



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Südböhmische Universität Budweis
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Abteilung für Regionalmanagement

Masterarbeit

**DIE DEUTSCHE
ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT
MIT AFRIKA**

Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit am Beispiel des
Berufsbildungsprojektes (BINA)
zwischen den Beruflichen Fortbildungszentren der
Bayerischen Wirtschaft gGmbH (bfz) und
dem Don Bosco Jugendnetzwerk Westafrika in Ghana

Autorin: Anna Reinhardt

Betreuerin: Prof. Dr. Nadine Rentel

Bonn, 31.10.2021

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
1. Aktueller Forschungsstand.....	5
2. Das Konzept der Entwicklungszusammenarbeit.....	7
3. Die Deutsche Entwicklungszusammenarbeit mit Afrika	8
4. Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit	9
5. Die Forschung.....	10
6. Forschungsergebnisse	11
References.....	15

Kurzbeschreibung

Die Durchführung von Entwicklungsprojekten ist eine gängige Methode in der Entwicklungszusammenarbeit, um die gegebenen Umstände in Entwicklungsländern zu verbessern. Da Projektmanagement-Prozesse oft kompliziert sind, soll durch diese Masterarbeit herausgefunden werden, wie eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit aussehen kann. Zu diesem Zweck wurde die folgende Forschungsfrage gestellt: Wie können Entwicklungsprojekte erfolgreich umgesetzt werden? Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine qualitative Forschung mittels halbstrukturierter Leitfaden-gestützter Experteninterviews durchgeführt. Die qualitative Studie zeigte, dass es eine Reihe von Faktoren gibt, die zu einer erfolgreichen Projektumsetzung beitragen. Zugleich wurde festgestellt, dass Entwicklungsprojekte mit Herausforderungen konfrontiert sind. Dies kann die Dauer eines Projekts, den Ruf einer Durchführungsorganisation oder die Erreichbarkeit des Projektstandorts betreffen. Anhand eines von einer deutschen Organisation durchgeführten Berufsbildungsprojektes in Ghana – dem BINA-Projekt – konnten vielversprechende Ansätze für eine erfolgreiche Projektdurchführung identifiziert werden, die sich auf andere Entwicklungsprojekte übertragen lassen. So wurde beispielsweise deutlich, dass ein gut durchdachtes und funktionierendes Konzept ein wichtiger Ansatz ist. Außerdem sollten Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar verteilt sein. Auch bestimmte Charaktereigenschaften sollten Projektmanager mitbringen. Hier ist u. a. eine hohe Motivation oder eine gute Arbeitseinstellung zu nennen. Weiterführende Forschung zu Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit könnte dazu beitragen, die Projektimplementierung zu verbessern und damit die Effizienz von Entwicklungsprojekten langfristig zu steigern – nicht nur innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Deutschland und dem afrikanischen Kontinent, sondern auch für die Entwicklungszusammenarbeit im Allgemeinen.

Schlagwörter: Entwicklungszusammenarbeit · Entwicklungsprojekte · Deutsch-Afrikanische Entwicklungspolitik · Projektmanagement · Projektumsetzung · Erfolgsfaktoren · Herausforderungen

Einleitung

"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)

Afrika befindet sich im Wandel. In den letzten Jahren hat sich der Kontinent in wirtschaftlicher, politischer und sozialer Hinsicht enorm entwickelt. Gleichzeitig ist Afrika ein Kontinent der Ungleichheiten und steht vor einer Vielzahl von Herausforderungen wie Hunger, Armut, verschiedene Krankheiten sowie politische Konflikte und Korruption (siehe Auswärtiges Amt, 2011). Die wachsende Bevölkerung trägt zu einem Anstieg der Jugendarbeitslosigkeit auf dem Kontinent bei. In Ghana - dem Land der Untersuchung - lag die Jugendarbeitslosenquote 2019 bei 8,72 % (O'Neill, 2021).

Anhand von Entwicklungszusammenarbeit wird versucht, die Lage in Afrika zu verbessern. Das Konzept der Entwicklungszusammenarbeit ist noch relativ jung. Es hat erst nach dem Zweiten Weltkrieg an Bedeutung gewonnen. Das politisch sensible Thema wirft immer wieder Fragen nach der Wirksamkeit auf. Es wird nicht nur darüber diskutiert, welche Bereiche zur Entwicklungszusammenarbeit gezählt werden sollen, sondern auch, inwieweit Industrieländer überhaupt Entwicklungshilfe leisten sollten und ob die Unterstützung tatsächlich dort ankommt, wo sie gebraucht wird (Klingebiel, 2013).

In der Entwicklungszusammenarbeit ist die Durchführung von Entwicklungsprojekten eine übliche Vorgehensweise, um die Situation in Entwicklungsländern zu verbessern. Montes-Guerra, De-Miguel, Pérez-Ezcurdia, Gimena Ramos, and Díez-Silva (2015) erklären: „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“ (S. 64).

Da das Projektmanagement von Entwicklungsprojekten als herausfordernd beschrieben wird, kam es zu der Idee herauszufinden, wie dieser Prozess verbessert werden könnte. So wurde die folgende Forschungsfrage entwickelt: "Wie können Entwicklungsprojekte erfolgreich umgesetzt werden?" Ziel dieser Masterarbeit ist es, anhand eines Berufsbildungsprojektes in Ghana eine Antwort auf diese Frage zu finden.

Mithilfe einer qualitativen Forschung wurde das Entwicklungsprojekt „BINA“ in Ghana untersucht. Dazu wurden drei Projektmanager aus den drei Durchführungsorganisationen des Berufsbildungsprojektes anhand eines halbstrukturierten Leitfadens befragt. Der Leitfaden war in drei Themenbereiche unterteilt. Es wurden allgemeine, projektbezogene und Fragen bezüglich der Zusammenarbeit gestellt. Der Interviewleitfaden wurde so angelegt, dass Antworten auf die folgenden zwei Fragen generiert werden konnten:

1. Was sind Erfolgsfaktoren von Entwicklungsprojekten?
2. Vor welchen Herausforderungen stehen sie?

Für die Datenerhebung wurde eine qualitative Forschung gewählt – genauer gesagt wurden Experteninterviews durchgeführt. Ziel war es, aus den persönlichen Erfahrungen der Projektmanager des BINA-Projektes in Ghana, Rückschlüsse auf Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Entwicklungsprojekte zu ziehen.

Das vorliegende Dokument stellt eine kurze Zusammenfassung der eigentlichen Masterarbeit mit dem Thema „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“ dar. Die Zusammenfassung gliedert sich in sechs Kapitel. Zuerst wird mit dieser Einleitung ins Thema eingeleitet. Daraufhin folgt ein kurzer Einblick in den aktuellen Forschungsstand. Anschließend wird erst das Konzept der Entwicklungszusammenarbeit und dann die deutsche Entwicklungszusammenarbeit mit Afrika vorgestellt. Das darauffolgende Kapitel gibt einen Einblick in das Themenfeld Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit. Die letzten beiden Kapitel dieser Zusammenfassung präsentieren die für die Masterarbeit durchgeführte Forschung, die Methodologie sowie die erhaltenen Forschungsergebnisse.

Die Masterarbeit selbst (Originalfassung) gliedert sich in fünf Kapitel. Sie beginnt mit einem Abriss des aktuellen Forschungsstandes und relevanter Studien im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit. Daran schließt sich im zweiten Kapitel eine kurze Einführung in das Feld der Entwicklungszusammenarbeit an. Hier wird zunächst der Entwicklungsbegriff definiert, gefolgt von einer Klassifizierung der finanziell unterstützten Länder sowie einer Definition des Begriffs „Entwicklungszusammenarbeit“. Da es sich bei dem in der Masterarbeit untersuchten Entwicklungsprojekt um ein Projekt in Ghana handelt, das von der deutschen Berufsbildungsorganisation bfz durchgeführt wird, folgt anschließend eine Vorstellung der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Deutschland und Afrika. Das dritte Kapitel

beschäftigt sich mit dem Konzept der Entwicklungsprojekte. Es wird erläutert, was ein Projekt ist und wodurch sich Projekte speziell in der Entwicklungszusammenarbeit auszeichnen. Da es das Ziel der Masterarbeit ist herauszufinden, wie Entwicklungsprojekte erfolgreich durchgeführt werden können, werden relevante Konzepte und Verfahren zum Thema Projektdurchführung und Projektmanagement von Entwicklungsprojekten präsentiert. Darüber hinaus werden die in der bisherigen Forschung identifizierten Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit dargestellt. Im vierten Kapitel wird dann das für die Masterarbeit untersuchte Entwicklungsprojekt in Ghana beschrieben. Zunächst werden Hintergrundinformationen zum Projektland und eine Darstellung der entwicklungspolitischen Rahmenbedingungen gegeben. Danach wird das Projekt mit seinen Durchführungsorganisationen, seinen Zielen und schließlich einer Beschreibung des aktuellen Projektfortschritts vorgestellt. Im letzten Kapitel liegt der Schwerpunkt auf der durchgeführten Forschung. Die verwendete Methodik wird erläutert, gefolgt von einer Darstellung und Diskussion der gewonnenen Daten. Die Masterarbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Forschungsergebnisse und einer Diskussion sowie einem Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten im Bereich der Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit.

1. Aktueller Forschungsstand

Da die Entwicklungszusammenarbeit von großer Bedeutung ist, überrascht es nicht, dass in diesem Bereich bereits viel geforscht wurde. Allerdings gibt es nicht nur eine Forschungsrichtung – die Themenbereiche sind vielfältig. Im Folgenden wird ein Abriss des aktuellen Forschungsstandes zum Thema Entwicklungszusammenarbeit und Entwicklungsprojekte präsentiert.

Insbesondere die Entwicklungsstudien setzen sich mit dem Thema „Entwicklung“ auseinander. Die European Association of Development Research and Training Institutes (EADI) definiert den Fachbereich der Entwicklungsstudien als “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, S. 4). Der Fachbereich ist nicht nur in der Forschung tätig, sondern er beschäftigt sich nicht nur auch mit dem Prozess der Lösungsfindung sowie in den Bereichen Politik und Praxis (Opschoor et al., 2005, S. 4–5). Neben den Entwicklungsstudien gibt es zahlreiche Verbände, Institute und Nichtregierungsorganisationen, die Publikationen zum Thema Entwicklungszusammenarbeit veröffentlichen. Dazu gehören u. a. das International Food Policy Research Institute, WBCSD, UNESCO, die Weltbank etc.. In Deutschland sind vor allem die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE), das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zu nennen.

Die bisherige Forschung im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit legte z. B. die folgenden Schwerpunkte: Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit (vgl. Nuscheler, 2008; Klingebiel, Leiderer, & Schmidt, 2007), der Zusammenhang von Kultur und Entwicklung (vgl. Grünberg, 2000), Entwicklungsprojekte in ländlichen Regionen (vgl. Bajrachaya & Schwank, 1994). Darüber hinaus wurde speziell Forschung betrieben zur Entwicklungszusammenarbeit zwischen Deutschland und dem afrikanischen Kontinent (vgl. Krieger, 1995; Wagner, 2016).

Forschung, die sich speziell mit Entwicklungsprojekten beschäftigt, die von deutschen und afrikanischen Partnern gemeinsam durchgeführt werden, gibt es bislang nicht. Insbesondere fehlt es an Forschungen zu Entwicklungsprojekten im Hinblick auf ihre Erfolgsfaktoren und Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert werden. Hainich (2015) beschäftigte sich in seiner Masterarbeit "Herausforderungen in der deutsch-chinesischen Entwicklungszusammenarbeit" mit einem ähnlichen Themenfeld wie dem der vorliegende Masterarbeit. Auch wenn Hainich die Entwicklungszusammenarbeit

zwischen anderen Partnern untersucht – zwischen Deutschland und China – lag sein Fokus ebenfalls auf der Identifizierung von Herausforderungen von Entwicklungsprojekten. Speziell für die chinesische Region entwickelte er Handlungsempfehlungen zur Verbesserung von Projektabläufen.

Da Projekte mithilfe von Projektmanagement durchgeführt werden, ist auch der aktuelle Forschungsstand in diesem Bereich von Relevanz. Es wurde festgestellt, dass der Forschungsstand zu Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit noch relativ gering ist (vgl. Crawford & Bryce, 2003). Ein spanisches Forscherteam aus Navarra, Spanien, hat jedoch eine Studie über Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit durchgeführt. Das Team untersuchte die Projektmanagementpraktiken von NGOs, die im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Sie untersuchten den Einfluss von Projektmanagement-Methoden, -Techniken und -Werkzeugen auf den Erfolg von Entwicklungsprojekten. Dazu wurden aktuelle Projekte untersucht. Auf die folgende Forschungsfrage wollte das Forscherteam eine Antwort finden: "How can methodologies, techniques and tools of project management be a key factor in project performance and success?" (Montes-Guerra et al., 2015, S. 54). Die Untersuchung zeigte, dass die Anwendung von Projektmanagement-Methoden einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Entwicklungsprojekten hat. Folglich könne angenommen werden, dass Projektmanagement als Instrument für die Umsetzung von Entwicklungsprojekten eine große Bedeutung spielt und den Akteuren in diesem Bereich hilfreiches Wissen für die Anwendung von Projektmanagement vermittele, so Montes-Guerra et al. (2015).

Dies ist nur ein Ausschnitt der Literaturübersicht aus meiner eigenen Masterarbeit. Dieser soll jedoch zeigen, dass es bereits eine beachtliche Menge an Forschung im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit gibt. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass insbesondere Forschung zu Entwicklungsprojekten zwischen Deutschland und dem afrikanischen Kontinent bisher nur unzureichend erforscht sind. Meiner Masterarbeit dient ein Entwicklungsprojekt in Ghana, genauer gesagt das Berufsbildungsprojekt „BINA“ als Untersuchungsgegenstand. Anhand meiner durchgeführten Forschung soll ein Beitrag zur Schließung der oben genannten Forschungslücke geleistet werden. Im folgenden Kapitel wird eine kleine Einführung in das Feld der Entwicklungszusammenarbeit gegeben.

2. Das Konzept der Entwicklungszusammenarbeit

Für den österreichischen Verein Südwind Entwicklungspolitik (2011) bedeutet der Begriff „Entwicklung“ grundsätzlich Veränderung. In einem sozialen und wirtschaftlichen Kontext definiert der Verein den Begriff mit Fortschritt und Wachstum (S. 2). Im Bereich der Entwicklungspolitik hat Entwicklung eine sehr spezifische Bedeutung. Die Vereinten Nationen erklärten bereits 1997: “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, S. 1–2).

Laut Klingebiel (2013) ist die Entwicklungszusammenarbeit ein Instrument, das von bestimmten Ländern eingesetzt wird, um die Länder zu unterstützen, die im Vergleich zu den anderen Ländern sowohl sozial als auch wirtschaftlich weniger entwickelt sind (S. 5). Das Konzept der Entwicklungszusammenarbeit gewann nach Ende des Zweiten Weltkriegs an Bedeutung. Grund dafür war die Annahme, dass weniger entwickelte bzw. unterentwickelte Länder nicht in der Lage dazu waren, ihre wirtschaftliche und soziale Situation aus eigener Kraft zu verbessern und daher auf externe Hilfe angewiesen seien. Im Zuge dessen entstanden eine Vielzahl von Entwicklungs- und Hilfsorganisationen, die sich die Unterstützung der ärmeren Länder zum Ziel machten (Eckert et al., 2015, p. 4). Zu den entstandenen Organisationen zählten z. B. weltweit bekannte Organisationen wie die Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO), die Weltgesundheitsorganisation (WHO), das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (UNICEF), das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) und die Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO) (Eckert et al., 2015, S. 5–6). Im Laufe der Jahre änderte sich das Entwicklungskonzept. Neben den USA und Europa wurden schließlich auch Akteure aus Afrika, Lateinamerika und Asien in Entwicklungsfragen und deren Zielsetzung einbezogen (Eckert et al., 2015, p. 6). In der Anfangsphase des Konzepts der Entwicklungszusammenarbeit waren es jedoch vor allem die Weltbank, der Internationale Währungsfonds und die Organisationen der Vereinten Nationen, die sich zunehmend der Unterstützung ärmerer und weniger entwickelter Länder widmeten (Eckert et al., 2015, S. 5).

Für die Unterstützung können in der Entwicklungszusammenarbeit verschiedene Instrumente eingesetzt werden. Dazu zählt die bilaterale und die multilaterale Entwicklungszusammenarbeit (Bohnet, 2017, S. 11). Die bilaterale Entwicklungszusammenarbeit beschreibt die Zusammenarbeit zwischen einem

Geberland und ausgewählten Partnerländer. Diese erhalten Unterstützung in Form finanzieller Mittel (Klingebiel, 2014, S. 34–35). Es gibt auch bilaterale Mittel, die nicht an Partnerländer gebunden sind. Diese können z. B. für globale oder für Sonderinitiativen ausgegeben werden (Bohnet, 2017, S. 3). Zweck und Höhe der bilateralen Ausgaben für die Entwicklungszusammenarbeit werden vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) festgelegt (Bohnet, 2017, S. 10–11).

Die multilaterale Entwicklungszusammenarbeit hingegen ist eine Form der finanziellen Unterstützung durch internationale Institutionen (Klingebiel, 2014, pp. 34–35). Im Vergleich zur bilateralen Entwicklungszusammenarbeit können die internationalen Institutionen selbst entscheiden, welche Länder sie mit Geldern unterstützen wollen. Neben den freiwilligen Beiträgen, die beispielsweise an die Organisationen der Vereinten Nationen gezahlt werden, sind die internationalen Geberinstitutionen verpflichtet, bestimmte Pflichtbeiträge zu leisten (Bohnet, 2017, S. 4). Grund dafür ist, dass die multilaterale Entwicklungszusammenarbeit das Ziel verfolgt, einen globalen Beitrag zu leisten.

3. Die Deutsche Entwicklungszusammenarbeit mit Afrika

Deutschland ist in der Unterstützung ärmerer Länder mithilfe von Entwicklungszusammenarbeit sehr aktiv. Insbesondere mit dem afrikanischen Kontinent pflegt Deutschland eine intensive Entwicklungszusammenarbeit. Dies macht Deutschland bereits seit dem Ende der Kolonialzeit. In fast jedem afrikanischen Land ist Deutschland mit einer Botschaft vertreten. Darüber hinaus ist Deutschland einer der wichtigsten Handelspartner Afrikas (Auswärtiges Amt, 2011, S. 7).

Die finanzielle Unterstützung für afrikanische Länder leistet Deutschland bspw. durch ODA – Official Development Assistance. Im Jahr 2007 gab die deutsche Regierung 34 % ihrer ODA für Afrika aus. Bis 2017 stiegen die Zahlungen um 20 % (Deutsche Welthungerhilfe e.V., terre des hommes Deutschland e.V., 2020, S. 10). Darüber hinaus entwickelte Deutschland verschiedene Programme für die Umsetzung der Entwicklungszusammenarbeit. Beispiele dafür sind die Initiative „Compact with Africa“ (Agency for Business & Economic Development, 2020, S. 8) oder der „Marshallplan mit Afrika“ (BMZ Division 200, 2021, S. 4). Beide Initiativen entstanden im Jahr 2017. Auch mit Ghana, dem Land, in dem das für diese Masterarbeit untersuchte Entwicklungsprojekt „BINA“ durchgeführt wird, führt Deutschland seit bereits mehr als 30 Jahren internationale Beziehungen (GIZ, 2020). Ghana ist einer der Reformpartner Deutschlands und war eines der Länder, die von Anfang an Teil des *Compact with*

Africa waren (BMZ Division 200, 2021, p. 6). Obwohl sich Ghana in den letzten 20 Jahren wirtschaftlich stetig weiterentwickelt hat, ist das Land – zumindest derzeit noch – auf die Unterstützung der Entwicklungszusammenarbeit angewiesen. Deutschland unterstützt Ghana in den Bereichen Verbesserung der wirtschaftlichen Lage, Verbesserung des Energiesektors und gute Regierungsführung. Bislang wurden durch die deutsche Entwicklungszusammenarbeit mehr als 4.000 Arbeitsplätze geschaffen. Für die Zukunft strebt Ghana an, nicht mehr von finanzieller Unterstützung durch die Entwicklungszusammenarbeit abhängig zu sein (BMZ Division 200, 2021, p. 7).

4. Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit

In der deutschen bilateralen technischen Zusammenarbeit hat sich das Projektmanagement seit Beginn der Entwicklungszusammenarbeit als ein bewährtes Instrument zur Planung und Durchführung von Entwicklungsprojekten herausgestellt (Hagedorn & Struck, 2012, pp. 192–193). Zum Projektmanagement gehört eine Vielzahl von Methoden und standardisierten Verfahren, die eine effektive und effiziente Durchführung von Entwicklungsprojekten gewährleisten. Da Entwicklungsprojekte einzigartig und komplex sind, muss die Planung eines Projekts für jedes Projekt neu an dessen gegebene Umstände angepasst werden. Projektmanagement ermöglicht es, Projekte zu steuern und zu bewachen (Möller, 2000).

Das für diese Forschung untersuchte Entwicklungsprojekt ist, wie bereits erwähnt, das BINA-Projekt – ein Berufsbildungsprojekt, das von drei Organisationen durchgeführt wird. Es gibt einen deutschen Projektpartner, bfz – die Bayerischen beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH; einen lokalen Partner – Don Bosco Jugendnetzwerk Westafrika; und eine deutsche non-profit Entwicklungsorganisation – sequa gGmbH, die das Projekt administrativ und finanziell betreut und den deutschen Projektpartner zu allen möglichen Fragen berät. Das BINA-Projekt wird an zwei Projektstandorten in Ghana durchgeführt. Ein Projektstandort ist Ashaiman. Die Stadt liegt im Süden Ghanas nahe der Hauptstadt Accra. Der zweite Projektstandort ist Tatale. Tatale liegt im Norden Ghanas in einer sehr ländlichen und abgelegenen Region. In Ghana, so wie auch in vielen anderen afrikanischen Ländern, gibt es eine hohe Jugendarbeitslosigkeit (O'Neill, 2021). Ziel des BINA-Projektes ist es, die Jugendarbeitslosigkeit im Land zu reduzieren. Um dies zu erreichen, sollen an den beiden Projektstandorten Ashaiman und Tatale Jugendliche durch ein bestimmtes Programm eine Schulung erhalten, damit deren Chancen, anschließend einen Job zu finden, verbessert werden. Das Projekt folgt dem BINA-Ansatz. Demzufolge nehmen die Schüler*innen an einer dreimonatigen schulischen Fortbildung teil. Anschließend machen sie ein dreimonatiges Praktikum. Die Schulung wird in fünf verschiedenen

Bereichen angeboten. Diese sind Elektro- und Solarinstallation, Hotel- und Gaststättengewerbe, Kfz-Mechanik, Kosmetik, Sanitärinstallation und Bauwesen. Das Projekt hat derzeit eine Laufzeit von drei Jahren. Es startete 2019 und läuft noch bis 2022. Es besteht allerdings die Möglichkeit, dass die Projektlaufzeit noch einmal verlängert wird. Das wird sich jedoch erst in der nächsten Zeit entscheiden und hängt von mehreren Faktoren ab: bspw. dem bisherigen Erfolg des Projektes sowie den zur Verfügung stehenden Geldern der Bundesregierung Deutschland, die das BINA-Projekt finanziert.

5. Die Forschung

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wie Entwicklungsprojekte erfolgreich umgesetzt werden können, wurde eine qualitative Forschung durchgeführt. Es wurden drei halbstrukturierte Leitfaden-gestützte Experteninterviews mit den Projektmanagern der drei genannten Organisationen durchgeführt. Grund dafür war es, dass vermutet wurde, dass die Projektmanager am meisten Informationen zu dem BINA-Projekt in Ghana liefern können, da sie täglich damit zu tun haben. Zwei der Interviews wurden online mithilfe von MS Teams durchgeführt. Der eine Grund dafür war, dass zur Zeit der Interviewdurchführung die Corona-Zahlen noch ziemlich hoch waren, weshalb persönliche Kontakte auf ein Minimum reduziert werden sollten. Das bedeutete, dass das Interview mit dem Projektmanager von sequa, Rainer Klüsener, per Videokonferenz durchgeführt wurde, obwohl wir zu der Zeit als Kollegen im selben Gebäude gearbeitet haben. Denn zum Zeitpunkt des Interviews war ich als Praktikantin bei sequa angestellt. Ein weiterer Grund für die Durchführung des Interviews per MS Teams mit dem Projektmanager von bfz lag daran, dass wir räumlich gesehen weit voneinander entfernt waren (in zwei verschiedenen Städten), weshalb sich ein Interview per Videokonferenz anbot, um sich dennoch gegenseitig bei der Unterhaltung sehen zu können. Das dritte Interview mit dem Projektmanager von Don Bosco wurde vor Ort in Ghana persönlich durchgeführt. Durch meine Position bei sequa erhielt ich die Möglichkeit ins Projektland zu reisen und mir das Projekt vor Ort mit eigenen Augen anzusehen. Somit nutzte ich die Chance, das dritte Interview persönlich durchzuführen.

Alle Interviews wurden aufgezeichnet. In einem nächsten Schritt wurden die Interviews mithilfe zweier Transkriptionstools transkribiert. Ich nutzte dafür SONIX und FOLKER. Für die Transkription und die darauffolgende Auswertung und Analyse der Interviews hielt ich mich an die Vorgehensweise von Meuser und Nagel, die von Ullrich (2006) erklärt wurde. Zu den Auswertungs- und Analyseschritten zählte zunächst die Transkription, gefolgt von einer inhaltlichen Analyse. Diese erstellte ich tabellarisch, indem die Interviews jeweils nacheinander kodiert und dann zu thematischen

Kategorien zusammengefasst wurden. Anschließend erfolgte die Verschriftlichung der Forschungsergebnisse und die Diskussion.

6. Forschungsergebnisse

Für diese Masterarbeit wurde der Frage "Wie können Entwicklungsprojekte erfolgreich umgesetzt werden?" nachgegangen. Zur Beantwortung dieser Frage wurden drei qualitative, halbstrukturierte Leitfaden-gestützte Experteninterviews mit den Projektmanagern der drei Projektpartner des BINA-Projektes durchgeführt. Zwei zusätzliche Fragen wurden entwickelt, um adäquate Antworten auf die Forschungsfrage zu finden:

1. Was sind die Erfolgsfaktoren von Entwicklungsprojekten?
2. Was sind die Herausforderungen, denen sie gegenüberstehen?

Einerseits zeigten die Forschungsergebnisse, dass es eine Vielzahl von Faktoren gibt, die zu einer erfolgreichen Projektdurchführung beitragen können:

Zunächst einmal wurde festgestellt, dass bereits ein bestimmtes Konzept zu einer erfolgversprechenden Projektumsetzung beitragen kann. Dies zeigte das Berufsbildungsprojekt in Ghana, das auf der Grundlage des von bfz entwickelten BINA-Ansatzes geplant wurde. Der Ansatz wurde bereits für die Durchführung anderer Entwicklungsprojekte in anderen Ländern genutzt und hatte sich bewährt. Der Grund dafür liegt in der Eigenschaft des Ansatzes, Kurzqualifikationen anzubieten. Das Konzept ist verständlich, ermöglicht es, eine große Zielgruppe zu erreichen sowie eine angemessene Evaluierung des Projektfortschritts durchzuführen.

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die Anwendung von Projektmanagementverfahren zu einer erfolgreichen Durchführung von Entwicklungsprojekten beiträgt. Die genaue Analyse des Projektstandorts vor der eigentlichen Planung und ein gut formulierter Projektantrag wurden als erster wichtiger Schritt ermittelt. Zweitens wird durch eine gemeinsame Planung des Projekts mit allen anderen Beteiligten sichergestellt, dass alle Interessen in einem Projekt vertreten sind. Drittens ermöglicht eine kontinuierliche Überwachung des Projekts, schnell auf potentielle Herausforderungen zu reagieren und ggf. Anpassungen vorzunehmen. Die Evaluierung eines Projektes ist nützlich, denn sie ermöglicht es, das Projekt ständig im Blick zu haben.

Die Forschungsergebnisse zeigten auch, dass eine erfolgreiche Projektdurchführung von den Projektpartnern und der Organisation selbst abhängt. Es wurde festgestellt,

dass ein großes Netzwerk, ein guter Ruf und klare Arbeitsstrukturen und -prozesse zu einer erfolgreichen Durchführung von Entwicklungsprojekten beitragen.

Zu einer Durchführungsorganisation gehören auch dessen Mitarbeiter. Es konnte herausgearbeitet werden, dass auch die Mitarbeiter selbst den Erfolg eines Projekts beeinflussen. Eine gute Arbeitseinstellung und Arbeitsmoral, berufliche Erfahrung mit internationalen Projekten und technisches Fachwissen wurden als nützliche Charaktereigenschaften von Projektmanagern ermittelt. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass ein hohes Maß an Motivation und ein gewisses Pflichtbewusstsein gegenüber dem Projekt, dem Projektland und der Zielgruppe für eine erfolgreiche Projektdurchführung äußerst förderlich sind.

Die Forschungsergebnisse zeigen außerdem, dass eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen den Projektpartnern zu einer erfolgreichen Durchführung von Entwicklungsprojekten beiträgt. Es wurden vier wichtige Parameter ermittelt: eine klare Rollenverteilung, eine klare Aufgabenverteilung, Vertrauen und regelmäßige persönliche Treffen, die durch Projektbesuche vor Ort ermöglicht werden können.

Zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit gehört auch eine erfolgreiche Kommunikation. Die Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass zunächst einmal eine gemeinsame Arbeitssprache erforderlich ist, die alle Beteiligten verwenden können. Außerdem wurde festgestellt, dass bestimmte Instrumente die Kommunikation über die Entfernung hinweg zwischen den Partnern erleichtern. Der E-Mail-Verkehr wurde als der beste Kommunikationskanal identifiziert. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass eine gute Arbeitsatmosphäre für eine gut funktionierende Zusammenarbeit förderlich ist.

Als letzter Erfolgsfaktor konnte eine nachhaltige Planung von Aktivitäten identifiziert werden. Auf diese Weise kann das durch das Projekt vermittelte Wissen vor Ort bleiben. Damit wird sichergestellt, dass ein Entwicklungsprojekt nachhaltig zur Verbesserung der lokalen Gegebenheiten beiträgt. Dies ist ein Ziel, das Entwicklungsprojekte verfolgen.

Andererseits zeigen die Forschungsergebnisse, dass Entwicklungsprojekte häufig mit Herausforderungen konfrontiert sind, mit denen die Projektmanager umgehen müssen:

Als die größten Herausforderungen für Entwicklungsprojekte konnten externe Faktoren ermittelt werden, da sie sich der Kontrolle durch den Einzelnen entziehen. Dazu gehören z. B. Umweltfaktoren, politische Faktoren, soziale Faktoren und kulturelle Faktoren.

Eine weitere mögliche Herausforderung, die festgestellt wurde, sind die Umstände eines Projekts. Dies bezieht sich z. B. auf den Ort, an dem ein Projekt durchgeführt wird. Es konnte herausgearbeitet werden, dass Projekte an Orten mit guter Erreichbarkeit leichter durchzuführen sind. Außerdem wurde festgestellt, dass die Dauer eines Projekts eine mögliche Herausforderung für die Projektdurchführung darstellt. Dies liegt daran, dass es nur einen begrenzten Zeitrahmen gibt, in dem die zu Beginn festgelegten Ziele erreicht werden können. Auch die Höhe der Finanzmittel kann eine Herausforderung darstellen, da sie den Umfang des Einflusses bestimmt, den ein Entwicklungsprojekt haben kann.

Im Hinblick auf die Projektzusammenarbeit wurde festgestellt, dass die Art der durchführenden Organisation zu einer Herausforderung werden kann, insbesondere wenn ihre Struktur sehr komplex ist und ihre Werte besonders stark in eine bestimmte Richtung gehen. Außerdem können bestimmte Eigenschaften der Mitarbeiter eine Herausforderung für ein Projekt darstellen. Unerfahrenheit, Unsicherheit und mangelnde Motivation konnten als negative Faktoren identifiziert werden. Da die Kommunikation mit der Zusammenarbeit zusammenhängt, wurden auch hier Herausforderungen identifiziert. Dazu gehören die Zusammenarbeit über räumliche Distanz hinweg, kulturelle Unterschiede sowie die Art der Kommunikation.

Die qualitative Forschung hat gezeigt, dass das BINA-Projekt in Ghana ein gutes Beispiel ist, um Antworten auf meine Forschungsfrage zu finden. Obwohl das Projekt noch nicht abgeschlossen ist und der weitere Verlauf abzuwarten bleibt, bezeichneten alle drei Projektleiter den bisherigen Verlauf und die Umsetzung des Projekts als äußerst zufriedenstellend. Die identifizierten Erfolgsfaktoren sind auf andere Entwicklungsprojekte übertragbar. Sie können als Orientierung für Projektmanager dienen. Die Faktoren zeigen auf, welche Kriterien zu einer erfolgreichen Projektdurchführung beitragen. Die herausgearbeiteten Herausforderungen, mit denen Entwicklungsprojekte konfrontiert sein können, können Projektmanager sensibilisieren. So können mögliche Probleme bereits im Vorfeld auf ein Minimum reduziert werden.

Am Ende machte die durchgeführte Forschung deutlich, dass es nicht nur eine Antwort auf die Frage gibt, wie Entwicklungsprojekte erfolgreich durchgeführt werden können. Vielmehr konnten mehrere Faktoren identifiziert werden, die für eine erfolgreiche Projektdurchführung nützlich sind. Es ist zu beachten, dass jedes Entwicklungsprojekt einzigartig ist. Daher muss für jedes Projekt individuell ein Weg gefunden werden. Die im Rahmen der Forschung ermittelten Erfolgsfaktoren und Herausforderungen können jedoch als Anhaltspunkt dienen.

Der im Rahmen dieser Masterarbeit entwickelte Interviewleitfaden könnte als Grundlage für weitere Forschung dienen. Einerseits wäre es interessant, die gleichen Fragen auch Projektmanagern anderer Berufsbildungsprojekte zu stellen und sie miteinander zu vergleichen. Darüber hinaus könnte der Bereich der Berufsbildung verlassen und derselbe Ansatz auf Entwicklungsprojekte in anderen Fachbereichen angewendet werden. Die Forschungsergebnisse dieser Studien könnten dann mit den Forschungsergebnissen der Studien über Berufsbildungsprojekte verglichen werden. Auf diese Weise könnte untersucht werden, ob es universelle Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für Entwicklungsprojekte gibt. In Zukunft könnte schrittweise ein Repertoire an Erfolgsfaktoren und möglichen Herausforderungen erstellt werden, auf das Projektmanager von Entwicklungsprojekten zurückgreifen können. Das übergeordnete Ziel wäre es, die Durchführung von Entwicklungsprojekten kontinuierlich zu verbessern. Auf diese Weise könnte die Entwicklungszusammenarbeit im Allgemeinen effektiver und erfolgreicher gestaltet werden. Die vorliegende Forschung kann daher als ein erster Schritt zur Erstellung eines solchen Repertoires gesehen werden.

Bei der Weiterführung solch einer Forschung sollte jedoch ggf. der Interviewleitfaden noch einmal überarbeitet werden. Während meiner durchgeführten Forschung habe ich bei der Auswertung der Interviews leider feststellen müssen, dass ich einige der Fragen anders hätte formulieren können. Außerdem entstanden während der Interviewanalyse weitere Fragen, die interessant zu stellen gewesen wären. Dies zeigt für weitere Forschungen, dass eine noch intensivere Vorarbeit geleistet werden sollte, um möglichst viele Informationen zu einem Projekt und dessen Implementierung, Erfolgsfaktoren und potentiellen Herausforderungen generieren zu können.

Es sollte darüber hinaus allerdings auch beachtet werden, dass die durchgeführte Forschung sich ausschließlich auf die Sicht der Projektmanager bezieht, dass das BINA-Projekt in Ghana durchführen. Es würde daher auch interessant sein, das Projekt aus der Perspektive der Zielgruppe, im BINA-Projekt also aus der Sicht der Schüler, zu beleuchten. Die Entwicklungszusammenarbeit ist ein sensibles Thema und Entwicklungsprojekte werden fast ausschließlich durch Industrieländer finanziert. Aus diesem Grund wäre es interessant herauszufinden, wie sich die Zielgruppe eines Entwicklungsprojektes damit fühlt und wie die Unterstützung durch bestimmte Projekte aufgefasst wird. Dies wäre daher ein weiterer Bereich, in dem Forschung betrieben werden sollte.

References

- 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
- 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>
- 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>
- 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>
- Bohnet, M. (2017). *Politische Ökonomie der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Bestimmungsgründe, 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
- 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)
- 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>
- GIZ (2020). Ghana: Die GIZ vor Ort. Retrieved from <https://www.giz.de/de/weltweit/324.html>
- 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/loKkJMJmLmJqx4KooJK/JEP-1-2000_06_GR_NBERG_Alter-Wein-in-Neue-Schl_uche-zur-Kulturvertr_glichkeit-von-Entwicklungsprojekten-mit-indianischen-V_lkern-in-Lateinamerika.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.
- 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/>
- 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.

- 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>
- 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. (2021). Ghana: Youth unemployment rate 2009-2019. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/812039/youth-unemployment-rate-in-ghana/>
- 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
- 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
- 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 (1997). *Agenda for Development*. New York: UN. Retrieved from <https://digitallibrary.un.org/record/245092#record-files-collapse-header>

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>