf vom Partner und wir müssen das sozusagen finalisieren, dass das auch fürs BMZ lesbar ist, quasi. Ja, die haben ja so einen eigenen BMZ-Sprecher häufig. Da wird über die Indikatoren und so berichtet, oder der Stand der Dinge: Wo steht das Projekt jetzt? Und dann eine wichtige Aufgabe von sequa ist natürlich noch die finanzielle Abwicklung der Projekte. Also wir sind verantwortlich für die finanzielle Abwicklung gegenüber dem Zuwendungsgeber, also gegenüber dem BMZ. Die Partner rechnen mit uns ab. Wir prüfen das und schicken es dann sozusagen ans BMZ. Ja, und wir sind ja noch so eine Art, so eine Art Sieb oder Katalysator. Das BMZ möchte natürlich nicht, dass bei der Abteilung da jeden Tag irgendwelche Kammern oder Verbände oder so anrufen, sondern das läuft dann halt über uns. Und was wichtig ist, wird dann ans BMZ weitergeleitet. Und der Rest sozusagen, das klären wir dann hier.

Speaker1: [00:08:24] Also ist sequa quasi der Vermittler zwischen BMZ und dem Partner?

Speaker2: [00:08:35] Ja, so ein Scharnier oder so. Irgendwo stand mal in so einer Imagebroschüre, dass wir das Scharnier sind zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Träger, // Ministerium.

Speaker1: [00:08:39] Und du hast gesagt, sequa führt dann während des Projektes auch Beratung durch? In welcher Form ist das dann eine Beratung? Also zu Aktivitäten oder?

Speaker2: [00:08:50] Ja, also es kann alles Mögliche sein. Es ist sozusagen nachfrageorientiert. Also die Partner müssen uns kontaktieren und sagen: Hier, also da habe ich ein Problem oder da weiß ich nicht, was ich machen soll. Oder es kommt auch mal vor, dass die uns fragen: Ich weiß nicht, ich möchte eine Schulung zu dem und dem Bereich machen. Habt ihr da irgendwelche Kurzzeiter oder Experten, die das machen können? Könnt ihr mir jemanden empfehlen? Also das kann alles Mögliche sein. Aber das muss dann sozusagen proaktiv passieren von den Partnern.

Speaker1: [00:09:23] Also der kommt immer auf euch zu?

Speaker2: [00:09:24] Ja, es sei denn, wir stellen irgendwie fest, dass es im Projekt gar nicht läuft. Dann würden wir glaube ich schon einmal zumindest nachfragen: Was ist was da los? Und hier, ich sehe, in dem Jahresbericht ist fast nichts passiert und so. Aber in der Regel geht das vom Partner aus.

Speaker1: [00:09:43] Okay, super. Vielleicht können wir nochmal einen Schritt zurückgehen und nochmal über das Projekt an sich sprechen. Vielleicht kannst du da

noch mal erzählen: Worum geht es überhaupt in dem Berufsbildungsprojekt in Ghana? Wie ist das entstanden? Und was ist die Zielsetzung?

Speaker2: [00:10:04] Ja. Ähm, ja, also worum geht es? Also es geht letztlich darum, junge Ghanaer in Arbeit zu bringen, vereinfacht gesagt. Also denen helfen, dass die auf dem Arbeitsmarkt Fuß fassen. Und dazu hat bfz, jetzt bbw, seiner Zeit, die haben in anderen Ländern so ein Projekt entwickelt. Das heißt, BINA. Das ist glaube ich arabisch für Aufbau. Also es ist sozusagen ein bbw(!) Also ich spreche jetzt nur noch von bbw, wenn es auch //. Es ist ein bbw, also ein eingetragenes Konzept sozusagen, wo die auch die Urheberrechte haben. Und das kommt hier zur Anwendung in adaptierter Form. Und das beruht auf drei Säulen. Das ist einmal zuerst eine Kompetenzanalyse Und das zweite ist dann eine berufliche(!) also berufliche Qualifizierungsmaßnahmen. Eine Kurzqualifikation ist das allerdings. Und das ist auch ein entscheidender Unterschied zu den meisten anderen Projekten. Es geht jetzt hier nicht um Ausbildung oder so oder irgendwelche Module, die aufbauend irgendwie gelehrt werden, sondern dass ist eine Kurzqualifikation. Also ich weiß es jetzt gar nicht. Vielleicht hat Thomas das gesagt, aber ich glaube so hundert Stunden oder irgendwie so was plus x. Also müsstest du vielleicht nochmal nachfragen. Das ist auch abhängig von den Berufsfeldern, die da gelehrt werden. Also es gibt fünf Berufsfelder, in denen Qualifikationen durchgeführt werden. Das ist also KFZ, das ist Kosmetik, also Hotel und Gaststätten, Hotellerie, Gaststätten, Elektro, Solar. Und eins habe ich vergessen. Muss ich mal gerade gucken. Warte mal, hab ich das jetzt hier?

Speaker1: [00:12:00] Kochen oder so oder fällt das zu...?

Speaker2: [00:12:02] Nein, das gehört glaube ich zu Gastronomie. Warte mal. [Speaker2 murmelt vor sich hin] Achso, dann der Sanitärbereich. Sanitärinstallation und Bau. Also ich lese es jetzt nochmal vor: Elektro und Solarinstallation, Hotel/Gastronomie, Kfz-Mechanik, Kosmetik und Sanitärinstallation und Sanitärbau. Also das sind die fünf Bereiche, in denen die Kurzqualifikationen durchführen. Und ((...)) die dritte Säule ist das Job-Placement, so eine aktive Vermittlung in den Arbeitsmarkt. Also die gucken schon während der Qualifikation, wer ist sozusagen, wer ist wirklich vielleicht besonders gut oder wer eignet sich, und bieten die sozusagen schon auf dem Arbeitsmarkt an. Da ist auch das Gute, dass man mit Don Bosco zusammenarbeitet. Die haben halt ein gutes Netzwerk auch in die Unternehmen und haben auch eine hohe Reputation, so als christliche Organisation. Also wenn die jemanden empfehlen, da wissen die potenziellen Arbeitgeber auch schon, dass man sich auf deren Meinungen verlassen kann.

Speaker1: [00:13:17] Ähm ja, du hattest ja glaube ich jetzt schon ein bisschen angeschnitten, aber ich frage jetzt trotzdem noch mal: Was würdest du sagen, zeichnet dieses Entwicklungsprojekt im Vergleich zu anderen Projekten, die sequa bereits durchgeführt hat, aus?

Speaker2: [00:13:35] Also erstmal ist hier das Besondere, dass man da so ein bestimmtes Konzept anwendet. Das muss ja natürlich jetzt erstmal nicht gut oder schlecht sein, aber dieses BINA-Konzept hat sich eigentlich bewährt. Und es hat einen, finde ich, großen Vorteil, und das ist, dass man ((...)) eine große Anzahl an jungen Leuten damit erreicht. Weil es so kurze Qualifizierung ist. Und gleichzeitig schafft man dadurch auch relativ hohe Vermittlungsraten. Ich äh, ich war am Anfang(!) Ich war da skeptisch, dass man das erreicht. Aber ((...)) in anderen Ländern haben sie das geschafft. Ich gucke jetzt gerade, ob ich da die Prozentzahlen finde, aber sonst müsstest du Thomas auch noch mal fragen.

Speaker1: [00:14:21] Du meinst andere BINA-Projekte in anderen Ländern, oder?

Speaker2: [00:14:25] Ja, genau da vermitteln die relativ viele(!) Also entweder in den Arbeitsmarkt oder halt, was auch passieren kann ist, dass die am Ende der Qualifizierung in eine Ausbildung bringt. Also das gilt für uns auch als vermittelt. Also nicht nur, wenn sie sozusagen irgendwo einen Job beginnen, sondern auch wenn sie dann sagen: Ja, der(!) die Arbeit in der Gastronomie, das ist mein Ding. Ich möchte da jetzt noch mehr lernen. Und dann können Sie natürlich auch eine Ausbildung anfangen. Das wäre dann auch eine Vermittlung. Ja, man erreicht eine relativ hohe Anzahl an Jugendlichen, die man qualifiziert und im nächsten Schritt auch einen relativ hohen Prozentsatz, den man halt irgendwie vermittelt. Und ich glaube, das ist sozusagen der große Vorteil dieses Ansatzes. Und er lässt sich auch relativ leicht sozusagen kalkulieren. ((...)) Also die haben das relativ gut heruntergebrochen, was ein Schüler sozusagen kostet bis der sozusagen da aus dem System wieder raus ist.

Speaker1: [00:15:31] Warum ist das besonders gut? Warum ist das wichtig?

Speaker2: [00:15:34] Ja, weil du dann sozusagen von Anfang an weißt: Okay, mit dem mit dem Budget, was ich zur Verfügung habe, kann ich in dem Fall hier glaube ich am Anfang 1500 Leute oder so qualifizieren. Und das ist bei anderen Projekten nicht unbedingt so. Da weißt du das nicht am Anfang. Ist auch klar, also ist es auch jetzt kein Nachteil von den anderen Projekten. Aber hier hast du schon sozusagen von Anfang an relativ klare Strukturen und dann auch dadurch auch relativ klare Zielvorgaben.

Speaker1: [00:16:07] Okay, und du hattest gesagt, junge Ghanaer werden angesprochen. In welchem Alter sind die?

Speaker2: [00:16:16] Also ich glaube, das ist so zwischen 16 und weiß ich nicht, also ich glaube 25 oder so. Aber die Grenze ist auch nicht total fix. Aber da müsstest du Thomas noch mal fragen. Ähm die Grenze ist nicht total fix. ((...)) Sagen wir mal die Grenze wäre bei 25 und du hast jetzt aber einen der ist 26, 27, hat aber schon irgendwie Erfahrung im Hotel Bereich und möchte da weitermachen, dann würde man den wahrscheinlich noch mit reinnehmen.

Speaker1: [00:16:48] Okay, alles klar. Wer ist denn dann jetzt genau alles dabei in dem Projekt? Also von den Projektakteuren genau?

Speaker2: [00:16:57] Ja. ((...)) Also ich spreche jetzt erst mal von der ghanaischen Seite. Wir haben begonnen in Ashaiman. Das ist so ein Ort ganz in der Nähe von Accra, wo halt des Don Bosco Zentrum ist, ein großes Berufsbildungszentrum. Da haben wir angefangen. Das war die ursprüngliche Intention, da die Qualifizierungen zu machen oder diesen BINA-Ansatz zu implementieren. Und ja, genau da ist das Don Bosco Jugend-Netzwerk Westafrika. Das sitzt halt auch da, sozusagen die Zentrale der Region für Westafrika, für die anglophonen Länder muss man sagen, in Westafrika. Und das ist unser Projektpartner. Die Aktivitäten werden aber dann in Ashaiman durchgeführt und das ist dann seinerzeit auch echt gut angelaufen. Und es war im PartnerAfrika-Projekt noch(!) Also das ist üppig ausgestattet. Da war noch Geld sozusagen übrig. Dann haben wir vorgeschlagen, das auch auf Tatale auszuweiten. Das ist ein anderer Standort von Don Bosco im Norden. Also wirklich mehr oder weniger im Nowhere, also so ganz ländliche Region. Da haben wir dann einen Aufstockungsantrag gestellt und das ist dann sozusagen, weiß ich jetzt nicht, so ein Jahr später, (der zweite Projektstandort geworden). Also wir // in Ashaiman und in einem bisschen geringeren Umfang auch in Tatale. Da werden nur drei Berufsfelder ausgebildet und es findet auch keine Kompetenzanalyse statt. Stattdessen gibt es da nachher(!) Weil es gibt kaum Privatwirtschaft natürlich da. Was wir da machen ist, dass es am Ende so ein Entrepreneurship-Training noch gibt, dass die Leute sich gegebenenfalls dann selbstständig machen können.

Speaker1: [00:18:46] Okay.

Speaker2: [00:18:48] Genau, also das sind, also Don Bosco Tatale, Don Bosco Ashaiman sind die Akteure auf ghanaischer Seite. Da gibt es dann sozusagen wieder die Leute, die das managen, ja die Projektmanager wie zum Beispiel der Pater Joseph, der jetzt nicht mehr da ist. Es gibt da so verschiedene, auch Priester oder Pater, die(!) Also ein Deutscher zum Beispiel war da, der kannte sich(!) Dessen Steckenpferd war der Solarbereich, also der (lehrt) in dem Bereich. Also es gibt die ganzen

Berufsschullehrer, es gibt die Managementebene. Ja, genau, und die aus Ashaiman, wenn ich das richtig weiß, sind auch teilweise mit involviert in Tatale. Wie das jetzt genau passiert, müsstest du vielleicht auch noch mal Thomas fragen, aber da(!) Also eine Komponente ist auch noch die Training of Trainers-Komponente, dass über das Projekt die Ausbilder ausgebildet werden. Die kriegen dann sozusagen so mehrere einwöchige Fortbildungen. Und die dienen dann zum Teil auch(!) (Also wir haben mit Ashaiman angefangen. Und die Trainer, die da ausgebildet wurden, sind dann teilweise auch Multiplikatoren und trainieren ihre Kollegen in Tatale. Und die selbst sind sozusagen(!) Da gab es dann halt Kurzzeit – jetzt komme ich zur deutschen Seite – die Trainer wurden ausgebildet durch Kurzzeit-Fachkräfte oder über Kurzzeit-Einsätze von Meistern von bbw. Die werden dann halt entsandt von Deutschland nach Ghana, sind dann je nach Aufgabe zwei, drei Wochen vor Ort und trainieren sozusagen die Trainer oder Ausbilder. Hier kommen die in der Regel direkt vom deutschen Partner, von bbw, weil die halt groß sind, ein großes Netzwerk haben. Das muss aber nicht so sein. Du könntest auch externe KZE nehmen, also vom Markt irgendwelche KZW. Genau, also deutscher Partner ist dann halt bbw mit seinem ganzen bbw International. Das ist der Bereich, der für die EZ zuständig ist, für die internationalen Projekte. Und die wiederum binden ihr ganzes Netzwerk ein. Das ist ja auch diese Philosophie von den Projekten, dass die also bei diesen Projekten, KVP, BBP und PartnerAfrica, geht es ja um Knowhow-Transfer. Also dass wir von deutscher Seite sagen: Also wir können was, wir haben Erfahrung in bestimmten Bereichen, speziell im Bereich Berufsbildung. Und das übertragen wir in angepasster Form auf unsere Partnerländer oder auf unsere Partner. Also es geht jetzt halt nicht darum, wie das in einem Projekt ist, dass man irgendwie eine große Halle baut oder so und die ausstattet erstmal. (Da sind dann) die ersten drei Millionen Euro weg oder so. Sondern es geht primär(!) Also in kleinerer Form machen wir das natürlich auch in den Projekten, das wir die Werkstätten sozusagen noch ein bisschen modernisieren und ausstatten. Aber es geht halt primär um diesen Knowhow-Transfer. Und das ist auch eine Sache, die in diesem Projekt eigentlich sehr gut läuft, finde ich. Also da gibt es schon für viele Kurzzeit-Einsätze, die da gemacht wurden. Zumindest vor Corona. Danach war es natürlich ein bisschen schwieriger, wobei Ghana auch nicht so nicht so betroffen war wie andere Länder.

Speaker1: [00:22:06] Hatte denn Corona einen Einfluss dann auf das Projekt?

Speaker2: [00:22:11] Ja, schon. Also es gab einen landesweiten Lockdown. Ich weiß nicht, wie lange der angehalten hat, aber da(!) Das steht glaube ich im Jahresbericht. ((...)) Da ging dann halt auch nichts. Und von daher gibt es auch zeitliche Verzögerung, wie eigentlich in fast jedem anderen Projekt auch. Aber wie gesagt,

dadurch, dass es in Ghana jetzt nicht so schlimm war und so lange angedauert hat wie in anderen Ländern, konnten die relativ zeitig wieder starten. Deswegen würde ich sagen, dass die Corona-Auswirkung in dem Projekt vielleicht geringer waren als in anderen Projekten.

Speaker1: [00:23:04] Wie wurde das oder wie wird das Projekt denn finanziert?

Speaker2: [00:23:09] Das wird genau also wird über das PartnerAfrika-Programm finanziert. Das ist also BMZ finanziert durch Zuwendungen. Das heißt wir finanzieren sozusagen alle Ausgaben und. Ja, also unser Partner ist das BMZ, da gibt es zwei sozusagen Referate. Unser ist einmal glaube ich 113 oder 110: Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Mit denen machen wir sozusagen das ganze Administrative oder haben es gemacht und die Finanzierung kam aus dem Referat. ((...)) Also die, für die Fazilität PartnerAfrika zuständig war. Das ist die Sonderinitiative Ausbildung Beschäftigung, ((...)) die das BMZ auf Initiative von Minister Müller gegründet hat. Ich glaube, sehr üppig ausgestattet, ich glaube 200 Millionen oder so und ich glaube ein Großteil geht dann natürlich an GIZ und KfW und ein Teil davon auch an sequa. Und wie der Name schon sagt, es geht darum die Beschäftigung in Afrika zu erhöhen, junge Leute in Arbeit zu bringen. Und diese Sonderinitiative beschränkt sich ausschließlich auf sechs oder sieben afrikanische Reformländer ((...)): also Ruanda, Marokko, Tunesien, Côte d'Ivoire, Ghana. Ja, also Ägypten kommt jetzt neu dazu und dann haben wir(!) Wahrscheinlich habe ich jetzt eins vergessen.

Speaker1: [00:24:57] Eins fehlt noch, ne. Aber das kann ich sonst auch einfach nachgucken.

Speaker2: [00:25:03] Ach ja,

Speaker1: [00:25:05] Das finde ich raus.

Speaker2: [00:25:06] Äthiopien! Ja Äthiopien, wie konnte ich das vergessen? Ähm, genau. Also bei diesen Ländern hat das Ministerium halt festgestellt, dass die in der Vergangenheit gut(!) also, dass die Reformen eingeleitet haben und eine gewisse Stabilität haben und auch gewillt sind, die Reformen weiter fortzusetzen. Dass auch so die menschenrechtlichen Bedingungen stimmen. Da kann man natürlich jetzt auch darüber diskutieren wenn man jetzt nach Äthiopien oder nach Ägypten guckt, aber okay. Das Ministerium hat halt diese Länder ausgewählt, um die auch in ihren Reformbemühungen weiter zu unterstützen und auch zu belohnen. Und eines der dringendsten Probleme ist halt ((...)) die hohe Jugendarbeitslosigkeit verbunden mit den hohen Wachstumsraten. Das ist eine demographische Bombe eigentlich, wenn du dir die Bevölkerungspyramiden ansiehst. Die meisten Leute sind unter 20 oder so. Und

die strömen irgendwann auf den Arbeitsmarkt und dieses Initiative ist halt so ein Teil davon, um kleine(!) ein kleines Mosaikstück, um da den Druck ein bisschen zu nehmen. Es müsste natürlich viel mehr passieren, aber es ist schonmal gut, dass das überhaupt passiert.

Speaker1: [00:26:32] Genau das ist dann quasi ja auch in dem Projekt in Ghana der Ansatz, da die jungen Leute eben zu fördern, ne!?

Speaker2: [00:26:47] Genau.

Speaker1: [00:26:48] Okay. Du hattest eben schon mal gesagt, was du findest, was besonders gut läuft in dem Projekt, mit dem Knowhow-Transfer hattest du gesagt. Was würdest du denn sagen muss unbedingt gegeben sein, damit das Projekt, also das Berufsbildungsprojekt in Ghana, auch erfolgreich verläuft?

Speaker2: [00:27:08] Also ich glaube, eine ganz wesentliche und vielleicht häufig unterschätzte Komponente ist Vertrauen zwischen den Projektpartnern. Dass die also(!) Das soll ja eine Partner(!) Also das heißt PartnerAfrika, das heißt, wir wollen uns ja eigentlich auf Augenhöhe begegnen. Und das heißt auch, dass man sich im Prinzip alles sagen kann, auch kritisieren kann. Das ist jetzt nicht so, dass da(!) Also die Finanzhoheit ist zwar beim deutschen Partner, das ist so einfach. Und deswegen, glaube ich, ist es häufig so, dass die ausländischen Partner sich mit Kritik zurückhalten, weil sie dann Angst haben, dass dann vielleicht weniger gemacht wird oder das Geld dann nicht mehr so fließt oder so. Ist ja auch verständlich. Aber wenn du es schaffst, so eine Basis zu etablieren, wo man sich jederzeit gegenseitig kontaktieren kann und dann ist schonmal viel erreicht. Ein anderer Punkt ist natürlich, dass es einer gewissen Stabilität bedarf und auch Unterstützung von den staatlichen Stellen im Partnerland. ((...)) Also du darfst nichts machen, was sozusagen der nationalen Politik entgegensteht. Das ist jetzt in dem Fall relativ unproblematisch, weil wenn wir von Berufsbildung sprechen, made in Germany, dann wissen alle oder denken alle, das ist eine super geile Sache. ((...)) Das hat einfach einen guten Ruf und das kommt ja auch nicht von ungefähr. Also das ist natürlich dann schwer so was immer(!) Da muss man eher die Erwartung auch ein bisschen bremsen. Das ist natürlich auch schwer, so was auch in so einem kleinen Projekt zu transferieren auf die Partnerländer. Aber dieser Ansatz ist schon gut. Aber bin ich da jetzt drauf gekommen? Also was wollte ich damit jetzt sagen?

Speaker1: [00:29:20] Dass das ein Punkt ist, der gegeben sein sollte, was zum Erfolg beiträgt.

Speaker2: [00:29:26] Also genau. Man muss natürlich auch die politische Unterstützung haben. Es gibt Projekte, wo es manchmal so Störfeuer gibt, dass ist nicht gut. Aber hier ist es nicht so. Ja, also das würde ich sagen das sind so die wichtigsten Bedingungen. Und natürlich auch gewisse – also da würde ich den deutschen Partner in die Pflicht nehmen – eine gewisse Motivation oder auch Kreativität, dass man auch wirklich etwas mit dem Projekt erreichen will und dass man auch weiß, es gibt(!) Also wir planen das natürlich relativ detailliert, aber es muss immer wieder Anpassungen geben. Darauf muss man sich auch einstellen. Es wird auch immer wieder Enttäuschungen geben und so. Und es darf nicht so ein Projekt sein: Es ist halt ein Projekt, eins von vielen. Gucken wir mal, es läuft schon irgendwie. Die Finanzierung kommt auch. Das gibt es auch, leider. Aber wenn man da auch wirklich das Interesse hat, was zu erreichen und vielleicht auch mal, wenn es Probleme gibt oder besondere Aufgaben mal eine Stunde länger arbeitet oder so. Dann ist es schon ganz gut, denn dann hilft das schon.

Speaker1: [00:30:47] Warum macht sequa denn überhaupt solche Projekte? Was hat sequa davon?

[Witzeleien]

Speaker2: [00:31:03] ((...)) Also da muss man jetzt vielleicht(!) ((...)) Da kann man jetzt natürlich viel drüber erzählen, aber da muss man ein bisschen weiter ausholen. Also wir sind ja 1991 gegründet worden mit der Intention(!) Also vorher war die Zusammenarbeit mit Kammern und Verbänden im Ausland, das hat halt die GIZ gemacht oder so. Und dann haben die deutschen Kammern gesagt: Wieso machen die das eigentlich? Wir können es doch eigentlich viel besser. Wir wissen doch eigentlich viel besser, wo die Probleme liegen und so weiter und so fort. Und mit dieser Intention ist damals die sequa gegründet worden. Und dann sind die Verbände sozusagen über den BDA und BDI später hinzugekommen, also die ganze Verbands-Welt. Die vertreten wir ja in der Entwicklungszusammenarbeit. Und deswegen machen wir das auch, weil wir sind so ein Sprachrohr für die Kammern und Verbände. Wir sagen, wir können das im Prinzip besser als ihr oder als andere, weil wir halt aus den gleichen Organisationen kommen. Und im Laufe der Jahre haben wir uns da glaube ich, eine ganz gute Reputation erarbeitet, auch gegenüber dem BMZ.

Speaker2: [00:32:26] Und das sieht man ja auch an dem Mittelaufwuchs, den wir jedes Jahr haben. Also ich bin ja jetzt vor elf Jahren angefangen, das weiß ich noch, da habe ich in Präsentationen immer erzählt, wir haben einen Umsatz von zwölf Millionen. Heute kratzen wir jetzt, also zehn, elf Jahre später, an den 50 Millionen. Damals hatten

wir knapp über 30 Mitarbeiter, jetzt haben wir 100. Da können wir so schlecht nicht sein. (...) Ich habe natürlich immer ein bisschen die //, aber diese Projekte sind schon, wenn ich das vergleiche mit großen – also das darfst du jetzt nicht zitieren: große GIZ Projekte, die irgendwie so 15 Millionen oder 20 Millionen umsetzen, oder KfW Projekte, 20 Millionen. Das ist (...) dann nachher weg. Da wird irgendwie eine Halle ausgestattet. Und dann – habe ich jetzt gerade letzte Woche gehört für Georgien: Da haben die irgendwie so eine Halle ausgestattet und die Maschinen stehen da jetzt immer noch unausgepackt rum. Und das passiert halt hier nicht. Aus dem Grund, was ich eben sagte, weil die einfach die gleiche Sprache sprechen und wir natürlich(!) Also wir haben natürlich kleinere Projekte, was das Budget angeht oder den Aufgabenbereich. Das macht es dann halt auch einfacher in der Umsetzung.

Speaker1: [00:33:42] Wie nachhaltig sind denn dann die Projekte? Also wenn ich jetzt nochmal auf das Projekt in Ghana schaue. Das hat ja 2019 gestartet und hat ja erst mal eine Laufzeit von drei Jahren, ne?

Speaker2: [00:33:56] Nein, es hat eine Laufzeit(!) Also (...) in der Regel haben die KVPs und BBPs eine Laufzeit von drei Jahren. Bei PartnerAfrica ist es ein bisschen anders. Also es gibt eine Phase, die, ich weiß nicht. Also wir haben das jetzt finanziert bis November, ich glaube 2022, bis dahin. Also wir hatten bis Dezember 2022, zu dem Zeitpunkt eine Finanzierungsgrundlage. Jetzt haben wir, glaube ich, bis Dezember '23 eine Grundlage. Also es gibt erstmal nur eine Phase, die ist dann dafür ein bisschen länger und auch sozusagen ein bisschen üppiger ausgestattet als ein BBP. Genau, es kann aber sein, dass dann darauf je nach Finanzierung nochmal eine Phase folgt. Aber das steht jetzt noch nicht fest. Aber es ist nicht dieser Zyklus: zweimal drei Jahre.

Speaker1: [00:34:50] Okay. Und je nachdem, ob das jetzt nochmal verlängert wird oder nicht, was passiert dann, wenn es abgeschlossen ist?

Speaker2: [00:34:57] Das weiß ich natürlich nicht. Also die Intention ist natürlich, dass sie das weiterführen, was wir da jetzt etabliert haben. In der Regel aber natürlich, wenn das Geld nicht mehr so fließt, ist es häufig auch zu Ende. Das ist halt so. Das Knowhow verbleibt natürlich und die und auch die Ausrüstung, Maschinen und so verbleiben beim Partner. Zur Nachhaltigkeit von den Projekten, von den BBP-Projekten. Ich weiß nicht, ob du die schon auf deiner Liste hast. Da kannst du was erfahren über (die Nachhaltigkeit) (...) Und ich glaube dann gibt es noch eine ältere. Aber die ist bestimmt schon über 10, 15 Jahre alt. Da ging es um KVP und Nachhaltigkeit von Kammer- und Verbandspartnerschaftsprojekten. Ja, ich glaube, dass die Nachhaltigkeit höher ist als bei vielen anderen Projekten, aber ich kann dir da

jetzt auch keine Zahl nennen. Also hier, ob die nachher diese Qualifizierungsmaßnahmen weiter fortsetzen können, weiß ich nicht. Also ich dränge auch die Partner immer darauf, ruhig sich auch nach anderen donors umzusehen. Das ist ja auch okay, ne. Also gerade, ich glaube, Don Bosco hat es da nicht so schwer. Wenn es welche gibt, die das fortsetzen wollen, ja klar, warum denn nicht!?

Speaker1: [00:36:22] Gibt es denn auch Sachen(!) Also du hast schon gesagt, was ziemlich gut läuft in dem Projekt. Gibt es denn auch Sachen, wo es Schwierigkeiten gibt?

Speaker2: [00:36:31] Ja, es gab hier eine Schwierigkeit. Ich weiß gar nicht, ob man das auch so schreiben kann. Also die Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung arbeitet ja unter anderem mit GIZ und mit sequa zusammen. Und da gibt es einen gemeinsamen Bericht ans BMZ. Ich habe dann bei einem Bericht gelesen, da stand etwas von Don Bosco, Ashaiman und vom Berufsbildungsprojekt der GIZ. Und dann habe ich da angerufen und gesagt: Ja, sie haben hier einen Fehler. Das ist ein sequa-Projekt. Das ist mit bbw. Und dann habe ich da festgestellt: Nein, also die GIZ arbeitet mit dem gleichen Partner in der gleichen Initiative sozusagen zusammen, ohne uns – wir waren zuerst da, ja – ohne sich da mit uns abgestimmt zu haben und ohne uns informiert zu haben. Das geht natürlich überhaupt nicht eigentlich. Das ist also echt skandalös eigentlich. Und wenn das umgekehrt gewesen wäre, also wenn wir uns auf so einen GIZ-Partner angedockt hätten, ich glaube, dann hätten die das gestoppt. Aber die waren jetzt halt da und haben uns darüber nicht informiert. Und das gab natürlich ein bisschen Irritation bei uns und auch beim deutschen Partner. Und das hat auch ein bisschen zu Verstimmungen geführt, warum Don Bosco uns darüber nicht informiert hat. Das lag halt daran, für die ist das irgendwie(!) für die ist es mehr das gleiche: Deutsche EZ. Da kommen die Deutschen. Und ja, da haben die das irgendwie nicht für notwendig gehalten. Oder vielleicht ((...)) dachten die, wir wüssten das oder so. Na ja, das hat ein bisschen(!) Da mussten wir uns halt nochmal viel mit der GIZ abstimmen. Aber es ist gleichzeitig natürlich auch das Gute jetzt. Die GIZ macht so eine modulare Ausbildung. Das heißt, eigentlich passen diese beiden Projekte ganz gut aufeinander, die bauen gut aufeinander auf. Wir machen die Qualifizierung und wer will, kann gerne noch dann bei der GIZ eine Ausbildung beginnen. Es passt also. Es gibt super auch Synergieeffekte. Und so wollen wir das jetzt auch in Zukunft verkaufen, dass wir da ganz gut kooperieren. Also unterm Strich jetzt ist es vielleicht sogar tatsächlich ganz gut, aber es war natürlich am Anfang nicht so(!) Es ist nicht ideal gelaufen. Das hätte man vielleicht auch sonst besser planen können. Und ich weiß jetzt auch nicht, wie weit die schon sind bei der GIZ, (wen die) alles schon qualifiziert haben. Aber ja, man

kann das jetzt tatsächlich im Nachhinein auch ganz gut verkaufen, sicherlich als eine Success Story oder ein Win-Win. Ja, das ist was, was nicht so gut funktioniert hat. Ansonsten, nein ansonsten ((...)) muss ich echt sagen, das ist ein gutes Projekt. Also die arbeiten alle sehr professionell und die erreichen auch die hohen Stückzahlen.

Speaker1: [00:39:27] Super. Cool. Okay, dann kommen wir vielleicht auch direkt einmal zur Projektzusammenarbeit. Also einmal inhaltlich von dem Projekt weg und hin zu der Zusammenarbeit zwischen den Partnern. Ganz kurz, also zur Projektzusammenarbeit. Darunter verstehe ich so etwas wie(!) also das Projektteam an sich, erstmal so die Anzahl der Leute, die überhaupt zusammenarbeiten, dann die Rollenverteilung: Wer macht überhaupt was? Sprachenwahl? Wie wird kommuniziert? Worüber wird kommuniziert? Über bestimmte Tools? Und gibt es bestimmte Arbeitsweisen oder Methoden? Also das würde ich erstmal so grob zu Projektzusammenarbeit fassen. Kannst du ein bisschen dazu erzählen, wie diese Projektzusammenarbeit in dem Team(!) ja in dem Projekt aussieht?

Speaker2: [00:40:30] Ich kann da gar nicht so viel zu erzählen, weil(!) Also ich kommuniziere mit dem Thomas und das klappt eigentlich immer ganz gut. Entweder, also früher haben wir immer über das Telefon gemacht, jetzt machen wir das über MS Teams oder so. Oder natürlich über E-Mail. Also ja, der Großteil passiert noch über E-Mail. Also das ist sozusagen meine Kommunikationsstruktur. Das ist ja auch so gedacht, dass ich mit dem fachlichen Steuerer dann in der Regel kommuniziere und der das dann weitergibt ins Partnerland. Bzw. wenn was aus dem Partnerland kommt, was sequa-relevant ist, dann läuft das auch über Thomas. Also deswegen kann ich eigentlich nur dazu was sagen. Ich habe aber den Eindruck, dass die so von(!) Also die Art der Kommunikation, also da ist das was ich eben gesagt habe, erreicht, dass die halt sehr vertrauensvoll miteinander auch kommunizieren und auch regelmäßig. Aber wie das jetzt so genau läuft. Also es gibt da auch einen Projektmanager, der auf ghanaischer Seite. Wer das jetzt ist, weiß ich gar nicht. Aber das ist dann, glaube ich, der Hauptansprechpartner für Thomas.

Speaker1: [00:41:42] Das heißt, du bist nur im Kontakt mit dem deutschen Partner, also mit Thomas. Und Thomas ist mit dir, also sequa, und mit dem ghanaischen Partner in Kontakt?

Speaker2: [00:41:53] Genau. Und so ist es auch gedacht, eigentlich in allen unseren Projekten, dass wir eigentlich hauptsächlich mit dem deutschen Partner kommunizieren.

Speaker1: [00:42:01] Das heißt, du hast nie den direkten Kontakt zum ghanaischen Partner?

Speaker2: [00:42:04] Nein.

Speaker1: [00:42:04] Okay. Aber ist das nicht so, dass normalerweise die Projektmanager auch mal ins Land fahren? Oder wie ist das genau?

Speaker2: [00:42:16] Nein, das ist nicht so. Also wir(!) Das ist auch ein bisschen tricky. Also wir tauchen ja nur am Anfang auf, wenn wir das sozusagen planen. Und dann der nächste Besuch ist quasi nach drei Jahren, wenn wir das Projekt evaluieren. Also in den KVPs, BBPs. Hier dann halt ein bisschen später. Aber unsere nächste Erscheinung vor Ort ist die Evaluierung. Und dann, wenn es eine zweite Phase gibt, also wenn die Evaluierung am Ende der ersten Phase ist, dann gibt es häufig noch einen Planungsworkshop. Und da sind wir häufig dann auch nochmal dabei. Aber sonst sind wir eigentlich(!) Während der Projektlaufzeit sind wir eigentlich nicht vor Ort.

Speaker1: [00:42:57] Ok, aber am Anfang schon!?

Speaker2: [00:42:57] Das ist ja auch so gedacht, dass(!) Ja, Planung, und dann gibt es die Bewilligung vom BMZ, und dann gibt es einen Planungsworkshop, und da sind wir in der Regel schon dabei. Und dann nach sozusagen drei Jahren, Evaluierung. Genau. Aber das ist auch so gedacht, dass wir das(!) Also das Projekt umsetzen ((...)) sollen die Partner, und da federführend der deutsche Partner.

Speaker1: [00:43:21] Okay. Ähm. Genau das heißt, wenn du also nur mit dem deutschen Partner in Kontakt bist, ist es dann ja auch auf Deutsch, logischerweise?

Speaker2: [00:43:34] Ja genau.

Speaker1: [00:43:35] Okay. Und Kommunikationsform hattest du gesagt: E-Mail, Telefon und Videokonferenz?

Speaker2: [00:43:43] Ja genau. Und Teams oder Skype.

Speaker1: [00:43:44] Teams oder Skype auch, okay. Und ähm, kannst du noch mal etwas irgendwie zu den Arbeitsweisen sagen? Also worüber spricht ihr dann? Gibt es dann irgendwie regelmäßige Meetings oder ist das ab und zu? Oder gibt es Rückmeldungen zum Projektfortschritt?

Speaker2: [00:44:08] Nein, nur wenn ich das sozusagen anfrage. Sonst ist das in der Regel so: Also es gibt keine regelmäßigen Meetings. Also du hast ja eben gehört, also ich habe jetzt 11 Projekte. Wenn ich das da immer machen würde, dann(!) Ich bin jetzt schon genug in Meetings, dann(!) Also es gibt da häufig auch keinen Bedarf. Wenn es

Bedarf gibt, dann wissen die Leute, dass sie mich kontaktieren können. Und das macht der Thomas auch. Also jetzt hatten wir zum Beispiel letztens so abrechnungstechnische Fragen oder Fragen zum Finanzierungsplan, wo man jetzt noch mal was ändern muss und so. ((...)) Ach so, dann gab es jetzt nochmal Fragen zum Jahresbericht oder so. Da hat er mir nochmal etwas geantwortet. ((...)) Also hatte er noch(!) Zum Beispiel wollte er jetzt einen(!) Also die wollen keinen Neuwagen anschaffen für das Projekt, sondern(!) Ja, das waren jetzt auch so abrechnungstechnische Frage. Müssen wir jetzt auch nicht weiter ins Detail gehen, aber x Und meistens kann ich das beantworten, oder ich spreche da noch mal mit dem Philipp Rasquin. Der ist der Controller, der ist dann da nochmal versierter bei so Sachen.

Speaker1: [00:45:45] Okay, also immer wenn es um irgendwelche finanziellen oder administrativen Fragen geht, wendet er sich an dich?

Speaker2: [00:45:51] Ja, genau. Es ist aber dann häufig schon so, dass ich dann frage: So wie läuft es? Und gibt es(!) Also wo steht er jetzt und so? Also wenn wir schon miteinander sprechen. Aber das ist jetzt nicht so institutionalisiert, dass wir sagen: Einmal pro Quartal reden wir darüber oder so. Es gibt ja dann einmal pro Jahr, gibt es den Jahresbericht. Und manchmal machen wir das so, dann müssen die und noch so einen Sachstandsbericht schicken. Also dann zum (halben) Jahr oder so, da gibt es nochmal so einen Sachstandsbericht. Das ist aber kein Muss. Was es aber noch gibt, ist(!) Also am Anfang des Jahres einen Aktivitäten- und Finanzierungsplan, damit du siehst: Was haben die vor? Und wie viel Geld wollen die ausgeben von dem, was bewilligt ist? Und das müssen sie nach einem halben Jahr noch mal anpassen. Und da werden wir natürlich dann auch häufig nochmal drüber reden, wenn ich irgendwelche Fragen habe oder irgendetwas nicht verstehe. Oder wenn zu wenig Geld verplant ist oder so.

Speaker1: [00:46:47] Also es geht schon darum: Das, was man auch zugesagt bekommen hat, die Mittel dann auch wirklich auszugeben?

Speaker2: [00:46:51] Ja klar, genau. Also sinnvoll auszugeben. Also darum geht es. Nicht einfach irgendwie jetzt, Hauptsache das Geld ist raus. Du kannst auch etwas übertragen, aber es ist natürlich so, dass(!) Also die Intention ist natürlich, dass ein Großteil der bewilligten Mittel – die sind aber pro Haushaltsjahr bewilligt und das endet nun Mal am 31.12. – und davon ist es natürlich die Intention, einen Großteil davon auszugeben. Du kannst ein bisschen übertragen ins nächste Jahr, musst das aber dann spätestens nach vier Monaten ausgegeben haben.

Speaker1: [00:47:24] Okay. Nochmal jetzt auf die Kommunikation zwischen dir dann und bbw, sag ich mal, also Thomas. Fällt dir da irgendwas ein zu, was besonders gut läuft oder wo es Schwierigkeiten gibt?

Speaker2: [00:47:42] Äh nein, ehrlich gesagt nicht. Also ich würde sagen, das ist eine ganz normale Kommunikation. Also kann ich nicht sagen, dass da irgendwas nicht gut läuft. Kann jetzt auch nicht sagen, dass da irgendetwas besonders gut läuft. Also (wir) sind, glaube ich, beide immer erreichbar. Oder wenn man sozusagen jemanden nicht erreicht, dann kann man auch eine Mail schreiben: Ruf mich zurück, oder so.

Speaker1: [00:48:05] Hat sich da denn etwas verändert ((...)) in der Kommunikation, durch die Corona-Situation? Oder ist das wie vorher?

Speaker2: [00:48:14] Nein, es ist eigentlich wie vorher. Da hat sich bei uns jetzt nichts geändert, weil wir halt vorher auch nur sozusagen auf elektronischem Wege kommuniziert haben.

Speaker1: [00:48:23] Das heißt, die Corona-Pandemie hat auch auf eure Zusammenarbeit, sag ich mal, gar keinen Einfluss? Oder doch?

Speaker2: [00:48:34] Nein, eigentlich nicht.

Speaker1: [00:48:36] Okay, gut. Ich würde noch einmal etwas fragen zu dem Ablauf des Projektes an sich. Du hattest da schon zu erzählt, also von wegen der Partner schickt die Projektskizze, ihr macht dann eine Fact-Finding-Mission, dann führen die das durch. Genau, kannst du da vielleicht irgendwie nochmal genauer zu sagen, wie der Ablauf da ist? Also wenn die das durchgeführt(!) Oder sie sind gerade dabei das durchzuführen, was passiert dann noch in der Zeit oder in der Zeit danach?

Speaker2: [00:49:21] Wie meinst du es jetzt genau?

Speaker1: [00:18:40] ((...)) Also ich möchte in meiner Arbeit darüber schreiben, wie ist der genaue Ablauf des Projektes? Deswegen wollte ich noch mal konkret danach fragen.

Speaker2: [00:49:38] Ja, also, dann fange ich jetzt mal, genau(!) Also es gibt erstens Skizzen, die sammeln wir erst mal von allen Partnern. Und gegebenenfalls musst da nochmal nachgearbeitet werden. Und irgendwann besprechen wir diese Skizzen mit dem BMZ und empfehlen schon einige sozusagen zur Durchführung. Aber das letzte Wort hat das BMZ. Das BMZ sagt dann Skizze 1, 2, 7, 8 und 12 ((...)) finde ich interessant. Da möchte ich gerne, dass die geprüft werden und dass daraus ein Projekt entsteht, möglichst. Und genau, dann starten wir auf Basis der Projektskizze eine Fact-Finding-Mission, eine Projektprüfung.

Speaker1: [00:50:23] Ganz kurz, die Projektskizzen, werden die immer zu einem selben Zeitpunkt eingereicht von den Partnern?

Speaker2: [00:50:28] Nein, die kannst du(!) Genau, die kannst du kontinuierlich einreichen. Es bietet sich an, es spätestens bis Mitte Dezember zu machen, weil das Auswahlgespräch findet in der Regel im Januar statt. Wenn du dann natürlich gerade im Januar, und es gerade vorbei ist, und dann kommt eine Skizze, ist natürlich ärgerlich, weil dann muss du mindestens ein Jahr warten, bis es überhaupt wieder diskutiert wird. Also einmal im Jahr ist dieses Auswahlgespräch. Aber ((...)) da gibt es keine Deadline oder so. Genau. Ja, also dann würden wir eine Fact-Finding-Mission organisieren. Dafür sind wir als sequa verantwortlich. Das heißt also du musst einen Gutachter aussuchen, einen Termin finden und dann musst du Termine vor Ort machen. Also da gibt es so ein paar Pflichttermine: die deutsche Botschaft natürlich, GIZ, wenn die in dem Bereich(!) wenn es jetzt Berufsbildungsvorhaben ist(!) Wenn die ein Berufsbildungsvorhaben haben, musst du dich natürlich mit denen abstimmen, Partnerministerium im Partnerland, und natürlich der Partner oder die potenziellen Partner musst du besuchen. Und dann drum herum hast du ein bisschen Freiheit, also kannst du AHK, KfW sind so typische deutsche Partner noch oder irgendwelche NGOs oder andere donor ((...)), die da in dem Bereich tätig sind. Und das geht in der Regel so ein bis zwei Wochen, also eher schon zwei Wochen oder 10 Tage bis zwei Wochen dauert so eine Fact-Finding. Pro Tag hast du dann so 3, 4 Termine und besprichst sozusagen die Projektidee. Und in der Regel gibt es dann noch bestimmte Anpassungen. Also Abweichung von der Skizze oder Anpassung von der Skizze. Und am Ende, am letzten Tag in der Regel, sollte so eine Grobplanung bestehen: Also was wollen wir jetzt machen die nächsten drei Jahre? Was ist das Projektziel und was sind so Ergebnisbereiche?

Speaker1: [00:52:19] Stehen die Partner, also die lokalen Partner, während der Fact-Finding-Mission schon fest oder kann es sein, dass die da erst gesucht werden?

Speaker2: [00:52:28] Nein, nicht zwangsläufig. Also häufig ist das so. Aber man prüft es relativ offen. Das kann ja auch sein, dass die sich vor Ort als nicht reliable oder so, dass sie nicht fähig sind, so ein Projekt durchzuführen. Manchmal ist es auch so, dass man sagt, es könnte mit Partner A oder Partner B gemacht werden. Dann guckt man sich beide an und am Ende muss man halt entscheiden, mit wem man das macht. Also in der Regel empfehlen die Partner, die deutschen Partnern schon(!) Oder sagen: Ich möchte mit dem und dem gerne zusammenarbeiten. Und dann gibt es eine Prüfung und man schaut, ob das möglich ist. Kann aber auch offen geprüft werden. Das ist ein bisschen schwieriger dann natürlich. Ja, und am Ende steht halt die Grobstruktur: der

Logframe, also Projektziel und ein, zwei, drei, vier – nein nicht //, aber zwei, drei, vier, fünf Ergebnisbereiche und Indikatoren, die man erreichen will. Das stellt man dem Partner vor. Da wird das nochmal diskutiert, ob das aus deren Sicht auch okay ist.

Speaker1: [00:53:23] Dem deutschen Partner oder dem lokalen?

Speaker2: [00:53:27] Nein, also der deutsche Partner, sequa und ein Gutachter entwickeln das sozusagen während der der Mission. Und am Ende gibt es einen Workshop, wo wir das vorstellen, aber auch betonen: Das sind unsere(!) So sehen wir die Dinge. Aber natürlich machen wir letztendlich nichts, was dem Partner(!) wovon er nicht überzeugt ist. Dann hat er halt Zeit, seine Ideen noch einzubringen. Und da werden nochmal Anpassungen vorgenommen. Und am Ende der Mission sollten alle sozusagen ein gemeinsames Verständnis haben, was man erreichen möchte in den nächsten drei Jahren. Dann im nächsten Schritt schreibt der Gutachter sein Gutachten. Und das Gutachten wiederum ist die Basis für den Antrag, den wir schreiben ans BMZ. Das BMZ prüft dann diesen Antrag. Das heißt, also das geht erstmal an unser Partnerministerium, die schicken das ans Länderreferat weit und das Länderreferat schickt das in der Regel an die deutsche Botschaft in dem Partnerland. Da geht es an die //-Referentin. Die spricht sich dann häufig mit GIZ oder anderen Akteuren ab. Und am Ende(!) Dann kann es nochmal Nachfragen geben. Da kann es sein, dass man das nochmal anpassen muss. Am Ende, in der Regel, gibt es dann eine Zustimmung vom BMZ. Und in dem Antrag steht schon, wann das Projekt beginnen soll. Und genau dann geht es los ((...)) zum beantragten Zeitpunkt, wenn es bewilligt ist. Und da ist die erste Aktivität dann so ein Feinplanungsworkshop. Also wir haben auf der Fact-Finding erst grob geplant. Jetzt müssen wir noch detailliert planen, also um die Ergebnisse zu erreichen: Was muss man konkret machen? Wer macht was, wann, was kostet es? Und so. Und häufig haben wir Indikatoren auch erst noch nicht bestückt. Dann steht da XY Teilnehmer sollen bis Ende dann und dann geschult werden. Und da können wir jetzt noch mal in Ruhe diskutieren. Bis 200, ist das realistisch? Und so Geschichten.

Speaker1: [00:55:20] Und das ((...)) wird dann auch diskutiert, wieder nur mit dem deutschen Partner oder auch mit dem lokalen?

Speaker2: [00:55:25] Nein, nein. Das ist, genau, das ist schon alles zusammen mit dem lokalen.

Speaker1: [00:55:31] Und dann auch vor Ort?

Speaker2: [00:55:33] Vor Ort in der Regel, ja. Also durch Corona bedingt sind jetzt viele Feinplanungswshops, haben sozusagen digital stattgefunden. Aber das ist halt echt mühselig. Also gerade wenn man da nicht so visualisieren kann und so. Und das

ist dann ja auch nicht so proaktiv alles. Ja und dann, genau dann hat man die Basis. Also das ist für das erste Jahr dann sehr detailliert geplant. Danach ((...)) das zweite, dritte Jahr ist noch ein bisschen grober und da hat man aber die Basis für das erste Jahr. Und dann geht es in die Umsetzung. Und das machen dann die Partner. Wir kriegen am Ende des Jahres immer einen Jahresbericht: (Da) können wir sehen: wo stehen die? Wo gab es Probleme? Was läuft gut oder so? Und die Partner wiederum machen dann am Anfang des zweiten Jahres wieder einen Planungsworkshop, um das nächste Jahr zu planen. Und so geht es weiter, bis quasi Projektende. Und ein halbes Jahr vor Projektende findet wieder eine unabhängige Evaluierung des Vorhabens statt, Projektfortschritts. Und da wird halt geschaut: Inwiefern sind die Ergebnisse der Projektziele erreicht? Inwiefern sind die Indikatoren erfüllt? Und wenn das die erste Projektphase ist, wird dann auch da entschieden: Gibt es Potenzial für eine zweite Projektphase? Und was sollte man dann da machen in den nächsten drei Jahren? Das ist die Regel, dass man das Projekt fortsetzt. Es kann aber auch sein, also in Ausnahmefällen, dass das Projekt beendet wird nach einer Phase.

Speaker1: [00:57:10] Okay. Ja, gut. Ähm ja, danke nochmal für die ausführliche Erklärung jetzt.

Speaker2: [00:57:21] Da gibt es auch, entweder auf unserer Website oder irgendwo im Chart Pool, so einen Projektzyklus, wo du das nochmal genau sehen kannst.

[Speaker2 erklärt, dass er grafische Darstellungen in Arbeiten immer anschaulich findet. Jetzt folgt der Abschied]

Speaker2: [00:58:06] Ja, also wenn du Fragen hast, dann kontaktiere mich. Aber wir sind natürlich – das ist ein bisschen das(!) Deswegen ist es wahrscheinlich nicht so ergiebig wie jetzt ein Gespräch mit dem Partner – Wir sind natürlich ein bisschen halt weit weg von den Details der Projekte. Wir sind ja der Programmdurchführer, aber ja, so ist es ja auch gedacht. Also die Arbeit vor Ort machen halt die Partner.

Speaker1: [00:58:32] Aber das, was sequa macht ist dann ja quasi der Rahmen des Projektes ist, so wie ich das verstehen würde. Deswegen wollte ich auch unbedingt mit dir quasi als Projektmanager sprechen, weil das ja dazugehört. Ohne den oder deinen Partner dann würde es ja nicht funktionieren, würde ich jetzt mal sagen.

Speaker2: [00:28:04] Nein, das wollte ich damit jetzt auch nicht sagen. Genau.

Speaker2: [00:58:54] Ja, ist es schon so eine Art auch Qualitätskontrolle. Also wie du sagst, also wir setzen da(!) Also wir müssen da auch den Rahmen setzen. Ja, sonst würde jeder ja machen was er möchte quasi. Also eine Aufgabe, du hast eben gefragt: Was sind die Aufgaben von sequa? Das habe ich da noch vergessen: Eine Aufgabe ist

natürlich auch so ein Lobbying für das Programm gegenüber dem BMZ vor allen Dingen oder auch gegenüber der Öffentlichkeit, dass wir dann auch zeigen, dass das gut läuft und dann dadurch auch mehr Mittel kriegen. Also ((...)) wenn das nicht passieren würde, dann hätte sicherlich die verfasste Wirtschaft nicht in diesem Maß die Möglichkeit, sich in so EZ-Projekten einzubringen. ((...)) Also die Programme würden nicht existieren, schlicht und ergreifend. Und da müssten die Kammern und Verbände direkt ins BMZ rennen. Der eine oder andere ist da gut vernetzt, kriegt sicherlich so ein Projekt, aber so in der Masse sicherlich nicht.

Speaker1: [00:59:58] Und wie sieht dann diese Lobbyarbeit, wie du es gerade bezeichnet hast, aus? Wie weist ihr da nach, also wie das Projekt grade funktioniert?

Speaker2: [01:00:06] Ja, es gibt(!) Also ich habe ja eben zum Beispiel die BBP-Studie erwähnt, da ist das gut(!) Die haben auch (das) BMZ vorgestellt. Also da geht es um Nachhaltigkeit und Wirkung in BBP-Projekten. Es gibt so ein paar(!) Wir haben den KVP-, BBP- und PartnerAfrika-Tag – ich weiß nicht wie er jetzt heißt – wo die Partner sozusagen sich versammeln und austauschen. Aber auch das BMZ ist da auch immer eingeladen und das ist auch, glaube ich, ganz wichtig. Und ich glaube, dass die Partner auch gegenüber dem BMZ das berichten und das weitergeben, was ich jetzt eben gesagt habe Also, dass das ein effizientes Projekt einfach ist und eine gute Projektphilosophie, dass Partner auf Augenhöhe zusammenarbeiten, die quasi die gleiche Sprache sprechen und den gleichen Hintergrund haben.

Speaker1: [01:01:58] ja, okay. Ja, sehr gut. Okay, also wenn dir jetzt nichts Weiteres noch einfällt, was du mir unbedingt erzählen möchtest?

Speaker2: [00:30:25] Ja, das war jetzt(!) Wenn du ausgemacht hast, habe ich noch eine super Sache, die unbedingt in die Arbeit rein muss [ironisch]. Nein, ich habe(!) Ich wüsste nichts mehr, nein.

Speaker1: [01:01:18] Okay, dann stoppe ich mal kurz die Aufzeichnung.

Annexe 3.3: Interview 3 – Don Bosco

Transcription header

Number of the interviewee	3
Date of conduction	31.08.2021
Place of conduction	Don Bosco Youth Network West Africa, Ashaiman, Ghana
Duration of recording	00:55:28
Interview conducted, recorded and transcribed by	Anna Reinhardt
Name and characteristics of the interviewee	Father Roberto, male, Italian, project manager at Don Bosco Youth Network West Africa, Ashaiman, Ghana
Characteristics of the interview	Face to face interview; interlocutors did not know each other before; conduction of a guideline interview
Short description of the interview situation	The interview was recorded by the interviewer's mobile phone; interviewee's share of the conversation was clearly dominant since interviewer only asked questions

Speaker1: [00:00:02] Great. So, yeah, I would start with some general questions. So the first would be: How did it happen that Don Bosco was chosen for this BINA-project? So why does Don Bosco do the BINA-project? Because it's from bfz, right?

Speaker2: [00:00:23] Well, as I was telling you before, I was not there from the beginning of the process of the //. So this should be asked BINA why they were chosen as partner, Don Bosco. But as far as I can see, is that there are a lot of reasons why the two approaches are a consistent. No, for us, reasons – according to our own careers – we are pointing at young people, poor people and helping them to get opportunities in life for their own well-being and so on. And these are the same general(!) the same goals of BINA-project, BINA-approach, because we did ((...)) this short courses. And by offering the possibility to pay totally no the courses, basically gives a lot of opportunities to young people, poor young people. And in fact, just to give an evidence of this: The other project that we have, which got them(!) (forces) partial payment of the fee, we have more difficulties ((...)) to get students. One of the reasons it's because of the fact that these courses are free of charge and the courses, to pay something not the whole, the equivalent expense, but for many people, even a few hundreds of Ghana Cedis may become a problem.

Speaker1: [00:01:55] And what is the other project? Is it here also in this school?

Speaker2: [00:01:59] Yes it's in this school.

Speaker1: [00:02:01] Is the school from the GIZ?

Speaker2: [00:02:02] Yes.

Speaker1: [00:02:03] Ok, I got it. Ok. So was there already a connection between Don Bosco and bfz or do you know something about it?

Speaker2: [00:02:12] Well, as I said, I don't know. Yes, I don't know. I know that this other project, GIZ, has come after BINA. We first started BINA. And then it's still Father Joseph's [former project manager at Don Bosco] approach also, at the other NGO. And there were some requirements that we, both of them German partners, he was asked not to appear as responsible of both. So he chose BINA and then somebody else became the manager of the GIZ-project.

Speaker1: [00:02:52] Okay.

Speaker2: [00:02:53] But apart from this, I don't know now.

Speaker1: [00:02:57] And how did you become the project director of this BINA-project?

Speaker2: [00:03:05] I was appointed by my superior. Okay. I just came as I said in February. They gave me obedience. Before I was in Nigeria. I was teaching philosophy. So they sent me to be rector of this community and the provincial counsellor, ah secretary, sorry. And then eventually, as I was here, they propose me also to take care of this project. Because Father Joseph had decided to go back to India.

Speaker1: [00:03:37] Aha, okay.

Speaker2: [00:03:39] So as religious, we just obey. We don't decide.

Speaker1: [00:03:43] Ok, I see. And yes you are the project director of the BINA-project. So maybe you could tell me something about your role and your tasks within this project.

Speaker2: [00:03:58] Yes, well. So what I have doing is basically a relationship between BINA and the project, the school, the teachers, the staff and the students. First of all, from the point of view of reports, no accounting, no? So I am the one who is in charge of sending accounts month by month to Mr. Thomas, who is the one who is, uh, representing BINA for us. And therefore sure do also plan together with this staff, maybe improvements for the project, no? As far is concerned the relationship with the

students, I have for sure being around, I have opportunities of contacts, but the one who is responsible is Father Mark, whom you may have already interviewed. ((...))

[Speaking about Father Mark]

Speaker2: [00:05:22] Father Mark is confirmed from Ghana, who is the principal of the school.

Speaker1: [00:05:59] ((...)) Ok, I see. Ok. So he's the principal of the school. All right. Did you already before had the tasks as a project director or was this the very first time in other projects for example?

Speaker2: [00:06:30] If you mean by that, if I had some kind of experience with NGOs? No, in general(!) Yes, I may say yes. Though never as a manager. But in any case, ((...)) before becoming a Salesians, I was, let me say, collaborating with one of these NGOs. So Italian NGOs, VIS, no?

Speaker1: [00:07:00] So the one that is here as well?

Speaker2: [00:07:04] It is also here, yes. So in that sense yes, but have never been directly in charge of projects and so on.

Speaker1: [00:07:12] Ok. So since February is the first time.

Speaker2: [00:07:15] Let me say, I had the possibility to understand, to acquire the approach of the project, knowing the relationship between sponsors and the receivers. But not being responsible explicitly of any of them.

Speaker1: [00:07:33] Ok. But it works well?

Speaker2: [00:07:38] Yes. It works good. You mean it BINA? Or my other experiences?

Speaker1: [00:07:45] No, BINA.

Speaker2: [00:07:46] Yes, I would say that, so yeah. I think it's after all it will be a big chance to make.

Speaker1: [00:07:52] Ok. And about the BINA-project, maybe you could just briefly say what it is about. So I already know a bit, but maybe you could briefly say it again.

Speaker2: [00:08:03] What is the project all about?

Speaker1: [00:08:06] Yes this BINA-project.

Speaker2: [00:08:07] Yeah, the project is a three-years project which can be renewed for another two years. And they consist in offering free of charge, these courses: three months courses plus three months of attachment to companies or places for practicing

what they have learned. And in three months, it is clear that the quality of this skill is not very much professional, let me say. But it may be enough for – at least this is the hope of the project – it may be enough to guarantee some basic acquisition of skills for the young people, for people to acquire some better chances of a job. And I have to say that generally the companies, you will also have the chance to go and see, general the companies appreciate the preparation, the skills of our own students. It is clear, there are those who are more serious and those who are less serious. But as a whole, generally they seem to(!) as they come to know us more and more, they seem to appreciate. Though there are some difficulties. At least when we come at level of industrial attachment. There is no main problem in getting places for our students to go and practice. A bit more problematic is the situation of employment. ((...)) I'm not the one in charge of, but this is what I perceive. I see from the statistics that Mr. David put together periodically.

Speaker1: [00:10:03] So you mean that it's difficult to put these students into work?

Speaker2: [00:10:08] Yes, it is difficult. The reason why is this is very simple. And this is my opinion. It is part of the final consideration of this kind of project. Though, this is an urban area, so there are plenty of possibilities. Nevertheless, you understand in three years you produce, let me say, one thousand five hundred students. And you know, are there so many places to cover up here in this context the needs of the companies?

Speaker1: [00:10:55] And there are not?

Speaker2: [00:10:57] I don't think so. There are companies which are(!) Because, you know, for attachment they like because they know the abilities of our students. But also what helps them is the fact that either they don't pay or they pay little. But you understand, when it comes to the issue of employment, they promise a bit. There is another problem. As the company, the budget to employ permanently or in any case at the longer term. So many new workers at once. And in this case, it is clear, the problem may arise.

Speaker1: [00:11:44] So until now, it was already difficult to match the // students with a company? Because it's the fourth batch now, uh, has finished right and a fifth will start right?

Speaker2: [00:12:01] No sixth is starting now: The fourth graduated, the sixth is going to I.T. The ones who are at a company that is from the fifth batch.

Speaker1: [00:12:16] So the ones that are starting the internships now are from the fifth?

Speaker2: [00:12:23] Sixth. The inception for attachment of for the school?

Speaker1: [00:12:29] No, I mean, for example, today we brought three students to their internships.

Speaker2: [00:12:37] So they are fifth batch. The ones that concluded the classes a few days ago. Now they are starting the attachment.

Speaker1: [00:12:49] Ok. And the students that are coming for the interviews tomorrow are from the 6th? Ok. And for those, so from batch one to four, it was difficult to find jobs for them?

Speaker2: [00:13:05] There are students and we have also very nice situations, which really students got very beautiful chances. They are very grateful to the project, to the BINA. But probably numerically speaking, considering the(!) there were better expectations.

Speaker1: [00:13:29] Ok. I see.

Speaker2: [00:13:32] But there are those who have been employed. Mr. David has the complete statistics and so on. You can give a look at it, if you want.

Speaker1: [00:13:41] OK. So you think one of the reasons is that the companies do not need so many new employees?

Speaker2: [00:13:49] Yes. In such a short time.

Speaker1: [00:13:56] And are there also other challenges?

Speaker2: [00:14:00] Maybe part of the reason is that they may be good workers. They're able to do certain kind of things, but not the kind of things for which precisely you may employ at long term.

Speaker1: [00:14:15] Ok. You mean the companies might need the students only for a certain time and then no more? Or what do you mean?

Speaker2: [00:14:23] No, in the sense that(!) You know, when we come to attachment, there is no special expenses on the side of the(!) So they are, let me make use of this (word). They are making use. If you want even, you know, exploiting our students. You understand? Because there are certain needs. But not necessarily(!) The abilities that our students have, the way how it is now, are all the abilities that a company may be in need of for a permanent employer. You understand what they mean?

Speaker1: [00:15:08] No.

Speaker2: [00:15:09] Ok. Let me speak to this: So I am a manager of a company, so I am in need of certain kinds of people capable of doing certain kinds of things. So I meet Don Bosco Tech. They offer students who are not able to do 100 percent what I need, but only 20 percent. So for attachment, for me, there is no problem and it is Ok. But can I employ somebody permanent or long run who is capable of solving only 20 percent of my problems?

Speaker1: [00:15:47] So how would you fix this?

Speaker2: [00:15:50] Well, the possible solution is, uh(!) ((...)) We wanted to propose to BINA ((...)) to extend, you know, the duration of the course, not three months but six months.

Speaker1: [00:16:11] Ok.

Speaker2: [00:16:12] For sure, it is clear that in the same period of time you will have less graduated. ((...)) But probably the percentage of the possibility of employing them is higher.

Speaker1: [00:16:28] And also about the internships? Because they are also for three months, right at the moment?

Speaker2: [00:16:36] What, sorry?

Speaker1: [00:16:37] The internships, the apprenticeships, they have a duration of three months?

Speaker2: [00:16:43] Yeah, three plus three. So the idea is six plus maybe three.

Speaker1: [00:16:49] Ok, six plus three.

Speaker2: [00:16:52] So they may have some more time to deepen certain things. For sure in six months you still don't have(!) You know, the training centers (may be) two to three years. Moreover, there is also another advantage is that here in Ghana, there is no legal acknowledgement for any provisional course, which is less than six months.

Speaker1: [00:17:18] Ok.

Speaker2: [00:17:19] So basically a student who comes out gets the certificates, BINA, but people may not know this, that this is not a government or public, an official acknowledgement. While with the six months, we may eventually request for a kind of future acknowledgement. And therefore, the student, even if may have at the beginning some problem, at least he has a certificate which may be more acknowledged everywhere in Ghana.

Speaker1: [00:17:58] So you think if the classes could be extended to six months, then it could be made an official certificate?

Speaker2: [00:18:09] Yes, I don't know now it for sure. I don't know how long it will take, because at the end, BINA(!) even if the project are extended, it is still only two years. And this process may take time. So I don't know from this point of view. I didn't study the situation yet.

Speaker1: [00:18:30] I see, ok. And we talked about the classes. How many(!) There are five working fields, right?

Speaker2: [00:18:42] Yes.

Speaker1: [00:18:43] And how many people in each batch are in these five working fields, do you know?

Speaker2: [00:18:51] Well, there are around, let me say, hospitality and beauty care, they are the ones more requested. During this last batch, beauty care is some kind of partial crisis. It is a bit less than usual. Then there are the electrical ones, then there are the automobile, and then the last one is the refrigeration and the AC. The hospitality and beauty care, they can reach even(!) at least enrolled even fifty.

Speaker1: [00:19:38] Fifteen?

Speaker2: [00:19:39] Fifty.

Speaker1: [00:19:40] Aha, okay.

Speaker2: [00:19:42] Though at times it happens that not all those who enrol at the end (go through) or show off. They pay, they register, but they may not show off for many reasons. Plus some who may drop along the course. So you can still keep around 40, 45. For the electrical ones, maybe a bit less: 40. For the automobile around 30. And then it was for the AC and refrigeration is the most difficult one because it's very specific.

Speaker1: [00:20:26] And technical?

Speaker2: [00:20:27] Yes, very specific. And you know, we are trying to – How to call it? – to pull people from the villages. Because there are the poor areas. And you understand, if people come from the villages, but there is no AC there. These are the difficulty. So basically, the students to get a job, they must remain in Accra. Or they can in case get to urban areas. While if they come from rural areas

Speaker1: [00:21:12] And they can't go back.

Speaker2: [00:21:05] They are basically(!) To make use of what they learn, they must migrate from their own homes.

Speaker1: [00:21:12] Do you know if the students are willing to do so?

Speaker2: [00:21:15] Yes, the students are willing to do so, yes. ((...)) Generally, this is not a problem. But what I'm trying to say is that, if the idea was to develop the rural area, we have the same problem.

Speaker1: [00:21:34] But was it the idea or was it to focus just on(!)

Speaker2: [00:21:38] I don't know. The focus was in giving poor people possibility to work.

Speaker1: [00:21:41] Okay so that would then be the case?

Speaker2: [00:21:44] Yes, yes.

Speaker1: [00:21:47] Ok, I see. And here at this place, how many people are introduced as staff in the BINA-project? So it's you(!)

Speaker2: [00:22:05] I mean, of the

Speaker1: [00:22:07] Of the people responsible?

Speaker2: [00:22:09] I am the manager of BINA. There is Father Mark, who is, uh(!) How to call it?

Speaker1: [00:22:22] For the administration?

Speaker2: [00:22:25] No, not for the administration. He is also administrator, but he is the principal of this school. But in the project, he appears as didactical director.

Speaker1: [00:22:37] Ah didactical director. What is his role? What does it mean? His task?

Speaker2: [00:22:44] He is the principal of this school. Only that the school in here includes not only the students of BINA, but also the students of other courses. But BINA is not interested in what he does with others. It's interesting what he does with the BINA-students, which is what he does with (others).

Speaker1: [00:23:01] So he is coordinating where the classes take place?

Speaker2: [00:23:07] Yes, he organises timetables, he connects, follows up the teachers. ((...)) He's in charge of the discipline. These kind of things.

Speaker2: [00:23:26] Then there is, uh(!) Yes, there are only these two. Then there are some confreres who are addressed, teachers also skilled, of course. Okay, there is

brother Chris also, who is there as basically director of the solar panel department, which (has to do with) the way how it enters the BINA-project. Because in the electrical department curriculum, one of the three months is used for giving notions on the technology of solar panel.

Speaker1: [00:24:05] And this is brother Chris?

Speaker2: [00:24:08] Brother Chris is in charge of this.

Speaker1: [00:24:10] Okay. Okay, and that's it?

Speaker2: [00:24:13] Then there is, yes, Father Mark, Brother Chris. From the directive point of view, only I and Father Mark.

Speaker1: [00:24:24] Sorry?

Speaker2: [00:24:25] From the point of view of direction, management of the project, basically it is only I and Father Mark. Brother Chris enters more as a teacher. He doesn't have any special, let me say, contracts with BINA. He is not even paid by BINA.

Speaker1: [00:24:44] Okay.

Speaker2: [00:24:45] But he manages the teachers that eventually collaborate with electrical.

Speaker1: [00:24:55] And then there's also Mr. David, right?

Speaker2: [00:24:59] But then it is not(!) Okay, okay, I thought you were asking about Salesians. No, then there are also Mr. David and Mrs. Adomawa. They are in charge of job placement, attachment, and so on. Then there are two teachers in every department. ((...)) So two in electrical, two in hospitality and so on and so forth. ((...)) Okay, there is also one to two teachers in soft skill.

Speaker1: [00:25:39] What is soft skills about?

Speaker2: [00:25:42] Is a subject that is supposed to help the students to acquire some knowledge. There is a bit of psychology, a bit of, you know(!) Just to help the students to understand also how to behave. So there are some notions, as I said, some psychology. Yes, it is quite(!) touches many, many aspects. But all are aiming to, let me say, as far as is possible in three months, to help the student to develop better human qualities. All in terms of knowledge or in terms of behaviour.

Speaker1: [00:26:36] Okay but from the project management part, it's only two people!?

Speaker2: [00:26:44] Yes.

Speaker1: [00:26:47] You and?

Speaker2: [00:26:46] Father Mark. Ah sorry, and then there is the section of Tatale.

Speaker1: [00:26:54] Oh yes, Tatale as well.

[Talking about another Father]

Speaker1: [00:27:26] And because Tatale, was it part of the BINA-project from the beginning?

Speaker2: [00:27:34] No, not from the beginning. As I said, it was added(!) As I say, I don't know exactly, because when I came, it was already //

Speaker1: [00:27:44] But when you came, it was already there?

Speaker2: [00:27:47] Yes. They are the third batch. They are starting the fourth batch, I think.

Speaker2: [00:27:52] And well, it is(!) It was one of our own houses and eventually Father Joseph requested for the BINA-project to be extended also so Tatale. Actually, it was accepted. The fund was increased by the same amount (in a way) to involve also (this). Tatale is a small town very close to the border with Togo.

Speaker1: [00:28:25] Yes, I saw it on the map.

Speaker2: [00:28:27] And so it's a very(!) much more rural area than this one. In fact, they have different kinds of courses. They have hospitality. They have also bricklayer. And then the third one is electrical.

Speaker1: [00:28:46] Ok, so courses that are more senseful for the region there?

Speaker2: [00:28:56] Yes, because beauty care is(!) It is true that(!)

Speaker1: [00:29:00] For the cities, right?

Speaker2: [00:29:01] Yes. But in any case, ((...)) they planned to offer only these three courses.

Speaker1: [00:29:15] Three. Okay, I see. And you talked about the financiation of the project. Do you think it's financially-wise enough support for this project?

Speaker2: [00:29:32] If the fund is enough to(!) As I said, when I arrived it was already(!) No, from the expenses that we have per month, the funds are enough. We can also make some proposals with the // For example, in order to help some of the students who, at the end of their own six months, they find it difficult to get a job. So the

BINA is approved, some kind of support for them to help them to do something by themselves.

Speaker1: [00:30:12] So the entrepreneurship?

Speaker2: [00:30:13] Yes.

Speaker1: [00:30:14] But they didn't start with it yet, right?

Speaker2: [00:30:17] We are starting just (now). Tatale started already. Because that was first proposed to Tatale. We're starting basically now. Now we are gathering information about which students deserve to be helped and eventually we will contact them.

Speaker1: [00:30:32] Okay. So you select students(!)

Speaker2: [00:30:35] Yes, there are three students per department per batch. ((...)) So, basically, if fourth batch is completed, it means in the(!) So three times 12 times four. So around 50 students will be helped with some basic tools, according to the department, for trying to put up something on their own. A toolbox, for example, for electrical, some other equipment for beauty care, or these kind of things.

Speaker1: [00:31:12] So they will receive equipment for free?

Speaker2: [00:31:15] Yes.

Speaker1: [00:31:16] And also courses again?

Speaker2: [00:31:19] Courses?

Speaker1: [00:31:20] Yes, like teach again?

Speaker2: [00:31:22] No, no. Those who have already completed here and who have not yet got the possibility to find employment. So among them, these people are selected.

Speaker1: [00:31:33] I see. Okay. And then you give them the equipment so they can try(!)

Speaker2: [00:31:37] They can try to do something by themselves. So, for example, for electrical, (can) propose himself to do some kind of self-maintenance. They have their own tools, so they can do that.

Speaker1: [00:31:48] What do you teach them? Also something like how to manage their own business or?

Speaker2: [00:31:54] This also is partially included in soft skill. But there are also Mr. David himself that meets at proper time before they go on attachment. They meet the

students systematically to give them some insights about, tools about these aspects. I see.

Speaker1: [00:32:29] What do you think, personally: Is the project successful so far and what are the factors that influence the success?

Speaker2: [00:32:39] Well, the project is successful in the sense that with this kind of starting point, let me say, I think that whatever good we could do, we have done and we already are doing. There are, for sure, always the possibility of improvements, of adjustments. But basically, good has been done to people, to young people. But in my opinion, as I was saying before, we needed to offer something different. Because for the reasons I have said, the number of students that we produce ((...)) is quite high in a short time. And the market is going to be filled up. We are not in Europe, we are not in the US. ((...)) And so I think that, let me say, ((...)) These three years it was okay to start, to see, to study, to evaluate, it was more than okay, I would say. But then we have also to make some reflections on the kind of // – and I don't know whether others also have the same opinion, maybe a different opinion or may have data, which I don't know – but in my opinion, after generating a number of students with this skills, maybe we can go to offer something different in order to fill up other gaps in the labour market.

Speaker1: [00:34:46] Okay. But what would you say then works very well in this BINA-project?

Speaker2: [00:34:52] Well, what I see is that with the time we have achieved a good connection with a good number of companies and hotels. And these, they have been appreciating our own students in generally. Not only from the skill point of view, but also from other aspects like behaviour and so on. For sure, you cannot claim that we are on this point of view successful 100 percent with the all. But generally it seems to me, at least when we had a job fair and they themselves spoke, they gave their own witness, they were also happy about this thing. Also, because we Salesians, we consider it very important. We are not simply giving skills as it is our own careers. We want to give education so that the young man acquired skills, but also requires good values to make good use of the skills. So this is without any doubt positive. And so among the many companies, they know us, they know the quality of the students and therefore, our own students, if(!) I mean, they have a good presentation. But as I said before, I can't blame the companies if they don't employ more than they want to employ. Because you know which company in that moment of crisis like this can employ, I don't know, let us put 10, even 10 students every year – not possible, in a permanent way, I mean. The attachment is no problem if the companies are big

enough. But even a permanent(!) Unless we are so(!) It was such a good luck that, you know, there is some problem. Therefore, they have retrenched many staff and so they need many new ones. So if you if you occasionally find ourselves in that situation may be okay. But I cannot blame the company if they don't(!) It's true, that number is quite large. We may not expect ten each one. Maybe one to each one, but even one, two depends on the dimension of the companies, depends on many factors, which I don't know at the end. But it seems to me, you cannot expect them to employ(!)

Speaker1: [00:37:30] Yes of course. If they don't need it at that moment. So what do you say, this is the greatest challenge to the project?

Speaker2: [00:37:38] Yes, // to the project. It is it. I don't know, this my hypothesis. It may be wrong, but that's why I'm saying that maybe offering students with a higher degree of skill. Maybe there may be more reasons for them to employ. I don't say that everybody wouldn't be employed, but in my opinion it may be more (possibility).

Speaker1: [00:38:06] But besides this would you say, there are any other challenges that make the project maybe minor successful? Or maybe not minor but stop this the project from being more successful. If not, that's fine.

Speaker2: [00:38:30] (It) doesn't come to my mind.

Speaker1: [00:38:35] Like for example, the cooperation with bfz? How is it? Is it like(!)

Speaker2: [00:38:45] You know, what kind of cooperation?

Speaker1: [00:38:46] I mean, you are in contact, right?

Speaker2: [00:38:48] No.

Speaker1: [00:38:49] You're not in contact with bfz?

Speaker2: [00:38:51] No, because I am in contact with Mr. Thomas, (this is BINA). Then they are in contact with(!) I don't know what is the, no?

Speaker1: [00:39:00] So you are in contact with Thomas Glaser?

Speaker2: [00:39:03] Yes.

Speaker1: [00:39:05] Who is from bfz.

Speaker2: [00:39:06] bfz? Not BINA?

Speaker1: [00:39:08] It's the same.

Speaker2: [00:39:09] Ah the same? Okay, okay, sorry. I thought it was

Speaker1: [00:39:18] You are(!) So you are in regular contact with Thomas Glaser?

Speaker2: [00:39:20] Yes.

Speaker1: [00:39:21] And how do you do that like via email? Or do you also have phone calls?

Speaker2: [00:39:27] Yes email, at times we have(!) ((...)) Since I came here, he already came twice.

Speaker1: [00:39:31] He came twice, okay.

Speaker2: [00:39:33] Yes, (he's) been here. Then you are(!) This is another good aspect of BINA that they are really trying to assist our own staff to give them good formation. So not only came already twice, but also other trainers have been coming, you know, even for more than once: in the electrical, automobile, AC also. The last time Mr. uh [tries to remember somebody's name]

Speaker2: [00:40:17] ((...)) I don't know what exactly is the relationship between BINA and them. But whatever they //, they are generally professionals who have their own job, who are majorly contacted by BINA to come and train their own staff.

Speaker1: [00:40:34] So trainers came here from Germany?

Speaker2: [00:40:37] From Germany.

Speaker1: [00:40:38] Okay. And who did they train?

Speaker2: [00:40:41] The teachers.

Speaker1: [00:40:42] They trained the teachers.

Speaker2: [00:40:43] For example, I don't know. Mr. (Miguel), he came to train the electrical teachers for(!) in the use of PLC, for example. Then they already came at the beginning when I was not yet(!) when I was not around. So, the first, let me say, formation(!) No, that they were already teachers in electrical or whatever, but they also give their own training. And generally, they are (content) with this stuff. I mean, in the sense of the abilities they acquire. Either because they learn what they know before and what also they acquired through the assistance of these trainers. But, as I said, I've been in February and, you know, considering the people who came even more than once, if I count the people who came here at least once, I may say at least ten people. Ten, eleven times, you know, the last time they came in six.

Speaker1: [00:41:50] Six people? And for how long did they stay then?

Speaker2: [00:41:54] Uh, between one week and two weeks.

Speaker1: [00:41:58] Oh, nice, okay. And then they had a look how everything is working here?

Speaker2: [00:42:04] Yes, how it is going. They spend some time with the teachers to teach them something more. We also received equipments, new equipments from abroad. So, they came also to help the teachers in the use of this new equipments.

Speaker1: [00:42:28] And how does your work look like together with Thomas Glaser?

Speaker2: [00:42:37] It's okay, I mean, from the point of our own interests, very collaborative. And as I said, in this case, there are interests that much.

Speaker1: [00:42:54] But what do you exchange? What is it about?

Speaker2: [00:42:57] Well, first of all, ideas about(!) Okay, apart from that he's the one who is entitled to control our own accounting. So, apart from this administrative aspects. But from the point of view of the animation of the project, you know, we talk, we try to solve the problems, to adapt the programmes. Like, for example, as I said, we started with this programme for self-employment recently. Because it was seen that maybe we could help more those who, for one reason or another, wouldn't be employed. The same training of the teachers, the purchase of the equipment. All those things are needed for quality training. And it seems to me they've done it well.

Speaker1: [00:44:02] Okay, so if, I don't know, something needs to be changed in this project, you contact Tomas Glaser?

Speaker2: [00:44:11] Generally he is the one who proposes. He's the one who proposes (there will be) so-and-so be coming for electrical department or for AC department or so. Generally is(!)

Speaker1: [00:44:29] And then you call yourself on the phone, speak on the phone or is it via email or?

Speaker2: [00:44:36] No, by email. We connect a lot by email, at times by WhatsApp.

Speaker1: [00:44:42] Ok, and WhatsApp-calls also?

Speaker2: [00:44:44] Very rarely.

Speaker1: [00:44:45] Ok, so text message?

Speaker2: [00:44:47] Maybe audio. Audio messages yes. But calls, direct calls, so far not. There was no special need. At least maybe once or twice.

Speaker1: [00:44:58] Ok, so then also not really phone calls?

Speaker2: [00:45:02] No.

Speaker1: [00:45:03] No, okay. And did you do like online meetings, like with Zoom, for example?

Speaker2: [00:45:08] With him, no. Because really, they came a lot of times. Yes, there was no need. But the day when(!) I don't know whether they did at the beginning. That I don't know when I was not here. But since I've been here in February, there has been no need of online meetings and so on. ((...)) Except once, but he was here and we had an online meeting with somebody who was in Germany. ((...))

Speaker1: [00:45:49] Ok, great. But you're very fine with how the communication works?

Speaker2: [00:45:52] Yes, at least I would say there is no problem (with regards to) collaboration. He understands our own difficulties when we delay a beat in the deadline for the submission. We try to do our best and we also were trying to(!) I mean, we also understand his own needs because, you know, the sponsors are correctly demanding. And the aspect of accounting is very important.

Speaker1: [00:46:22] So everything according the numbers you report to him?

Speaker2: [00:46:27] Yes. Numbers, you mean the economic account?

Speaker1: [00:46:31] Yes. And how many students(!)

Speaker2: [00:46:34] Yes. We report the students who finish each batch, how many with an attachment, how many eventually got employed. And then also economic report and also expense: such an amount of money for this, for that. Uh, please send money and so on and so forth.

Speaker1: [00:46:51] Ah, so if you need money for specific activities, I would say, you ask(!)

Speaker2: [00:46:57] Yes. No what we do is every month, like I send the economic report of what we spend plus the budget for the full month.

Speaker1: [00:47:06] For the coming?

Speaker2: [00:47:07] Yes. And so basing on the budget, if they approve it, which so far has been always happening, they eventually send the equivalent money. So they send money month by month. It's not that they, I don't know, send(!) You know, they send a big portion of the sponsorship, maybe at the beginning and then, no.

Speaker1: [00:47:28] So what you need, they send!?

Speaker2: [00:47:30] Yes. What we expect in budgeting, they send.

Speaker1: [00:47:34] And then they send it here to a Ghanaian bank account, right?

Speaker2: [00:47:41] Yes, to Ghanaian bank account but in Euro.

((...))

Speaker1: [00:47:55] Would you change anything for the future to make the project maybe more successful? You mentioned already to extend maybe the schooling phase. Anything else to mention here?

Speaker2: [00:48:09] Yes, this is in my opinion, the improvement that we can give. Because it seems to me – maybe you have been more // than I – but it seems to me in terms of job opportunity, contacts with the companies, basically after some time, I don't know how much we can improve on that aspect.

Speaker1: [00:48:33] But that was something(!) In your opinion, that would be great?

Speaker2: [00:48:37] Yes because one way to improve, to increase the employment is to increase the companies that we contact. But it seems to me, at least in this area, whatever was positive towards us is being contacted. We should move far away. Maybe another industrial area away from this area.

Speaker1: [00:49:02] So at the moment, you are looking in Accra, Greater Accra and(!)

Speaker2: [00:49:07] Yes ((...)) And we have some contacts in Kumasi.

Speaker1: [00:49:14] Ashanti Region, right?

Speaker2: [00:49:15] Yes, I think so, yes. Kumasi is an urban area close to Tatale. Relatively close to Tatale. So those contacts are mainly for the students from Tatale or maybe for those students who come more from the North. They are closer at home when they are there. But as far as my knowledge on this, you can inquire better with Mr. // when you see him. It seems to me that they are not so many.

Speaker1: [00:49:43] Okay, okay. I have a last question: So, what do you think: What influence does the corona pandemic had or have on the BINA project, if any?

Speaker2: [00:49:59] Well, // that there was already COVID, so I don't know how it was before that could be. But so far, we have gone on with the schools. I mean, the classes. The companies may impose some restrictions in terms of mask wearing and so on. But basically(!) For sure, there are aspects of the economy which have been damaged. And indirectly they've also prevented possibly the companies from employing more students. Yes, that for sure. That is certainly true.

Speaker1: [00:50:45] But for the classes and the internships, everything(!)

Speaker2: [00:50:49] Well we are doing(!) So for the moment, normally there was a time when the classes were suspended, at the beginning. The first tough moments of(!) they were suspended, but then(!)

Speaker1: [00:51:03] Was here lockdown?

Speaker2: [00:51:04] Yes. But then they were resumed and now(!) Unfortunately you are probably not around when the students are around. But if you could see. To see if you can, uh, when if you come to the office, I may show you the pictures of the last graduation. Oh yeah, no, too much of an idea of of what?

[Talking about pictures of the graduation ceremony of the last batch]

Speaker1: [00:51:51] Yes, great. So, anything to add or I finish?

Speaker2: [00:51:53] Well. [thinking] It is not easy to solve certain kinds of problem in the country when there is not enough collaboration on the side of the political rulers, with the country.

Speaker1: [00:52:23] Can you explain this to me?

Speaker2: [00:52:26] What I'm saying is that these kind of projects, they can do a lot of good and they do a lot of good. For sure, they will be able to help a certain number of people, even in a permanent way for the rest of their life. But the problem at the national level is much broader. And this is what I mean.

Speaker1: [00:52:51] Yes, I think(!) Do you mean that if they would change something on the national level, you wouldn't maybe even not need these kind of projects?

Speaker2: [00:53:03] Yes, what I mean is that if you want to uproot the problem of unemployment, for example, these are(!) They can't solve the problem with these kinds of projects. They can help somebody. They are good. They are fine. But we should hope, we should pray for politicians, governors who are more concerned about this problem.

Speaker1: [00:53:30] Does Don Bosco has also other projects like the BINA-project?

Speaker2: [00:53:35] Other schools, yes. We have in Sunyani another school and Tatala. But then also in other parts, other countries of West Africa.

Speaker1: [00:53:46] Okay. And doing like similar things or?

Speaker2: [00:53:50] No, no. Generally as far as I know(!) Okay, if you are talking of a specific three-month project, I think that this is the only place in our own houses. And generally we have traditional courses: one, two years long. But we teach some skills to

the students. And at the end of each they get a diploma, a certificate, that may be or can be the case, is not recognized by the government.

Speaker1: [00:54:24] But these programs, is just school or also internships? You are talking about the two-year programmes.

Speaker2: [00:54:33] School or also?

Speaker1: [00:54:34] Internships, apprenticeships.

Speaker2: [00:54:37] Yes, no, no school, I mean training centres. We have both kinds of schools in our own missions: both the training centres, so for skill acquisition, and the traditional school of basic knowledge. I don't know whether it is what you are asking.

Speaker1: [00:54:52] Yes, for me, it's like school, when you go to classes and receive information from a teacher on how to do things. And internship is like, be in a company and work there and be trained from the company.

Speaker2: [00:55:06] Well, wherever there are training schools, which generally also follow up the students for their attachment.

Speaker1: [00:55:15] Ok, so not just in this BINA-project, but also in other Don Bosco projects, okay. Yes, great. All right. ((...))

[farewell]

Annexe 4: Evaluation masks

Annexe 4.1: Interview 1 – bbw/bfz

Time	Code	Text passage	Comment
[00:00:32]	Previous experience by bfz	„Also das, was wir hier kreiert haben, bringen wir sozusagen als Export, als Bildungsexport, in andere Länder, sodass andere davon profitieren können.“	Proven concept
[00:02:31]		„Das war dann das erste Subsahara BINA-Projekt, das wir hatten. Wir haben schon vorher welche im Irak, im Libanon, ich glaube auch damals schon in Nordafrika eins und (...) auf anderen Kontinenten, in Teilen. Aber ja, Ghana war das erste Subsahara-Afrika Projekt.“	Experience from similar projects in other countries
[00:06:12]		„Ich kann jetzt im Vergleich zum Beispiel mal sagen, wir haben noch ein anderes Projekt, was in den letzten Jahren sehr beliebt ist, das ist das BEAT-Projekt und BEAT ist ein Entrepreneurship-Projekt.“	Experience with projects focusing on entrepreneurship
[00:11:10]		„Also dieses Profiling ist wirklich etwas, was wir im bfz, bbw, schon sehr lange vor der internationalen Zeit dieses Konzepts schon gemacht haben. Das heißt in Deutschland einfach den Leuten, die unsicher waren, welche berufliche Karriere sie anstreben wollen, durch dieses Profiling irgendwie eine Richtung vorzugeben. Und das Konzept haben wir einfach nur ein bisschen modifiziert auf den internationalen Kontext.“	Proven concept
[00:11:10]		„Dann die Erfahrung, das Netzwerk an Experten, das wir haben. Also wir haben für alle wichtigen Bereiche (...) entweder innerhalb des BMZ eigene angestellte Mitarbeiter, die dann mal ins Land reisen und da mal eine Schulung geben, da mal die Werkstatt ausrüsten, da mal den Leuten helfen, irgendwie Arbeitsplätze in diesem Sektor Unternehmen zu akquirieren für unser Netzwerk etc. Die haben wir.“	bfz possesses a pool of experts for different kinds of working fields -> useful to employ them for a certain project
[00:45:09]		„Ich habe noch kein Projekt abgeschlossen.“	bfz-project manager is making his first experiences with development projects but has previous experience in project management in general
[00:48:17]		Precious Plastic: „Wir haben das noch nie irgendwo probiert und versuchen es jetzt, weil ich zufällig darauf aufmerksam wurde.“	first attempt to implement the plastics-project activity -> no previous experience -> higher probability of making mistakes

[00:51:17]		<p>„Ich habe 2016 einen Master in BWL fertig gemacht und habe aber zu der Zeit schon an der Uni Projekte gemacht. [...] Und ich habe da ein Projekt an der Uni gemacht im Bereich Arbeitsmarktintegration für Geflüchtete [...] und [mit zwei Kommilitonen] haben [wir] dann drei Jahre lang in dem Bereich gearbeitet.“</p> <p>„Dann haben wir [im Irak] einen Workshop zum Thema Entrepreneurship gehalten. [...] Und dann habe ich dann weitergemacht, erst als externe Consultant in Projekten und habe dann später auch eine Festanstellung bekommen.“</p>	<p>bfi-project manager is experienced in project management + in the field of labour market integration (as in BINA-project) & entrepreneurship → Increases the likelihood of good project implementation / project's success</p>
[00:09:06]	Previous experience by Don Bosco	<p>„Und haben dann in dem Fall hier eine Berufsschule schon gehabt, an der aber jetzt(!) Bevor wir das Projekt gestartet haben, nichts(!) Also die war nicht ausgelastet, diese Schule.“</p> <p>„Die haben bestimmt schon internationale Projekte vorher gehabt, jetzt in dieser Version mit den Kurz-Kursen wüsste ich nicht.“</p>	<p>Experienced in teaching</p> <p>Experienced in implementing development projects → Increases the likelihood of good project implementation / project's success</p>
[00:02:31]	Evaluation	<p>„weil wir relativ ja sehr quantifizieren(!) Wenn man es gut quantifizieren kann“</p>	<p>Mid-term and ex-post evaluation</p>
[00:07:07]		<p>„Und wir können auch am Ende klar sehen, ist das erreicht worden oder nicht?“</p>	<p>After the project (ex-post evaluation) → helps to determine the success of the project</p>
[00:11:10]		<p>„Und dann natürlich, wenn dann mal ein Projekt ein bisschen gelaufen(!) ein bisschen läuft oder so etwas, dann kann man in die Detailarbeit reingehen und kann dann schauen, das ein bisschen zu perfektionieren.“</p>	<p>During the project (mid-term evaluation) → continuous adjustment of the project leads to higher success</p>

[00:17:29]		„Teilweise haben wir eine Idee und vergleichen dann verschiedene Partner . Also das sind dann Berufsschulen, die prinzipiell in Frage kommen. Und dann gibt auch der externe Gutachter seine Meinung dazu ab, was dann am geeignetsten ist, auf was man besonders achten muss, schreibt ein Gutachten, einen Bericht dazu.“	Ex-ante evaluation → to find the best project partner in order for the project to be as successful as possible
[00:17:29]		„Teilweise ist auch wirklich eine Recherche dabei, wenn man noch gar keinen Kontakt hat.“	“
[00:18:54]		„Aber ansonsten ist es normalerweise immer eine Prüfmission-Reise , die dann auch stark verbunden ist: Nicht nur die Schulen anschauen , sondern auch NGOs und andere Organisationen, Botschaft etc. alles was vor Ort ist, mit denen sprechen und da erläutern was wichtig ist . Um herauszufinden welche Gewerke angeboten werden sollen . Also wir müssen ja wissen, was auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt ist und demnach fünf Gewerke an der Schule aussuchen und das ist dann(!) Solche Marktanalysen sind dann auch die übliche Arbeit der Prüfmission.“	→ and to find out which project activities would be most adequate / needed in order for the project to be as successful as possible
[00:24:37]		„Ja, man sieht immer wieder genau wenn man irgendwo sich vielleicht verspätet oder etwas billiger oder teurer war, dass man da noch mal ein bisschen nachjustieren muss.“	through regular actualisation of activities and financing plan → enables adjustment of the project to stick to the project's objectives
[00:07:07]	Organisation size	„Also sehr viele Projekte, sehr viele Entwicklungsprojekte werden doch sehr komplex , wenn man sich es genauer anschaut und es sind auch sehr viele Strukturen drin .“ „es wird halt dann immer mit der Größe komplizierter “	High complexity of organisations and their size can make project implementation more difficult (the bigger the more complex) → because for good cooperation and successful project implementation, the local
[00:07:07]			

[00:07:07]		<p>„im Vergleich dazu ist bbw, biz relativ klein und hat ein paar standardisierte Modelle, die Anwendung finden und die relativ einfach (...) auf andere Länder übertragbar sind. Weil Berufsbildung braucht es wie überall und wir haben so ein paar Gewerke, die auch überall notwendig sind und deswegen ist der Ansatz relativ einfach und zusätzlich, was ich am Anfang gesagt habe, quantifizierbar.“</p>	<p>project partner must understand the work processes of the German implementing organisation</p> <p>work processes in smaller organisation are easier for the local project partner to understand + standardised, easy to understand working concepts → this facilitates project cooperation & implementation</p>
[00:11:10]	Approach for project implementation .	<p>„Aber es ist trotzdem ein sehr, sehr lange durchdachtes und (...) in viele Facetten gehendes Konzept mit einer sehr große Version des Handbuchs mit mehreren hundert Seiten.“</p>	<p>the BINA-approach is easy to understand → this facilitates project cooperation & implementation</p>
[00:07:07]	Project planning .	<p>„Wir können klare Zielsetzungen geben: Okay, das wollen wir erreichen.“</p>	<p>-> part of project management</p>
[00:20:07]		<p>„Dann schreiben wir den Antrag und gleichzeitig schreibt der Gutachter sein Gutachten. Und beides geht dann zusammen raus und dann dauert es üblicherweise so zwei Monate. Ich weiß es nicht mehr genau, so ein bis zwei Monate, bis dann eine Bewilligung oder eine Absage vom BMZ kommt.“</p>	<p>Project proposal and expert report must be thoughtfully and well written to receive approval</p>
[00:24:37]		<p>„Und wir haben vorgegeben eine Aktivitäten- und Finanzplanung. Die wird einmal am Anfang des Jahres gemacht und wird auch immer wieder regelmäßig aktualisiert auf Basis von veränderten Zahlen. Also da planen wir dann für mindestens ein Jahr voraus. Was wollen wir dieses Jahr machen? Was wollen wir damit erreichen? Was für Mittelabflüsse, wie viel Geld planen wir jeweils für diese Aktivitäten ein? Und dann hat man immer wieder so ein(!) Ja, man sieht immer wieder genau wenn man irgendwo sich vielleicht verspätet oder etwas billiger oder teurer war, dass man da noch mal ein bisschen nachjustieren muss.“</p>	<p>Thoughtful planning of</p> <ul style="list-style-type: none"> - activities - objectives - and budget important!

[00:40:32]		<p>„Wir können mit den Berufsschulprojekten nur so weit gehen, wie die lokale Wirtschaft diese Leute auch absorbieren kann. Also wir sehen jetzt in Accra, dass es halt eine Großstadt, da gibt es doch einiges so an Firmen und einiges an Arbeit. Vergleichsweise aber in ländlichen Regionen müssen wir halt auch schon in Richtung Entrepreneurship-Projekte gehen. Also bei diesem Aufstockungsprojekt zum Beispiel unterstützen wir auch Leute, wenn sie selbst was gründen, sich selbstständig machen wollen.“</p> <p>„Wir können einerseits natürlich die Ausbildung gut gestalten, also (weil) drei Monate ist keine lange Ausbildung und wir wollen auch niemals mehr als Basisqualifikation vergeben. Aber wir können natürlich (...) diese drei Monate so gut wie möglich gestalten, qualitativ.“</p> <p>„Wir können einen Mehrwert bieten.“</p> <p>„Und ich hatte das mit Rainer abgesprochen und der hat zugestimmt, weil [...] diese Maschinen sind nicht so teuer, [wenn] wir das dann zusätzlich machen.“</p>	<p>Political and economic situation must be considered when planning activities</p> <p>Differences between urban and rural areas must be considered when planning activities</p> <p>Thoughtful planning of activities:</p> <p>Defining numbers (qualitative planning) for the project's objective – to make it easier to see if goals were reached</p> <p>Important to consider how to provide added value when planning the project</p> <p>→ to make the project partner and the target group understand the necessity / importance of the project for them</p> <p>Within planned budget</p> <p>→ only plan activities within budget -> important is a well-planned budget</p>
[00:24:37]	Monitoring	„Und wir haben vorgegeben eine Aktivitäten- und Finanzplanung. Die wird einmal am Anfang des Jahres gemacht und wird auch immer wieder regelmäßig	-> part of project management

	<p>aktualisiert auf Basis von veränderten Zahlen. [...] Ja, man sieht immer wieder genau wenn man irgendwo sich vielleicht verspätet oder etwas billiger oder teurer war, dass man da noch mal ein bisschen nachjustieren muss.“</p>	<p>Monitoring important for project's success because with it the project can stay on the right track -> to make sure to reach the project goals in the end</p> <p>When motivation is high, lots of effort is put into cooperation and project implementation which contributes to its success → particularly intrinsic motivation is promising</p>
[00:09:06]	<p>„Und die waren direkt sehr offen“</p>	
[00:32:21]	<p>„Ich hatte Glück mit beiden Projektmanagern, die jetzt in dem Projekt sind, dass man wirklich sehr gut mit ihnen zusammenarbeiten kann, dass wir eine Schule haben, die wirklich Lust darauf hat, das Projekt durchzuführen.“</p>	
[00:32:21]	<p>„[...] also die sind wirklich sehr intrinsisch motiviert, das voranzubringen.“</p>	
[00:11:10]	<p>„Also ich (...) muss ja darauf achten, dass an der Schule alles wirklich so abläuft wie es geplant ist, dass wir unsere Ziele erreichen, dass die Mittelverwendung korrekt läuft, was ja auch ein sehr wichtiger Punkt ist. Wir dürfen ja keine Mittel die wir aus Deutschland bekommen, die vom Steuerzahler finanziert sind, dürfen nicht für falsche Zwecke ausgegeben werden.“</p>	<p>Motivation and sense of duty are helpful to a successful project implementation → Sense of duty to one's job → To the German taxpayer</p> <p>Examples: → Motivation to have an impact on the situation on site, to contribute to transformation / improvement of local situation</p>
[00:23:23]	<p>„(Es besteht) die Möglichkeit, dass(!) Wir können eine Verlängerung beantragen, ist aber natürlich ungewiss. Und auch gerade jetzt aufgrund der diesjährigen Wahlen oder so etwas kann man ja auch viel weniger sagen, weil natürlich nächstes Jahr noch mal die Ministerien anders besetzt sein können. Aber wir hoffen natürlich, dass wir es noch mal verlängern können.“</p>	
[00:34:56]	<p>„Diese Leute in dieser Region, die jungen Leute brauchen auch dringend Berufsausbildung und wir versuchen das Beste aus der Situation zu machen und versuchen Möglichkeiten zu finden, der Schule auch zu helfen.“</p>	
[00:42:23]	<p>„Wir können einen Mehrwert bieten. [...]Und gleichzeitig bringen wir auch sehr wichtiges Wissen von außerhalb ins Land rein.“</p>	

[00:46:43]		„Wir haben jetzt gerade ein ganz neues Projekt, das mir so ein bisschen am Herzen liegt .“	Because of plastic waste at the beach in Ghana -> environmental pollution + possibility to create new jobs through self-employment
[00:11:10]	Location analysis .	„Zusätzlich sind wir natürlich der Initiator eines Projektes, in dem wir mögliche, also erstmal Regionen, Schulen etc. alles finden und dann mit Vorschlägen auf unsere Mittelgeber bzw. Intermediäre wie seguu zugehen.“	Location analysis for an adequate project planning
[00:15:28]		„Es gibt Don Bosco Tech. Don Bosco Tech ist so eine Überkoordinationsstelle von Don Bosco in ganz Afrika. Die haben so einen Überblick über alle Schulen, über alle Projekte, was so läuft. Und da hat jemand von unserem Projekt BINA gehört, aus einem anderen Land, aus einem anderen Kontext und ist proaktiv auf uns zugekommen. Und hat da nachgehakt, ob wir da mal was machen können. Und hat dann eine, seiner Meinung nach wahrscheinlich, die beste dafür geeignetste Schule ausgesucht .“	Example: Don Bosco Tech School
[00:17:29]		„Und die drei reisen zu dritt ins Land und schauen sich dann erstmal mögliche Partner an .“	Mitarbeiter von bzf, von seguu , externer Gutachter
[00:17:29]		„Teilweise ist auch wirklich eine Recherche dabei, wenn man noch gar keinen Kontakt hat.“	
[00:18:54]		„Solche Marktanalysen sind dann auch die übliche Arbeit der Prüfmission.“	
[00:11:10]	Challenges	„Und dieser Managementaufwand, der dahintersteht, ist gerade mit unerfahrenen Projektpartnern natürlich dann auch sehr, sehr groß. Also da braucht es einfach eine Anfangszeit , wenn so eine Schule noch kein solches Projekt gemacht hat, insbesondere, bis die sich dran gewöhnen : Okay, was sind jetzt deutsche Standards der Buchhaltung? Was erwarten wir jetzt in der Kommunikation ?“ „ Kulturelle Barrieren “	<u>Inexperience of project partner</u> Inexperience in the cooperation with a project partner from a specific country Cultural differences Communication:
[00:11:10]			

[00:29:27]	<p>„also auf jeden Fall kulturelle Unterschiede natürlich. Jedes Land ist verschieden und man muss sich (in) jedem Land nochmal auf ganz andere Situationen, die man nicht antizipieren konnte(!) Gerade auch was die Kommunikation anbelangt.“</p> <p>„Dann natürlich die Person an sich.“</p> <p>„Und viel zum Beispiel auch welche, (und) ob eine intrinsische Motivation dahinter steckt.“</p> <p>„Und natürlich auch die Kommunikationstypen. Also ich meine, der Deutsche ist schnell sehr pedantisch und will seine klaren Strukturen haben. Und sobald etwas gesprengt wird davon, dann ist er schnell überfordert. Und das Klischee, zumindest auf dem afrikanischen Kontinent ist es, dass die dann vielleicht eher so ein bisschen eine Laissez-faire-Einstellung haben. Und man muss sich halt zusammenfinden.“</p>	<p>Way of communication different according to culture of the project partners / home country</p> <p>A person's <u>character</u></p> <p>Project's success is vulnerable to a <u>lack of motivation</u></p> <p>Way of working / way of <u>communicating</u> different from culture to culture</p>
[00:31:28]	<p>„Ja, vielleicht ein bisschen dahingehend, dass es eine christliche Organisation ist, mit der wir zusammenarbeiten. Wir haben zum Beispiel auch(!) In einem anderen Projekt ist es so, dass alle BINA-Teilnehmer am Gottesdienst teilnehmen sollen, obwohl sie vielleicht gar nicht christlicher Konfession sind. Das ist jetzt Gott sei Dank im BINA-Projekt in Ghana nicht so. Aber es ist trotzdem eine christliche Gemeinschaft, die halt gewisse Gepflogenheiten hat, auf die man sich einstellen muss.“</p>	<p>Type of organisation (project partner) can be challenging if different to own values / habits</p>
[00:34:56]	<p>„Tatags ist wirklich sehr, sehr abgelegen und ländlich. Es ist(!) Man fliegt von Accra aus erstmal bis in die nächstgelegene Stadt und dann fährt man noch vier Stunden mit einem Allradantrieb über so eine Piste, wo quasi kein Dorf mehr auf dem Weg kommt. Also es ist wirklich sehr, sehr weit weg. Und das (...) birgt natürlich gewisse Problematiken.“</p>	<p>Project location: urban or rural?</p>

[00:34:56]		<p>„Dann gibt es da auch keine Hotels vor Ort. Dann kannst du halt den(!) Gibt es nur sehr, sehr einfache Gasthäuser, womit ich mich vielleicht noch zufriedengebe, aber vielleicht irgendwie so ein Ü-50-Experte oder so etwas dann schon kein Interesse mehr hätte, da hinzugehen. Das ist natürlich schwierig, aber daran kann ich nichts ändern.“</p> <p>„gewisse Barrieren gibt es natürlich, (...) durch diese schlechte Erreichbarkeit“</p> <p>„der Erfolg unserer Projekte ist ja sehr davon(!) sehr von Faktoren abhängig, die wir überhaupt gar nicht beeinflussen können.“</p> <p>„Wir können jetzt mit unserem kleinen BINA-Projekt können wir halt nicht die Wirtschaft in Ghana aufbauen, sondern wir müssen halt die Stellen besetzen, die es schon gibt.“</p> <p>„Wenn man dann solche Einnahmequellen generiert, dann hat man zumindest auch die Hoffnung, dass sich daraus dann vielleicht irgendwie eine Selbstfinanzierung entwickelt, wenn das Projekt dann vorbei ist. Denn man will natürlich nicht, dass dann irgendwie alle Projektlehrer entlassen werden etc.“</p>	<p>Living conditions</p> <p>Project location</p> <p>External factors could jeopardise a project's success</p> <p>Limits: the project can only make a small contribution to improving the situation on site</p> <p>The limited project duration and thus also the limited funding is a challenge.</p> <p>It is challenging to uncover ways in which the project can continue to fund itself after the end of the project or to find other funding.</p> <p>Good work ethic and attitude are an advantage</p> <p>Work experience in project management is an advantage</p>
[00:13:55]	Work experience Don Bosco	<p>„Ich sag immer so, dass ein sehr wichtiger Part in diesem Projekttyp ist, dass der lokale Projektmanager vor Ort eine gute Arbeit leistet. Und da hatten wir in dem Fall sehr großes Glück [...]“</p> <p>„Und in dem Fall haben wir einen Inder als Projektmanager bekommen und der hat irgendwie sein ganzes Leben lang nichts anderes gemacht wie diese Berufsbildungs-Kurz-Projekte in Indien. Also der hat glaube ich da 30 Jahre lang</p>	

[00:13:55]	Project staff	<p>Erfahrung und hat Abertausende von indischen Schülern durch so Berufungsprojekte gebracht.“</p> <p>„Und in dem Fall haben wir einen Inder als Projektmanager bekommen und der hat irgendwie sein ganzes Leben lang nichts anderes gemacht wie diese Berufungs-Kurz-Projekte in Indien. Also der hat glaube ich da 30 Jahre lang Erfahrung und hat Abertausende von indischen Schülern durch so Berufungsprojekte gebracht. Also das hat die ganze Sache sehr erleichtert.“</p>	Project structure -> selection of project staff decisive for project's success
[00:13:55]		<p>„Der wurde jetzt leider von Don Bosco zurückbeordert nach Indien. Also die haben da auch wenig Handlungsspielraum, wo sie hinkommen. Die werden so hin und hergeschickt (wie bei einer) Leiharbeitsfirma, aber der wurde Gott sei Dank auch adäquat ersetzt. Also ich bin sehr zufrieden.“</p>	Challenge when project staff changes during project
[00:49:17]		<p>„Beauty and Cosmetics [...] ist tatsächlich das einzige Gewerk, in dem wir keinen Experten hinschicken. Weil für afrikanische Beauty und Kosmetik macht es, glaube ich, keinen Sinn, gerade für Hair-Styling, dass wir jemanden aus Deutschland hinschicken und der dann Afrikanern beibringen soll, wie sie ihre Haare machen sollen.“</p>	Take local conditions / culture into account when planning the project staff
[00:16:36]	Initiation phase	<p>„Wenn wir natürlich dann eins von diesen Ländern, in dem Fall Ghana rausnehmen und dort dann so in Berufsbildung reingehen, was ja der Kern der Sonderinitiative ist, dann (...) rechnen wir uns natürlich relativ gute Chancen damit aus. Vor allem, wenn es da noch kein vergleichbares Projekt gibt.“</p>	Before project approval: think of a project idea which is likely to be accepted by BMZ
[00:46:43]	During the project	<p>„Wir haben jetzt gerade ein ganz neues Projekt, das mir so ein bisschen am Herzen lag. Und zwar ist das so ein Plastik-Upcycling-Projekt. [...] Das heißt Precious Plastic. Das ist ein Niederländer, der die Idee hatte, mit relativ einfachen Materialien, die man überall auf der Welt bekommt, einfache Maschinen zu bauen, die Plastikflaschen [und] alle Arten von Plastikmüll häckseln und erhitzen, schmelzen und daraus dann ganz neue Sachen herstellen. Die [...] bauen alles Mögliche aus Plastik, was vorher im Müll am Straßenrand rumlag. [...] Und dann ist natürlich die Möglichkeit [...], dass vielleicht sogar manche [aus dem BINA-Projekt] daraus später selbstständig werden können, dass sie Plastik sammeln und das dann mit diesen Maschinen verwerten, neue Dinge daraus herstellen und die wiederum verkaufen.“</p>	New ideas for activities can be added to the project if it is within budget → activities are to be chosen that contribute to the project's objective

<p>[00:18:54]</p>	<p>Remote works</p>	<p>„Aber wir hatten halt keinen Schulkontakt, also haben wir wirklich ganz normal im Internet angefangen zu recherchieren: Welche Berufsschulen gibt es, haben die kontaktiert und hatten dann im Endeffekt irgendwie so einen Pool von 8, 9 Schulen und daraus haben wir im Endeffekt drei rausgesucht. Und das haben wir gemacht durch – da hat schon Corona angefangen – durch komplett virtuelle Absprachen und Schulbesichtigungen über Zoom etc. Aber ansonsten ist es normalerweise immer eine Prüfmission-Reise.“</p> <p>„Ich habe auch schon vor Corona remote gearbeitet.“</p>	<p>Interviewee talks about a different project from bbw in Uganda</p> <p>biz-project manager is experienced in remote working → good for remote work in development projects</p>
<p>[00:20:50]</p>	<p>Corona impacts</p>	<p>„Dann im Projekt vergleichsweise(!) Also wahrscheinlich weniger, wie man ursprünglich vermutet hätte. Also wir haben einen BINA-Zyklus verloren. Also diese 3 Monats-Kurse, einen haben wir verloren, dadurch, dass die Schule geschlossen wurde. Die Schulen wurden im Land geschlossen und es konnte nichts passieren. [...]Wir können in Afrika keinen Lockdown machen, wie wir ihn in Deutschland hatten. [...]Deswegen kann man das so nicht in Afrika machen und das wurde dann doch nicht so lange durchgezogen.“</p> <p>„Aber daher aus allem zusammen hat es natürlich das ganze weniger beeinträchtigt, wie wenn du jetzt ein Berufsbildungsprojekt in Deutschland gemacht hättest in derselben Zeit und die Schulen wären einfach nicht gewesen für sehr lange.“</p> <p>„Aber was natürlich eine Problematik ist, sind prinzipiell die Auswirkungen auf die Wirtschaft im Land und den Arbeitsmarkt. Und wir können auch langfristig Probleme dafür bekommen, weil wir die Leute in Arbeit bringen wollen. Wenn dann aber der eine oder andere Pleite gegangen ist, der eine oder andere Arbeitgeber, dann wird es doch schwieriger für unsere Absolventen was zu finden. Also einen Impact gibt es auf jeden Fall.“</p>	<p>External factors -> challenging</p> <p>→ can influence a project negatively, also in the long run → can affect the project goals</p>

[00:17:29]	Cooperation between bfz and Don Bosco:	<p>„Also wir fragen erstmal an, ob wir eine Prüfmission machen dürfen, bekommen dann ein kleines Budget dafür. Das ist nur ein Reisebudget für einen bbw/bfz Mitarbeiter plus einen sequa Mitarbeiter und dann noch einen externen Gutachter. Und die drei reisen zu dritt ins Land und schauen sich dann erstmal mögliche Partner an.“</p> <p>„Ja, unser eigentlicher Plan ist ja für die fachliche Steuerung, dass wir drei Reisen im Jahr grob geplant haben, in denen ich nach Ghana reise und dann auch noch mal vor Ort längere Meetings habe, Sachen bespreche, die einfach schlecht über Zoom und Co. funktionieren.“</p> <p>„Darüber hinaus, natürlich schicken wir regelmäßig Experten von bfz hin, die neben ihrer Experten-Aufgabe auch mal die Möglichkeit haben, uns zum Beispiel mal Belege etc. mitzubringen aus dem Land, wenn man mal etwas braucht oder was für uns mitzubringen, also aus Deutschland mitzunehmen.“</p> <p>„Man liefert sich einfach die Informationen ((...)) wann sie halt gerade fällig sind beziehungsweise wann man gerade Zeit hat dazu.“</p> <p>„Und dann abhängig davon, wer sonst noch involviert ist.“</p> <p>„Aber jetzt ansonsten größere Probleme fallen mir nicht ein.“</p>	<p><u>Project visits</u></p> <p>→ Enables project managers to get an idea of the situation in the project country in order to be able to plan the project more effectively</p> <p>Meetings enable exchange of knowledge and interests</p> <p>→ Face-to-face communication facilitates the cooperation</p> <p>Exchange of information, i.e. receipts for project accounting possible through project visits</p> <p>Rules for communication helpful</p> <p>Only involved people / people important for project take part in online-meetings</p> <p>→ Makes sense to invite experts to meetings if necessary</p>
[00:24:37]			
[00:24:37]			
[00:27:02]			
[00:27:55]			
[00:31:28]			

[00:32:21]	„Ich hatte Glück mit beiden Projektmanagern, die jetzt in dem Projekt sind, dass man wirklich sehr gut mit ihnen zusammenarbeiten kann. “	<p>bfz is satisfied with way of cooperation → Good cooperation facilitates project implementation</p> <p>Good cooperation = structured and coherent / understandable way of working</p> <p>Reliability! → quick responses facilitate the cooperation between the partners</p> <p>way of communication → sympathetic</p> <p>Project visits → are useful on a regular basis to keep an overview over the current project state</p>
[00:33:42]	„Ich habe heute wieder wunderschöne Excel-Tabellen bekommen mit einer wunderschönen Übersicht , wo alles genau so dargestellt ist, wie wir uns das wünschen . Sehr strukturiert, sehr gut nachvollziehbar. “	
[00:33:42]	„ Ich kann einfach mich darauf verlassen , auch dass ich, wenn ich jetzt eine Mail, eine Anfrage schicke, dass ich auf jeden Fall innerhalb von, sagen wir mal 2 Tagen eine Rückmeldung bekomme. Sei es auch, ich kann(!) Ich habe gerade keine Zeit oder so, aber ich bekomme eine Rückmeldung.“	
[00:33:42]	„Das ist ein Riesenthema. Das kannst du gar nicht gering genug schätzen, dass die Leute die Kommunikationsregeln so beherrschen , dass sie kurz Feedback geben , auch wenn es gerade nicht passt. Einfach nur, damit man weiß: Okay, wo steht man? Und das ist für mich sehr erleichternd, dass das in diesem Projekt funktioniert, weil das kann auch ganz anders sein und dann wird es sehr anstrengend.“	
[00:34:56]	„In Tatata war ich selbst bisher erst einmal. “	
[00:24:37]	Rules of cooperation	<p>Routines helpful → everybody knows what to do and when information will come</p>

[00:27:02]		<p>„Am Anfang versuche ich in Projekten immer sehr klare Regeln einzuführen, so etwas wie wir zoomen einmal die Woche und updaten uns einfach über den aktuellen Stand.“</p>	<p>Sending visual material is a good way to give the German project partner an insight into the project if they are not on site at the time</p> <p>At project <u>beginning</u>: good to set rules for cooperation so that it works well from the very beginning and everybody knows what to expect</p>
[00:24:37]	<p>Cooperation between bfz and sequa:</p>	<p>„Und darüber hinaus haben wir gewisse Sachen vorgegeben von der sequa. Das ist zum Beispiel der Jahresbericht, der verfasst wird. Den kann ich natürlich dann immer so ein bisschen basierend auf den ganzen Vorberichten, die ich bekommen habe, machen. Und wir haben vorgegeben eine Aktivitäten- und Finanzplanung. Die wird einmal am Anfang des Jahres gemacht und wird auch immer wieder regelmäßig aktualisiert auf Basis von veränderten Zahlen.“</p> <p>„Und ich hatte das mit Rainer abgesprochen und der hat zugestimmt, weil [...] diese Maschinen sind nicht so teuer [wenn] wir das dann zusätzlich machen.“</p>	<p>Strict cooperation rules set between sequa and bfz → so that sequa can report back to BMZ about project progress</p> <p>Discuss new project ideas / ideas for activities with the responsible project manager to see if their implementation is realistic and feasible</p>
[00:27:02]	Trust	<p>„Und dann, je mehr man sieht, okay, das läuft, desto mehr vertraut man sich und desto weniger Kontrolle und mehr(!) Man liefert sich einfach die Informationen (...) wann sie halt gerade fällig sind beziehungsweise wann man gerade Zeit hat dazu. Und das klappt schon alles.“</p> <p>„Aber wir haben auch Projekte, in denen wir wirklich sehr so ein bisschen schon so eine Routine und so ein Schema vorgeben müssen, weil die Projektpartner sonst nicht so ganz in die Gänge kommen.“</p>	<p>Trust facilitates cooperation & creates a good work atmosphere</p> <p>-> cooperation works well in the BINA-project in Ghana</p> <p>→ Routines must be set when cooperation is based on low trust</p>

[00:23:23]	<p>Sustainability.</p>	<p>„(Es besteht) die Möglichkeit, dass(!) Wir können eine Verlängerung beantragen, ist aber natürlich ungewiss. Und auch gerade jetzt aufgrund der diesjährigen Wahlen oder so etwas kann man ja auch viel weniger sagen, weil natürlich nächstes Jahr noch mal die Ministerien anders besetzt sein können. Aber wir hoffen natürlich, dass wir es noch mal verlängern können.“</p> <p>„Das kann man so pauschal nicht sagen. Kann sein, dass das noch mal um dieselbe Zeit verlängern wird. Das haben wir oft in Projekten, dass es dann einfach nur heißt: Phase I, Phase II. Aber definitiv sagen kann ich das nicht.“</p> <p>„Also wir versuchen natürlich irgendwie [...] Möglichkeiten zu finden, wie eine Schule noch einmal Einnahmen generieren könnte, um gegebenenfalls das Projekt auch teilweise auf eigenen Füßen weiterzuführen. Zum Beispiel haben wir ein [...] allgemeines Hospitality-Gewerk in Ashdod, [mit] drei Untergewerke(n): einmal Küche, einmal Catering, einmal Hotel. Und dort wollen wir jetzt ein Entrepreneurship-Projekt starten, dass die quasi diese Sachen, die sie sowieso schon tagsüber kochen, im normalen Schulbetrieb [...] verkaufen können.“</p> <p>„Zusätzlich baut die Schule gerade nochmal [...] ein Restaurant. [...] Wir haben [auch] einen kleinen Hotelbetrieb gemacht. [...] [So] können Einnahmen generiert werden.“</p> <p>„Und dann ist natürlich die Möglichkeit [...], dass vielleicht sogar manche [aus dem BINA-Projekt] daraus später selbstständig werden können, dass sie Plastik sammeln und das dann mit diesen Maschinen verwerten, neue Dinge daraus herstellen und die wiederum verkaufen.“</p> <p>„Wenn man dann solche Einnahmequellen generiert, dann hat man zumindest auch die Hoffnung, dass sich daraus dann vielleicht irgendwie eine Selbstfinanzierung entwickelt, wenn das Projekt dann vorbei ist. Denn man will natürlich nicht, dass dann irgendwie alle Projektlehrer entlassen werden etc.“</p>	<p>Sustainability is crucial for a project to be successful in the long run even after its termination → Sustainability is influenced by external factors such as elections</p> <p>Goal: - independence of funding - by generating own revenues</p> <p>Example</p> <p>Example: Creating jobs through self-employment and making the project sustainable (Precious Plastic-project) → create / implement activities contributing to sustainability</p> <p>Why is sustainability important? → To avoid created jobs within the</p>
[00:24:02]			
[00:45:09]			
[00:45:09]			
[00:46:43]			
[00:48:51]			

			project from being cut / eliminated
[00:24:37]	Communication tools .	<p>„Ja, unser eigentlicher Plan ist ja für die fachliche Steuerung, dass wir drei Reisen im Jahr grob geplant haben, in denen ich nach Ghana reise und dann auch noch mal vor Ort längere Meetings habe, Sachen bespreche, die einfach schlecht über Zoom und Co. funktionieren.“</p> <p>„Und ansonsten Kommunikation über E-Mail, Zoom.“</p> <p>„Ich kann einfach mich darauf verlassen, auch dass ich, wenn ich jetzt eine Mail, eine Anfrage schicke, dass ich auf jeden Fall innerhalb von, sagen wir mal 2 Tagen eine Rückmeldung bekomme.“</p>	Also remote work!
[00:28:41]	Working language	<p>„Arbeitsprache ist meistens Englisch.“</p>	Between bfz and Don Bosco
[00:50:13]	Acceptance	<p>„Gerade in Subsahara-Afrika allgemein habe ich die Erfahrung gemacht, dass sie von der Mentalität her extrem offen dafür sind, für alles, was ihnen irgendwie neues Wissen, Bildung etc. bringt. Also die [...] haben da einfach eine sehr, sehr offene Mentalität und freuen sich über jeden Experten, der kommt und alles was sie lernen können.“</p>	And German between seguu and bfz . Makes it easier for the project to be implemented

Annexe 4.2: Interview 2 – sequa

Time	Code	Text passage	Comment
[00:00:51]	Previous experience by sequa	„Ich bin jetzt seit, ich glaube elf Jahren im Juni, elf Jahre bei sequa als Projektmanager. Und seit der Zeit mache ich auch diese KVP- und BBP-Projekte mit einer kurzen Unterbrechung. Und jetzt seit zwei Jahren auch die PartnerAfrika-Projekte. Vorher war ich bei der Handwerkskammer in Mainz, auch Projektmanager und auch für diese internationalen Projekte zuständig. Das waren auch nochmal so zwei Jahre.“	Project manager at sequa is very experienced in project management for international projects + experienced in the programmes / concepts of sequa → is an advantage for a project to be well implemented
[00:01:59]		„Ja, ich habe elf Projekte. Die verteilen sich also auf den Bereich BMZ-KVP, BBP, PartnerAfrika und eine Kleinmaßnahme in Namibia, die aber jetzt auch schon anderthalb Jahre läuft. Und dann habe ich noch zwei GIZ-Projekte.“	Experienced in cooperation with donor (BMZ) → facilitates the cooperation and working processes within the project
[00:04:51]		„Dann habe ich das natürlich gemacht, weil ich BMZ auch kannte, mit denen auch schon gearbeitet hatte.“	Inexperience with programme + no previous knowledge about project country → needs more effort when planning the project
[00:05:24]		„Das Land kannte ich noch nicht. Es war auch das erste PartnerAfrika-Projekt, was ich übernommen habe.“	Experienced in implementing international / development projects → experience is a plus to project success
[00:18:48]	Previous experience by bfg	„bfg International. Das ist der Bereich, der für die EZ zuständig ist, für die internationalen Projekte.“	conductive to the success of the project: (förderlich) - Experience in implementing international projects - Self-confidence - Decisiveness
[00:03:39]	Work experience	„Das hängt zum Teil natürlich auch von den Partnern ab. Manche (...) sind erfahrener oder sagen wir mal selbstbewusster oder setzen das einfach sozusagen so um wie sie meinen, dass das richtig ist. Andere sichern sich halt immer bei uns ab oder andere haben auch nicht diese entwicklungspolitische Erfahrung und fragen dann häufig nach.“	constraint to project

			<p>success: (hinderlich)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexperience in implementing development projects - Insecurity → leads to constant enquiries
	Cooperation		<p>Independent working</p> <p>vs.</p> <p>dependent working due to insecurity, inexperience → Trust</p> <p>Implementation of activities works well so far → satisfying</p> <p>Implementation of activities works as planned → key indicators are reached → Good work performance → Sequa is happy with the course of the project</p> <p>Trust is an essential part of cooperation for a project to be successfully implemented + cooperation at eye level</p> <p>A good communication facilitates cooperation and working processes</p> <p>Conducive to good cooperation and thus to successful project: a good working atmosphere between the project partners</p>
[00:03:39]	Way of working	<p>„Das hängt zum Teil natürlich auch von den Partnern ab. Manche (...) sind erfahrener oder sagen wir mal selbstbewusster oder setzen das einfach sozusagen so um wie sie meinen, dass das richtig ist. Andere sichern sich halt immer bei uns ab oder andere haben auch nicht diese entwicklungspolitische Erfahrung und fragen dann häufig nach.“</p> <p>„Aber es geht halt primär um diesen Knowhow-Transfer. Und das ist auch eine Sache, die in diesem Projekt eigentlich sehr gut läuft, finde ich. Also da gibt es schon für viele Kurzzeit-Einsätze, die da gemacht wurden.“</p> <p>„Muss ich echt sagen, das ist ein gutes Projekt. Also die arbeiten alle sehr professionel und erreichen auch die hohe Stückzahlen.“</p>	
[00:18:48]			
[00:36:31]			
[00:27:08]	Trust	<p>„Also ich glaube, eine ganz wesentliche und vielleicht häufig unterschätzte Komponente ist Vertrauen zwischen den Projektpartnern. Dass die also(!) Das soll ja eine Partner(!) Also das heißt PartnerAfrica, das heißt, wir wollen uns ja eigentlich auf Augenhöhe begegnen.“</p> <p>„Oder es gibt halt häufig auch Projekte, da stimmen die Rahmenbedingungen, da sind gibt es starke Partner. Da wird sozusagen auch gut kommuniziert.“</p> <p>„Aber wenn du es schaffst, so eine Basis zu etablieren, wo man sich jederzeit gegenseitig kontaktieren kann und dann ist schonmal viel erreicht.“</p>	
[00:03:39]	Way of communication		
[00:27:08]			

[00:40:30]	<p>„Also ich kommuniziere mit dem Thomas und das klappt eigentlich immer ganz gut. [...] Das ist ja auch so gedacht, dass ich mit dem fachlichen Steuerer dann in der Regel kommuniziere und der das dann weitergibt ins Partnerland. Bzw. wenn was aus dem Partnerland kommt, was sequa-relevant ist, dann läuft das auch über Thomas.“</p>	<p>+ accessibility</p> <p>Communication path: - Sequa to bfz - bfz to Don Bosco - Don Bosco to bfz - bfz to sequa → Never direct contact between sequa and Don Bosco</p> <p>The structure of the project or sequa's way of working determines the communication paths between the partners</p> <p>= Father Roberto = project director</p> <p>→ This contributes to an effective cooperation between the partners</p> <p>Accessibility + respect towards the project partner → inform the partner that the message has been received. e-mail dominant tool</p>
[00:41:53]	<p>„so ist es auch gedacht, [...] dass wir eigentlich hauptsächlich mit dem deutschen Partner kommunizieren.“</p>	
[00:40:30]	<p>„Also es gibt da auch einen Projektmanager, der auf ghanaischer Seite. [...] das ist dann, glaube ich, der Hauptsprechpartner für Thomas.“</p>	
[00:40:30]	<p>„Also die Art der Kommunikation, also da ist das was ich eben gesagt habe, erreicht, dass die halt sehr vertrauensvoll miteinander auch kommunizieren und auch regelmäßig.“</p>	
[00:47:42]	<p>„Also (wir) sind, glaube ich, beide immer erreichbar. Oder wenn man sozusagen jemanden nicht erreicht, dann kann man auch eine Mail schreiben: Ruf mich zurück.“</p>	
[00:40:30]	<p>Communication tools</p> <p>„also früher haben wir immer über das Telefon gemacht, jetzt machen wir das über MS Teams oder so. Oder natürlich über E-Mail. Also ja, der Großteil passiert noch über E-Mail.“</p>	
[00:43:43]	<p>Working language</p> <p>„Und Teams oder Skype.“</p> <p>Speaker1: [00:43:21] Okay. Ähm. Genau das heißt, wenn du also nur mit dem deutschen Partner in Kontakt bist, ist es dann ja auch auf Deutsch, logischerweise?</p>	

[00:48:14]	Remote work	<p>Speaker2: [00:43:34] Ja genau. „weil wir halt vorher auch nur sozusagen auf elektronischem Wege kommuniziert haben.“</p>	<p>Already before, Corona so they were used to / experienced in working remotely and not seeing each other face-to-face on a regular basis</p>
[00:05:48]	Cooperation between project partners	<p>„Also wir als sequa haben ja die Rolle, sozusagen, das Projekt zu planen, also mitzuplanen.“</p> <p>„Die Arbeit im Projekt wird halt von den deutschen und den ausländischen Partner gemacht. Also die müssen das Projekt umsetzen. Und wir sind in der Zeit(!) stehen wir auch jederzeit für Beratung zur Verfügung oder auch für Anpassungen im Projekt, wenn es einen Änderungsantrag geben sollte, einen Aufstockungsantrag, solche Geschichten, das machen wir natürlich.“</p> <p>„Und dann übernehmen wir natürlich als sequa noch die Berichterstattung gegenüber dem BMZ oder auch der Öffentlichkeit, wenn man so will, für alle Projekte. Das geschieht in Form des Jahresberichts. Dann kriegen wir einen Entwurf vom Partner und wir müssen das sozusagen finalisieren. Da wird über die Indikatoren und so berichtet, oder der Stand der Dinge: Wo steht das Projekt jetzt?“</p> <p>„Die Partner rechnen mit uns ab. Wir prüfen das und schicken es dann sozusagen ans BMZ.“</p> <p>„Wir [sind] das Scharnier [...] zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Träger.“</p>	<p>Joint development of the project goals → in that way, everybody can introduce ideas + all interests are considered → Higher satisfaction → higher motivation</p> <p>Clear role allocation → helps to understand who is responsible for what</p> <p>Reports are written jointly → Thus, both project partners know the current status of the project / the project progress which is important for the following course of the project</p> <p>Clear distribution of tasks so that not everyone has to do everything</p> <p>Working processes are structured → this simplifies the project work</p>

[00:53:27]		<p>„der deutsche Partner, sequa und ein Gutachter entwickeln [die Grobstruktur mit Ergebnisbereichen und Indikatoren] sozusagen während der der Mission. Und am Ende gibt es einen Workshop, wo wir das vorstellen [...] Aber natürlich machen wir letztendlich nichts, was dem Partner(!) wovon er nicht überzeugt ist. Dann hat er halt Zeit, seine Ideen noch einzubringen. Und da werden nochmal Anpassungen vorgenommen. Und am Ende der Mission sollten alle sozusagen ein gemeinsames Verständnis haben, was man erreichen möchte.“</p>	<p>Joint project planning / Joint creation of objectives → all project actors should be satisfied and all project partners should share the same project vision</p>
[00:55:33]		<p>„Vor Ort in der Regel, ja.“ (fact-finding-mission)</p>	<p>Face-to-face meetings</p>
[00:08:50]	<p>Rules of cooperation</p>	<p>„Die Partner müssen uns kontaktieren und sagen: Hier, also da habe ich ein Problem oder da weiß ich nicht, was ich machen soll. Oder es kommt auch mal vor, dass die uns fragen: Ich weiß nicht, ich möchte eine Schulung zu dem und dem Bereich machen. Habt ihr da irgendwelche Kurzzeiter oder Experten, die das machen können? Können ihr mir jemanden empfehlen? Also das kann alles Mögliche sein. Aber das muss dann sozusagen proaktiv passieren von den Partnern.“</p>	<p>It is clear: project partner is implementing organisation – sequa is consulting organisation → clear role allocation</p> <p>Work at eye level → no control over the project partner wanted</p>
[00:09:24]		<p>„Es sei denn, wir stellen irgendwie fest, dass es im Projekt gar nicht läuft. Dann würden wir glaube ich schon einmal zumindest nachfragen: Was ist was da los?“</p>	<p>Only enquiries if problems occur</p>
[00:42:57]		<p>„das Projekt umsetzen (...) sollen die Partner, und da federführend der deutsche Partner.“</p>	<p>Clear role allocation</p>
[00:44:08]		<p>„Also es gibt keine regelmäßigen Meetings. [...] Wenn es Bedarf gibt, dann wissen die Leute, dass sie mich kontaktieren können. Und das macht der Thomas, auch.“</p>	<p>Meetings only then when necessary</p>
[00:44:08]		<p>„Also jetzt hatten wir zum Beispiel letztes so abrechnungstechnische Fragen oder Fragen zum Finanzierungsplan, wo man jetzt noch mal was ändern muss und so. (...) Ach so, dann gab es jetzt nochmal Fragen zum Jahresbericht oder so. [...] Da fragt [Thomas] mich dann halt immer: Können wir das so machen?“</p>	<p>Clear role allocation: → The German partner contacts sequa with project-related questions (e.g. regarding financing and activities) and sequa then advises</p>

[00:45:51]		„Es ist aber dann häufig schon so, dass ich dann frage: So wie läuft es? Und gibt es(!) Also wo steht er jetzt und so? Also wenn wir schon miteinander sprechen.“	<p>the German partner.</p> <p>→ If necessary, sequa can ask the German partner questions about the project (progress).</p>
[00:42:16]	Project visit	„Also wir tauchen ja nur am Anfang auf, wenn wir das sozusagen planen. Und dann der nächste Besuch ist quasi nach drei Jahren, wenn wir das Projekt evaluieren. [...] Und dann, wenn es eine zweite Phase gibt, also wenn die Evaluierung am Ende der ersten Phase ist, dann gibt es häufig noch einen Planungsworkshop. Und da sind wir häufig dann auch nochmal dabei. Aber sonst sind wir eigentlich(!) Während der Projektlaufzeit sind wir eigentlich nicht vor Ort.“	<p>Project structure / sequa's way of working determines the number of project visits in the project country</p> <p>→ Proven to be enough for project's success as sequa is not the implementing organisation</p>
[00:36:31]	Synergies	„Und dann habe ich da festgestellt, [...] die GIZ arbeitet mit dem gleichen Partner in der gleichen Initiative. [...] So mussten wir uns halt nochmal viel mit der GIZ abstimmen. Aber es ist [...] natürlich auch das Gute jetzt. Die GIZ macht so eine modulare Ausbildung. Das heißt, eigentlich passen diese beiden Projekte ganz gut aufeinander, die bauen gut aufeinander auf. [...] Es gibt auch super Synergieeffekte.“	<p>Synergies with other projects on site can even improve a project's success</p> <p>→ In order to create synergy effects, different organisations that want to start a project in the same country, at the same location, in the same field and with the same project partners should communicate with each other</p>
[01:00:06]	Events	„Wir haben den KVP, BBP- und Partner/Afrika-Tag – ich weiß nicht wie er jetzt heißt – wo die Partner sozusagen sich versammeln und austauschen. Aber auch das BMZ ist da auch immer eingeladen.“	<p>For exchange of experiences → to improve future or current development projects</p>
[00:03:39]	External factors	„Weiß ich nicht, (im worst case gibt es einen Putsch oder der Partner möchte nicht mehr) oder solche Sachen, wo du dann auch keinen Einfluss darauf hast. Und da dann musst du natürlich da das Projekt umstricken oder so. Deswegen ist es dann natürlich auch für uns betreuungsintensiver.“	<p>The challenge of external influences is that you cannot influence them but are at their mercy (ausgeliefert) and have to react to them.</p>

[00:03:39]	Project planning	<p>"Alle wissen, wer was wann machen soll."</p>	<p>→ Requires more effort</p>
			<p>Clear role allocation → good allocation of tasks</p>
[00:16:57]		<p>"In Tatala, da werden nur drei Berufsfelder ausgebildet und es findet auch keine Kompetenzanalyse statt. Stattdessen gibt es da nacher(!) Weil es gibt kaum Privatwirtschaft natürlich da. Was wir da machen ist, dass es am Ende so ein Entrepreneurship-Training noch gibt, dass die Leute sich gegebenenfalls dann selbstständig machen können."</p>	<p>Setting clear deadlines / milestones</p>
[00:45:51]		<p>"Also am Anfang des Jahres [gibt es] einen Aktivitäten- und Finanzierungsplan damit du siehst, was haben die vor? Und wie viel Geld wollen die ausgeben von dem, was bewilligt ist?"</p>	<p>During planning phase, activities should be planned with consideration of the project location</p>
[00:45:51]		<p>"Einmal pro Jahr gibt es den Jahresbericht und noch so einen Sachstandsbericht schicken. Also dann zum (halben) Jahr oder so, da gibt es nochmal so einen Sachstandsbericht. Das ist aber kein Muss."</p>	<p>Detailed planning of the project reduces potential challenges</p>
[00:46:51]		<p>"Und da werden wir natürlich dann auch häufig nochmal drüber reden, wenn ich irgendwelche Fragen habe oder irgendetwas nicht verstehe. Oder wenn zu wenig Geld verplant ist oder so."</p>	<p>To see the project's progress and its current status + to report this back to BMZ to justify the financial support</p>
[00:50:28]		<p>"Also sinnvoll auszugeben. Also darum geht es. Nicht einfach irgendwie jetzt, Hauptsache das Geld ist raus."</p> <p>"Es bietet sich an, [die Projektskizze] spätestens bis Mitte Dezember zu machen, weil das Auswahlgespräch findet in der Regel im Januar statt."</p>	<p>→ Budget planning: The budget should be calculated in such a way that it is used sensibly and appropriately for the activities</p> <p>And that the financial support is also spent sensibly.</p> <p>Submit project idea in time so that it can be considered at all</p>

[00:53:27]		<p>„Also wir haben auf der Fact-Finding erst grob geplant. Jetzt müssen wir noch detailliert planen, also um die Ergebnisse zu erreichen: Was muss man konkret machen? Wer macht was, wann, was kostet es? Und so. Und häufig haben wir Indikatoren auch erst noch nicht bestückt.“</p>	<p>Project planning should include: Allocation of roles, deadlines, milestones, budget, activities and indicators to be achieved</p>
[00:55:33]		<p>„Und die Partner wiederum machen dann am Anfang des zweiten Jahres wieder einen Planungsworkshop, um das nächste Jahr zu planen.“</p>	<p>Second planning workshop to implement the project as good as possible</p>
[00:03:39]	Project location: local situation	<p>„Politischer Rahmen ist gegeben. Das sind dann gute Voraussetzungen.“</p>	<p>Conducive to a project's success are the external circumstances / frame conditions in the project country</p>
[00:29:26]		<p>„Man muss natürlich auch die politische Unterstützung haben. Es gibt Projekte, wo es manchmal so Störfeuer gibt, das ist nicht gut. Aber hier ist es nicht so.“</p>	<p>Political situation in the country must be considered → country must be open to development cooperation</p>
[00:03:39]	Motivation	<p>„Weiß ich nicht, (im) worst case gibt es einen Putsch oder der Partner möchte nicht mehr oder solche Sachen, wo du dann auch keinen Einfluss darauf hast.“</p>	<p>Motivation can change during a project → challenging if lack of motivation or even desire to stop the project</p>
[00:04:51]		<p>„Und ja, Ghana fand ich irgendwie auch ein spannendes Land, was ich noch nicht kannte.“</p>	<p>Interest in the project country is a plus → promotes motivation</p>
[00:18:48]		<p>„bei diesen Projekten, KVP, BBP und PartnerAfrica, geht es ja um Knowhow-Transfer. Also dass wir von deutscher Seite sagen: Also wir können was, wir haben Erfahrung in bestimmten Bereichen, speziell im Bereich Berufsbildung.“</p>	<p>From the part of sequa & bfz</p>
[00:29:26]		<p>„[Eine] wichtige Bedingung[...] [ist] eine gewisse Motivation oder auch Kreativität, dass man auch wirklich etwas mit dem Projekt erreichen will.“</p>	<p>Motivation is a driving force for project success</p>

[00:34:57]		<p>„Also die Intention ist natürlich, dass sie das weiterführen, was wir da jetzt etabliert haben. In der Regel aber natürlich, wenn das Geld nicht mehr so fließt, ist es häufig auch zu Ende.“</p>	<p>Motivation is there to extend the project and to have a second project face</p>
[00:03:39]	Monitoring	<p>„Weiß ich nicht, (im) Wort, case gibt es einen Putsch oder der Partner möchte nicht mehr oder solche Sachen, wo du dann auch keinen Einfluss darauf hast. Und da dann musst du natürlich da das Projekt umstricken oder so. Deswegen ist es dann natürlich auch für uns betreuungsintensiver.“</p>	<p>Steady monitoring and adjustments necessary for a project to be successful → react to changes at project location!</p>
[00:29:26]		<p>„es muss immer wieder Anpassungen geben. Darauf muss man sich einstellen. Es wird auch immer wieder Enttäuschungen geben.“</p>	<p>Continuous adjustments important for a project to be successful + be realistic during planning and implementation phase → character</p>
[00:29:26]		<p>„wenn man da auch wirklich das Interesse hat, was zu erreichen und vielleicht auch mal, wenn es Probleme gibt oder besondere Aufgaben mal eine Stunde länger arbeitet oder so. Dann ist es schon ganz gut, denn dann hilft das schon.“</p>	<p>Character: A positive attitude to work leads to project success: - Investment of time important - Commit to the project (sich für das Projekt einsetzen) → Even if problems occur, search for solutions</p>
[00:45:51]		<p>„Den Aktivitäten- und Finanzierungsplan [...] müssen sie (der deutsche Partner) nach einem halben Jahr nochmal anpassen.“</p>	<p>Adjustments useful to keep track: consider project progress and external factors such as local situation</p>
[00:55:33]		<p>„Wir kriegen am Ende des Jahres immer einen Jahresbericht: (Da) können wir sehen: wo stehen die? Wo gab es Probleme? Was läuft gut oder so?“</p>	<p>→ The annual report is there to keep an overview of the project and to see what is going well and what is not going so well.</p>

[00:05:48]	Evaluation Ex-ante evaluation	"Dann machen wir die Fact-Finding-Mission." "Und ein halbes Jahr vor Projektende findet wieder eine unabhängige Evaluierung des Vorhabens statt, Projektfortschritts. Und da wird halt geschaut: Inwiefern sind die Ergebnisse der Projektziele erreicht? Inwiefern sind die Indikatoren erfüllt? Und wenn das die erste Projektphase ist, wird dann auch da entschieden: Gibt es Potenzial für eine zweite Projektphase? Und was sollte man dann da machen in den nächsten drei Jahren?"	Location analysis + analysis of potential project partners → preparatory work to project planning
[00:55:33]	Mid-term evaluation	"Also zuerst gibt es eine Skizze, die kommt in der Regel dann vom deutschen Partner oder auch vom ausländischen Partner, wo steht, was sie machen wollen. Das besprechen wir mit BMZ. Und BMZ sagt: ja das ist (es wert), dass es geprüft wird. Dann machen wir die Fact-Finding-Mission. Und am Ende der Fact-Finding-Mission steht in der Regel sozusagen die Idee [...] Und dazu gibt es auch ein Gutachten. Und auf Basis des Gutachtens erstellen wir als sequa dann den Antrag." "Also wir haben natürlich kleinere Projekte, was das Budget angeht oder den Aufgabenbereich. Das macht es dann halt auch einfacher in der Umsetzung." " [Nach] der Mission [...] schreibt der Gutachter sein Gutachten. Und das Gutachten wiederum ist die Basis für den Antrag, den wir schreiben ans BMZ. Das BMZ prüft dann diesen Antrag. [...] In der Regel, gibt es dann eine Zustimmung vom BMZ."	A strict project structure is conducive to the project → same processes that everybody knows + proven procedure Small organisation size → less complex → budget manageable → project is easier to implement → Good project planning, a good expert report and a good application are the conditions for obtaining approval from the BMZ – which is what happens in most cases.
[00:05:48]	Project structure	"Und dazu hat bfw, jetzt bww, seiner Zeit, die haben in anderen Ländern so ein Projekt entwickelt. Das heißt, BINA. Das ist glaube ich arabisch für Aufbau. [...] Es	Type of project decisive for project's success – here: BINA
[00:32:26]	Approach for project implementation		
[00:53:27]			
[00:10:04]			

<p>[00:13:35]</p>	<p>ist ein bbw, also ein eingetragenes Konzept sozusagen, wo die auch die Urheberrechte haben. [...] Eine Kurzqualifikation ist das allerdings. Und das ist auch ein entscheidender Unterschied zu den meisten anderen Projekten.“</p> <p>„Also erstmal ist hier das Besondere, dass man da so ein bestimmtes Konzept anwendet. Das muss ja natürlich jetzt erstmal nicht gut oder schlecht sein, aber dieses BINA-Konzept hat sich eigentlich bewährt. Und es hat einen, finde ich, großen Vorteil, und das ist, dass man (...) eine große Anzahl an jungen Leuten damit erreicht. Weil es so kurze Qualifizierung ist. Und gleichzeitig schafft man dadurch auch relativ hohe Vermittlungsraten.“</p> <p>„Und ich glaube, das ist sozusagen der große Vorteil dieses Ansatzes.“</p> <p>„was auch passieren kann ist, dass die am Ende der Qualifizierung in eine Ausbildung bringt. Also das gilt für uns auch als vermittelte.“</p>	<p>A short qualification is unique → often, development projects (BBP) have longer qualification phases</p> <p>BINA is a proven and successful concept</p> <p>→ Compared to other, longer qualification measures, the short qualification has the advantage that a particularly large target group can be reached, i.e. qualified.</p> <p>→ More qualified people = higher probability that more participants can also be integrated into the labour market or do regular training</p>	<p>A certain flexibility in favour</p>
<p>[00:14:25]</p>	<p>„Und er lässt sich auch relativ leicht sozusagen kalkulieren. (...) Also die haben das relativ gut heruntergebrochen, was ein Schüler sozusagen kostet bis der sozusagen da aus dem System wieder raus ist.“</p>	<p>BINA concept enables a good calculation of the necessary project budget → this facilitates budget planning</p> <p>→ Particularity of BINA → enables a detailed project planning</p>	<p>A certain flexibility in favour</p>
<p>[00:15:34]</p>	<p>„Und das ist bei anderen Projekten nicht unbedingt so. Da weißt du das nicht am Anfang, ist auch klar, also ist es auch jetzt kein Nachteil von den anderen Projekten. Aber hier hast du schon sozusagen von Anfang an relativ klare Strukturen und dann auch dadurch auch relativ klare Zielvorgaben.“</p> <p>„Also ich glaube, das ist so zwischen 16 und weiß ich nicht, also ich glaube 25</p>	<p>BINA concept enables a good calculation of the necessary project budget → this facilitates budget planning</p> <p>→ Particularity of BINA → enables a detailed project planning</p>	<p>A certain flexibility in favour</p>

[00:16:16]		<p>oder so. Aber die Grenze ist auch nicht total fix. [...] Sagen wir mal die Grenze wäre bei 25 und du hast jetzt aber einen der ist 26, 27, hat aber schon irgendwie Erfahrung im Hotel Bereich und möchte da weitermachen, dann würde man den wahrscheinlich noch mit reinnehmen."</p>	<p>of the project objectives leads to project success → here: a larger number of youth can be qualified</p>
[00:12:02]	Type of partner organisation	<p>„Da ist auch das Gute, dass man mit Don Bosco zusammenarbeitet. Die haben halt ein gutes Netzwerk auch in die Unternehmen und haben auch eine hohe Reputation, so als christliche Organisation. Also wenn die jemanden empfehlen, da wissen die potenziellen Arbeitgeber auch schon, dass man sich auf deren Meinungen verlassen kann."</p>	<p>An organisation with a good reputation can increase the success of a project</p>
[00:27:08]		<p>„wenn wir von Berufsbildung sprechen, made in Germany, dann wissen alle oder denken alle, das ist eine super geile Sache. (...) Das hat einfach einen guten Ruf."</p>	<p>Acceptance of and respect for donor by the recipient organisation is advantageous</p>
[00:31:03]		<p>„Und im Laufe der Jahre haben wir uns da glaube ich, eine ganz gute Reputation erarbeitet, auch gegenüber dem BMZ."</p>	<p>→ It is easier for a recognised and well-known organisation that does good work to get approvals for project proposals</p> <p>→ Project partners are likely to accept and implement the advice of the German partner organisation (sequa)</p>
[00:34:57]		<p>„Also ich dränge auch die Partner immer darauf, ruhig sich auch nach anderen donors umzusehen. Das ist ja auch okay, ne. Also gerade, ich glaube, Don Bosco hat es da nicht so schwer."</p>	<p>Probably because of its good reputation</p>
[00:16:57]	Project start	<p>„Die Aktivitäten werden aber dann in Ashaiman durchgeführt und das ist dann seinerzeit auch echt gut angelaufen."</p>	<p>→ sequa is happy with how the project started</p>
[00:18:48]	Sustainability	<p>"Also eine Komponente ist auch noch die Training of Trainers-Komponente, dass über das Projekt die Ausbilder ausgebildet werden. Die kriegen dann sozusagen so mehrere einwöchige Fortbildungen. [...] Und die Trainer, die da ausgebildet</p>	<p>Thus, knowledge can be passed on in the project country in the long run → knowledge can be passed on</p>

[00:34:57]		<p>wurden, sind dann teilweise auch Multiplikatoren und trainieren ihre Kollegen in Tafels."</p> <p>„Also die Intention ist natürlich, dass sie das weiterführen, was wir da jetzt etabliert haben. In der Regel aber natürlich, wenn das Geld nicht mehr so fließt, ist es häufig auch zu Ende. Das ist halt so. Das Knowhow verbleibt natürlich und die und auch die Ausrüstung, Maschinen und so verbleiben beim Partner."</p>	sustainably
[00:34:57]		<p>„Also ich dränge auch die Partner immer darauf, ruhig sich auch nach anderen donors umzusehen." Because „In der Regel [...] wenn das Geld nicht mehr so fließt, ist es häufig auch zu Ende."</p>	<p>→ to keep the project going: search for options / think about ways how to continue project (e.g. through self-financing → entrepreneurship)</p>
[00:18:48]	Project staff	<p>"die Trainer wurden ausgebildet durch Kurzzeit-Fachkräfte oder über Kurzzeiteinsätze von Meistern von bbw. Die werden dann halt entsandt von Deutschland nach Ghana, sind dann je nach Aufgabe zwei, drei Wochen vor Ort und trainieren sozusagen die Trainer oder Ausbilder. Hier kommen die in der Regel direkt vom deutschen Partner, von bbw, weil die halt groß sind, ein großes Netzwerk haben."</p>	<p>Employment of own skilled workers coming from own network</p> <p>→ this simplifies searching for project personnel when being able to use own network</p>
[00:18:48]	Challenges		<p>Corona affected the course of the project → external factor</p>
[00:22:11]		<p>„Also es gab einen landesweiten Lockdown. Ich weiß nicht, wie lange der angehalten hat, aber [...] da ging dann halt auch nichts. Und von daher gibt es auch zeitliche Verzögerung, wie eigentlich in fast jedem anderen Projekt auch."</p>	<p>Negative impact on the course of the project</p> <p>→ Tipp: Carry out a risk analysis: try to take into account potential disruptive factors in the course of the project during the project planning phase</p>

[00:22:11]		<p>„Aber wie gesagt, dadurch, dass es in Ghana jetzt nicht so schlimm war und so lange ange dauert hat wie in anderen Ländern, konnten die relativ zeitig wieder starten. Deswegen würde ich sagen, dass die Corona-Auswirkung in dem Projekt vielleicht geringer waren als in anderen Projekten.“</p> <p>„Also durch Corona bedingt sind jetzt viele Feinplanungsworkshops, haben, sozusagen digital stattgefunden. Aber das ist halt echt mühselig. Also gerade wenn man da nicht so visualisieren kann und so. Und das ist dann ja auch nicht so proaktiv alles.“</p>	<p>BUT: Corona did not have such a huge impact that it affected the project negatively in the long run</p> <p>Forced to remote work – online fact-finding-mission → it's challenging because not so easy to visualise things, so to make the project partner understand + less proactive</p>
[00:55:33]	Project structure	<p>„Also die Finanzhoheit ist zwar beim deutschen Partner, das ist so einfach. Und deswegen, glaube ich, ist es häufig so, dass die ausländischen Partner sich mit Kritik zurückhalten, weil sie dann Angst haben, dass dann vielleicht weniger gemacht wird oder das Geld dann nicht mehr so fließt oder so.“</p> <p>„Ja, ist es schon so eine Art auch Qualitätskontrolle. Also wie du sagst, also wir setzen da(!) Also wir müssen da auch den Rahmen setzen. Ja, sonst würde jeder ja machen was er möchte quasi.“</p>	<p>Although the project structure contributes to the success of the project, at the same time it poses challenges to the project:</p> <p>→ The fact that the German partner is the donor and the local partner is the recipient can hinder cooperation and communication</p> <p>sequa takes on an important role in the project:</p> <p>→ not only as an advisor, but it also ensures the high quality of the projects.</p> <p>→ sequa thus contributes to the success of the projects and ensures that the interests of German development cooperation are implemented.</p>
[00:58:54]			

[00:23:09]	Funding	„Das wird genau also wird über das PartnerAfrika-Programm finanziert. Das ist also BMZ finanziert durch Zuwendungen. Das heißt wir finanzieren sozusagen alle Ausgaben und. Ja, also unser Partner ist das BMZ.“	Funding through public funds → it ensures that development projects can be implemented at all
[00:33:56]	Project duration	„Genau, es kann aber sein, dass dann darauf je nach Finanzierung nochmal eine Phase folgt. Aber das steht jetzt noch nicht fest.“	Duration of a project depends on the amount of funding granted (bezwillingt)
[00:34:57]		„Also die Intention ist natürlich, dass sie das weiterführen, was wir da jetzt etabliert haben. In der Regel aber natürlich, wenn das Geld nicht mehr so fließt, ist es häufig auch zu Ende.“	→ Challenge to the project is its ending and how or if it can be continued afterwards
[00:55:33]		„Das ist die Regel, dass man das Projekt fortsetzt. Es kann aber auch sein, also in Ausnahmefällen, dass das Projekt beendet wird nach einer Phase.“	This depends on the success of the project so far
[00:58:54]	Public relations	„Eine Aufgabe ist natürlich auch so ein Lobbying für das Programm gegenüber dem BMZ vor allen Dingen oder auch gegenüber der Öffentlichkeit, dass wir dann auch zeigen, dass das gut läuft und dann dadurch auch mehr Mittel kriegen.“	To prove that development projects are successful and that money / taxes are used for a good purpose

Annexe 4.3: Interview 3 – Don Bosco

Time	Code	Text passage	Comment
[00:00:23]	Project staff	"I was not there from the beginning of the process."	Challenge: change of staff within project → challenging because a new familiarisation with the project is necessary → This could slow down work processes in the initial period
[00:03:05]		"I was appointed by my superior. Okay. I just came as I said in February. They gave me obedience."	Challenge: project structure: could lead to motivation problems – but it doesn't have to → if you are assigned the role of project manager without having actively chosen it
[00:00:23]	Approach for project implementation	"We are pointing at young people, poor people and helping them to get opportunities in life for their own well-being. And these are the same goals of BINA-project, BINA-approach, because we did (...) this short courses. And by offering the possibility to pay totally no the courses, basically gives a lot of opportunities to young people, poor young people."	Project goal Advantage of BINA-approach: → no fees to be paid → Success factor: the way of offering activities → here: project is open to everybody!
[00:07:38] [00:13:05]		"Yes. It works good." "There are students and we have also very nice situations, which really students got very beautiful chances."	BINA-project is successful so far
[00:08:07]		"It may be enough to guarantee some basic acquisition of skills for the young people, for people to acquire some better chances of a job. And I have to say that generally the companies, you will also have the chance to go and see, general the	BINA-approach: goal Positive perception of BINA-approach

[00:15:50]		<p>companies appreciate the preparation, the skills of our own students."</p> <p>"We wanted to propose to BINA (...) to extend the duration of the course, not three months but six months."</p> <p>[00:16:12] "For sure, it is clear that in the same period of time you will have less graduated. (...) But probably the percentage of the possibility of employing them is higher."</p> <p>[00:16:43] "So the idea is six plus maybe three."</p>	<p>→ Success factor: acceptance → the companies accept the programme</p> <p>Idea for adjustment / improvement of the BINA-project</p> <p>→ In other countries, the BINA approach has worked very well. However, it may need to be adapted for Ghana due to the local situation / labour market situation.</p> <p>→ Six months school / courses + 3 months internship</p>
[00:34:52]		<p>"We want to give education so that the young man acquired skills, but also requires good values to make good use of the skills. So this is without any doubt positive. And so among the many companies, they know us, they know the quality of the students."</p>	<p>Good activities provided → they are successful and effective</p>
[00:40:43]		<p>"And generally, [the teachers] are (content) with this stuff. I mean, in the sense of the abilities they acquire."</p>	<p>Activity "train-the-trainers" works well</p>
[00:42:57]		<p>"The same training of the teachers, the purchase of the equipment. All those things are needed for quality training. And it seems to me they've done it well."</p>	<p>+ also distribution of equipment</p>
<p>Challenges</p> <p>Critics to BINA-approach</p>		<p>"And in three months, it is clear that the quality of this skill is not very much professional."</p> <p>"They're able to do certain kind of things, but not the kind of things for which precisely you may employ at long term."</p> <p>"They offer students who are not able to do 100 percent what I need, but only 20 percent. So for attachment, for me, there is no problem and it is Ok. But can I</p>	<p>Critics to BINA-approach → duration of programme too short → challenge: duration of planned activities</p> <p>→ Question: are short qualifications sufficient/successful?</p>

<p>[00:08:07]</p>	<p>employ somebody permanent or long run who is capable of solving only 20 percent of my problems?"</p>	<p>“Though there are some difficulties. At least when we come at level of industrial attachment. There is no main problem in getting places for our students to go and practice. A bit more problematic is the situation of employment.”</p>	<p>Challenge: implementation of planned activities → difficult to find companies willing to offer internships for students</p>
<p>[00:13:05]</p>	<p>“Numerically speaking, there were better expectations.”</p>	<p>“They are making use. If you want even, you know, exploiting our students.”</p>	<p>project goals not reached as planned – only partly → challenge: could lead to delays in the course of the project</p>
<p>[00:14:23]</p>	<p>“in Ghana, there is no legal acknowledgement for any provisional course, which is less than six months.” “This process may take time.”</p>	<p>Challenge: impacts of the project on the target group → During project planning, the impact of a project on the target group must be assessed <u>in order to</u> avoid negative effects → Will project provide added value to the target group?</p>	<p>Adjustment of duration of courses → if longer, <u>e.g.</u> six months, then <u>officially</u> accepted certificate could be possible → higher job chances → Challenge: The way the activities are offered influences the project's</p>
<p>[00:16:52]</p>	<p>[00:18:09]</p>		

	Project situation	success
[00:51:53]	Project situation	Political situation can be a challenge to the project → it can affect the project's impacts and its reach (Reichweite)
[00:19:42]	Target group	Challenging: - to reach the number of planned participants and to successfully graduate them → often no influence on it
[00:00:23]	Project planning	GIZ-project in Ashaiman
[00:20:27]		<p>→ The way the activities are offered influences the number of participants in a VET project → Fees become a challenge as not everyone can afford them</p> <p>Participants are forced to move and leave their home place</p> <p>→ Analysis of the project's impact on the target group is important! → has moving a negative influence on the participants or not?</p>
[00:03:58]	Project structure	Clear allocation of roles

"It is not easy to solve certain kinds of problem in the country when there is not enough collaboration on the side of the political rulers, with the country."

"it happens that not all those who enrol at the end (go through) or show off. They pay, they register, but they may not show off for many reasons. Plus some who may drop along the course."

"The other project that we have, which got them(!) (forces) partial payment of the fee, we have more difficulties (...) to get students. One of the reasons it's because of the fact that these courses are free of charge and the courses, to pay something not the whole, the equivalent expense, but for many people, even a few hundreds of Ghana Cedis may become a problem."

"we are trying to – How to call it? – to pull people from the villages. Because there are the poor areas. So basically, students to get a job, they must remain in Accra or they can get to urban areas."

"So what I have doing is basically a relationship between BINA and the project, the school, the teachers, the staff and the students. First of all, from the point of view of reports, no accounting, no? So I am the one who is in charge of sending accounts month by month to Mr. Thomas, who is the one who is, uh, representing BINA for us."

<p>[00:08:07]</p> <p>[00:21:15]</p>	<p>"the project is a three-years project which can be renewed for another two years."</p> <p>"if the idea was to develop the rural area, we have the same problem."</p>	<p>Clear project structure</p> <p>This is not the project's goal! Challenge: understanding the project</p> <p>→ It must be ensured that all project partners know and understand the project objectives in order to avoid creating certain expectations that cannot be fulfilled.</p> <p>→ Here the local partner seems to misperceive the project objective</p>
<p>[00:23:07]</p> <p>[00:24:25]</p> <p>[00:24:59]</p> <p>[00:26:46]</p> <p>[00:39:06]</p>	<p>"He organises timetables, he connects, follows up the teachers."</p> <p>"From the point of view of direction, management of the project, basically it is only and Father Mark."</p> <p>"Mr. David and Mrs. Adomawa. They are in charge of job placement, attachment, and so on. Then there are two teachers in every department."</p> <p>"And then there is the section of Tatale."</p> <p>"bfz? Not BINA?" [00:39:09] "Ah the same?"</p>	<p>Clear allocation of roles: → Coordinating the student schedules + exchange with teachers</p> <p>Project coordinators</p> <p>Challenge: understand the structure of the project</p> <p>→ Here: local partner does not know the small differences</p> <p>→ Knowledge about and</p>

[00:42:57] [00:52:26]		<p>"that he's the one who is entitled to control our own accounting."</p> <p>"these kind of projects, they can do a lot of good and they do a lot of good. For sure, they will be able to help a certain number of people, even in a permanent way for the rest of their life. But the problem at the national level is much broader."</p>	<p>understanding the structure helps the project in its implementation</p> <p>→ T. Glaser</p> <p>Understanding the impact of development projects on the local situation = success factor</p> <p>→ It is important to be aware that a development cooperation project cannot improve the situation in the country as a <u>whole</u>, <u>but</u> can achieve improvement for a specific target group.</p>
[00:03:58] [00:47:07]	<p>Cooperation</p> <p>Cooperation in project on site</p>	<p>"And therefore sure do also plan together with this staff, maybe improvements for the project."</p> <p>"And so basing on the budget, if they approve it, which so far has been always happening, they eventually send the equivalent money. So they send money month by month."</p>	<p>Joint planning of activities</p> <p>→ exchange and integration of opinions to create the activities as good as possible</p> <p>This shows that Don Bosco is able to plan the budget for the activities → based on trust</p> <p>+ Shows that cooperation between bifz and Don Bosco works well → the requested sums were always granted</p>
[00:03:58]	Rules of cooperation	<p>"So I am the one who is in charge of sending accounts month by month to Mr Thomas."</p>	<p>Exchange of information about course of the project on a regular basis</p> <p>→ Enables a good overview of the project</p>

[00:46:34]		<p>"We report the students who finish each batch, how many with an attachment, how many eventually got employed. And then also economic report and also expense: such an amount of money for this, for that. Uh, please send money and so on and so forth."</p>	Clear division of tasks (Don Bosco to bfc)
[00:08:07]	Way of working	<p>"I see from the statistics that Mr. David put together periodically."</p>	<p>Regular forwarding of relevant information on the current status of the project → Mr. David (project coordinator) to Father Roberto (project director) = clear allocation of tasks</p>
[00:42:37]		<p>"From the point of our own interests, very collaborative."</p>	Cooperation between Don Bosco and bfc
[00:42:57]		<p>"We talk, we try to solve the problems, to adapt the programmes."</p>	Working jointly on the project
[00:45:52]		<p>"He understands our own difficulties when we delay a beat in the deadline for the submission. We try to do our best and we also were trying to(!) I mean, we also understand his own needs because, you know, the sponsors are correctly demanding. And the aspect of accounting is very important."</p>	Mutual understanding
[00:39:18]	Communication	<p>"So you are in regular contact with Thomas Giaset?" Speaker2: [00:39:20] "Yes."</p>	Communication on a regular basis = success factor
[00:44:11]		<p>"Generally he is the one who proposes: (there will be) so-and-so be coming for electrical department or for AC department or so."</p>	Clear whom to contact → clear role allocation
[00:44:47]		<p>"Audio messages yes. But calls, direct calls, so far not. There was no special</p>	bfc informs Don Bosco about next activities / updating each other communication often started by bfc

[00:45:08]		<p>need.”</p> <p>“there has been no need of online meetings and so on.”</p> <p>Speaker1: [00:45:49] Ok, great. But you're very fine with how the communication works?</p> <p>Speaker2: [00:45:52] Yes, at least I would say there is no problem (with regards to) collaboration.</p> <p>“Yes email.”</p>	<p>Don Bosco satisfied with communication and collaboration with bfz.</p>
[00:39:27]	Communication tool	<p>“by email. We connect a lot by email, at times by WhatsApp.”</p> <p>“Since I came here, he already came twice.”</p>	<p>bfz to Ghana → Success factor: opportunity to see the project on site and get an impression of the project's progress → + to talk face-to-face for improved exchange</p>
[00:44:36] [00:39:27]	Project visits		
[00:03:58]	Monitoring	<p>“And therefore sure do also plan together with this staff, maybe improvements for the project.”</p>	<p>Success factor: joint monitoring → consideration of different opinions leads to better results</p>
[00:46:57]		<p>“every month, like I send the economic report of what we spend plus the budget for the full month.”</p>	<p>Leads to a better overview of the budget = success factor</p>
[00:48:37]		<p>“one way to improve, to increase the employment is to increase the companies that we contact. But it seems to me, at least in this area, whatever was positive towards us is being contacted. We should move far away. Maybe another industrial area away from this area.”</p>	<p>Ideas for adjustments → success factors: constantly monitoring the course of the project + to develop possible solutions for</p>

[00:06:30]	Previous experience by Don Bosco	<p>"If I had some kind of experience with NGOs? Yes, I may say yes. Though never as a manager. But in any case, (...) before becoming a Salesians, I was, let me say, collaborating with one of these NGOs."</p> <p>"Have never been directly in charge of projects."</p> <p>"I had the possibility to understand, to acquire the approach of the project, knowing the relationship between sponsors and the receivers."</p>	<p>upcoming problems</p> <p>Inexperience in managing development projects / projects in general → This increases the error rate = challenge</p>
[00:07:04]			<p>Before working as a project manager, he received an insight and some knowledge about the functioning and funding of development projects</p>
[00:07:15]			<p>→ Helpful for understanding the structure and processes within development projects → success factor</p>
[00:53:50]		<p>"generally we have traditional courses: one, two years long. But we teach some skills to the students."</p>	<p>Don Bosco is experienced in teaching → skills and expertise important and helpful for successful project implementation</p>
[00:10:08]	Project location	<p>"Though, this is an urban area, so there are plenty of possibilities. Nevertheless, you understand in three years you produce, let me say, one thousand five hundred students. And you know, are there so many places to cover up here in this context the needs of the companies?" [00:10:57] I don't think so.</p>	<p>Challenge: local circumstances – might hinder the project implementation → Here: there are not enough jobs for the number of students trained</p>
[00:10:57]		<p>"So many new workers at once. And in this case, it is clear, the problem may arise."</p>	<p>→ The labour market in Ghana cannot absorb such a large number of applicants so quickly → This must be considered</p>

<p>[00:27:52] [00:28:27]</p>		<p>"Tatale is a small town very close to the border with Togo." "it's a very(!) much more rural area than this one. In fact, they have different kinds of courses. They have hospitality. They have also bricklayer. And then the third one is electrical."</p> <p>"But it seems to me, you cannot expect them to employ [everybody]."</p>	<p>during project planning when indicators to be reached are determined</p> <p>Activities are planned taking the needs of the location into account → urban vs. rural area = success factor</p> <p>Challenge: labour market situation on site → Capacities of companies to hire new employees is too low</p>
<p>[00:20:27]</p>	<p>Motivation</p>	<p>"we are trying to [...] to pull people from the villages. Because there are the poor areas."</p> <p>"the project is successful in the sense that with this kind of starting point, let me say, I think that whatever good we could do, we have done and we already are doing"</p> <p>"This is another good aspect of BINA that they are really trying to assist our own staff to give them good formation. So not only came already twice, but also other trainers have been coming."</p> <p>"He understands our own difficulties when we delay a beat in the deadline for the submission. We try to do our best and we also were trying to(!) I mean, we also understand his own needs because, you know, the sponsors are correctly demanding. And the aspect of accounting is very important."</p> <p>"[We want to offer] some kind of support for them to help them to do something by themselves."</p>	<p>Motivation to help / improve the local situation for the people</p> <p>Motivated to do his best</p> <p>→ High degree of motivation is crucial for a successful project</p> <p>By bfz is motivated to run the project successfully through certain activities: knowledge-transfer + train-the-trainers</p> <p>→ Highly motivated + Understanding what is relevant in the project</p>
<p>[00:29:32]</p>	<p>Sustainability</p>		<p>If self-employed, this could continue after the project ends</p>

[00:30:35]	<p>Speaker1: [00:30:12] "So the entrepreneurship?"</p> <p>Speaker2: [00:30:13] "Yes."</p> <p>"around 50 students will be helped with some basic tools, according to the department, for trying to put up something on their own. A toolbox, for example, for electrical, some other equipment."</p>	<p>→ Success factor: planning sustainable activities that help the transferred knowledge to remain alive after project's finalisation</p>
[00:29:32]	<p>"from the expenses that we have per month, the funds are enough."</p>	<p>Don Bosco is content with amount of funding</p>
[00:34:52]	<p>"with the time we have achieved a good connection with a good number of companies and hotels"</p>	<p>Success factor: good reputation of implementing organisation to achieve project goals</p>
[00:34:52]	<p>"For sure, you cannot claim that we are on this point of view successful 100 percent with <u>the all</u>."</p>	<p>Nevertheless, there is still room for improvement</p>
[00:34:52]	<p>"And so among the many companies, they know us, they know the quality of the students."</p>	
[00:34:52]	<p>"And these, they have been appreciating our own students in generally. [...] [The companies], they were also happy about this thing."</p>	<p>Success factor = if local people accept the project</p>
[00:49:59]	<p>"so far, we have gone on with the schools. I mean, the classes. The companies may impose some restrictions in terms of mask wearing and so on. But basically(!) For sure, there are aspects of the economy which have been damaged. And indirectly they've also prevented possibly the companies from employing more students."</p>	<p>External factors (negative influence of Corona on the local economy and thus on the project) affect the project = challenge: indirect influences</p>
[00:50:49]	<p>"there was a time when the classes were suspended"</p>	
[00:51:04]	<p>"But then they were resumed."</p>	

Annexe 5: Consent forms

Annexe 3.1: Interview 1

Einverständniserklärung

zwischen

Anna Reinhardt

(Studentin Regionales und Europäisches Projektmanagement und Praktikantin bei sequa gGmbH)

und

Thomas Glaser

(Ansprechpartner bei bbw)

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen des Moduls **SPR906 Master Thesis** am **28.05.2021** erstellte Audioaufnahme und dessen Transkription

ausschließlich zum Zweck der Bewertung der Arbeit genutzt werden dürfen

für Forschungs- und Lehrzwecke benutzt werden dürfen

alle Daten sollen anonym gespeichert und aufbewahrt werden

mein voller Name darf genannt werden

Der Veröffentlichung von Ausschnitten aus Texttranskription in wissenschaftlichen Publikationen

stimme ich ausdrücklich zu

stimme ich nicht zu

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden.

Datum: 31.05.21 Unterschrift:|



Annexe 3.2: Interview 2

Einverständniserklärung

zwischen

Anna Reinhardt

(Studentin Regionales und Europäisches Projektmanagement und Praktikantin bei sequa gGmbH)

und

Rainer Klüsener

(Projektmanager bei sequa gGmbH)

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen des Moduls

_____ **SPR906 Master Thesis** _____ am **31.05.2021** _____

erstellte Audioaufnahme und dessen Transkription

ausschließlich zum Zweck der Bewertung der Arbeit genutzt werden dürfen

für Forschungs- und Lehrzwecke benutzt werden dürfen

alle Daten sollen anonym gespeichert und aufbewahrt werden

mein voller Name darf genannt werden

Der Veröffentlichung von Ausschnitten aus Texttranskription in wissenschaftlichen Publikationen

stimme ich ausdrücklich zu

stimme ich nicht zu

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden.

Datum: 02/06/2021

Unterschrift: 

Annexe 3.3: Interview 3

Declaration of agreement

between

Anna Reinhardt

(Student in Regional and European Project Management)

and

Father Roberto

(Project manager at Don Bosco in Ashaiman)

With my signature I agree that the audio recording made during the module "**SPR906 Master Thesis**" on 31/08/2021 (date of audio recording) and its transcription

may be used exclusively for the purpose of writing the thesis

may be used for research and teaching purposes

all data should be stored and kept anonymous

my full name may be mentioned

To any publication of excerpts from text transcripts in scientific publications

I agree

I do not agree

This consent may be withdrawn at any time.

Date: 31/08/2021 Signature: 