

**Evangelische Hochschule Nürnberg**

**Master-Thesis**  
**zur Erlangung des akademischen Grades**  
***Master of Social Management***

**Erfolgsfaktoren projektbezogener Entwicklungszusammenarbeit –  
eine beispielhafte Analyse deutscher Projekte in der  
Demokratischen Republik Kongo**

Verfasser: Ngalula Tumba, B.A., Lic. Theol.

Erstgutachter: Prof. Dr. Gerhard Wirner

Zweitgutachter: Michael Zirlik

Abgabetermin: 04.02.2021

*Ich widme diese Arbeit meinem 2019 verstorbenen Vater Jean-Pierre Tumba Tshidibi,  
der mir beigebracht hat, die Welt vor mir als Symbiose der Natur und Kultur  
in permanenter Begegnung und Entwicklung wahrzunehmen.  
Papa, tu me manques beaucoup !*

## **DANKSAGUNG**

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Erfolg dieser Masterarbeit beigetragen haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Gerhard Wirner für die Betreuung während meiner Masterarbeit. Ich danke ihm für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit, und für die Hilfsbereitschaft, die er mir entgegenbrachte. Ebenso danke ich Herrn Michael Zirlik für seine Bereitschaft, die Zweitkorrektur zu übernehmen.

Abschließend möchte ich mich bei allen bedanken, die mich immer wieder ermutigt haben und mit vielen nützlichen Tipps und sprachlichen Korrekturen diese Masterarbeit bereichert haben, für die finanzielle Unterstützung und für den emotionalen Rückhalt: Barbara Tumba, Rose-Amélie Tumba, Rose-Gertrude Tshidibi, Hannelore Christen, Irmtraud Hartmann, Jan Dumon, Christine Schnappinger, Prof. Dr. Claude Mamba, Udo Richter, Dr. Jean-Anatole Sabw, Ernest Bula, John Mbuyi, Carol Tshidibi, Joseph Kalamabyi, Jean-Paul Kapinga, Deo Ngalula, Mukenegeshayi, Kalamba, Ciaba, Mapumba, Katelu.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren bei der Durchführung von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit. Für erfolgreiche Projektarbeit wird allgemein das „Projektmanagement“ als Instrument benötigt: Dieses muss im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit auf die Komplexität des Arbeitskontextes sowie auf die Interkulturalität des Projektteams und der Stakeholder ausgerichtet werden, um erfolgreich zu sein.

Dabei nutzt diese Masterarbeit zwei methodische Ansätze, nämlich Theorie und Praxis. Im Rahmen des theoretischen Ansatzes werden Begriffe wie Entwicklung, Entwicklungsländer, Entwicklungszusammenarbeit und Projektmanagement erläutert, außerdem die aktuelle Entwicklungszusammenarbeit zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Demokratischen Republik Kongo. Ausgehend von den in der Theorie gewonnenen Erkenntnissen beschäftigt sich der praktische Ansatz mit einer Forschung vor Ort – in Form einer Befragung von an deutschen Entwicklungsprojekten in der DR Kongo Mitarbeitenden. Die Auswertung dieser Befragung belegt, dass die Projektarbeit in der interkulturellen Entwicklungszusammenarbeit erfolgreich sein kann, wenn sie folgende fünf Vorgehensweisen in das Visier nimmt: Umfeld- und Bedarfsanalyse, nachhaltig orientierte Projektarbeit, interkulturelle Kompetenz, agiler Managementstil und das Fördern von Lern- bzw. Innovationmöglichkeiten.

## **ABSTRACT**

*This master's thesis deals with the success factors in the implementation of projects in development cooperation. For successful project work, "project management" is generally required as an instrument: this should be adapted to the complexity of the work context and the interculturality of the project team and the stakeholders, in order to be successful.*

*Taking this into account, this master's thesis is divided into two methodological approaches, namely theory and practice. In the theoretical approach, terms such as development, developing countries, development cooperation, project management are explained, but also the previous and current development cooperation between the Federal Republic of Germany and the DR Congo. Based on the knowledge gained in theory, the practical approach then deals with on-site research – in the form of a survey of people working on German development projects in the DR Congo. The evaluation of this survey proves, that project work in development cooperation can be successful, if it focuses on the following five prerequisites: needs and environment analysis, sustainably oriented project work, intercultural competence, an agile management style and enabling learning and innovation opportunities.*

## INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG .....	3
ABSTRACT .....	4
INHALTSVERZEICHNIS .....	5
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	7
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	9
TABELLENVERZEICHNIS .....	10
EINLEITUNG .....	11
I. ENTWICKLUNGSTHEORIEN UND ENTWICKLUNGSLÄNDER.....	15
1.1. Entwicklungstheorien.....	15
1.1.1. Der Begriff „Entwicklung“: Bedeutungen im Wandel.....	15
1.1.2. Modernisierungstheorien: Endogene Faktoren.....	20
1.1.3. Dependenztheorien: Exogene Faktoren .....	22
1.1.4. Post-Development-Ansätze .....	24
1.2. Entwicklungsländer: Begriffe, allgemeine Merkmale und Klassifizierungen .....	26
1.2.1. Begriffe: „Entwicklungsländer“, „Dritte Welt“, „Länder des Südens“ und „Schwellenländer“ .....	26
1.2.2. Allgemeine Merkmale von Entwicklungsländern .....	29
1.2.3. Klassifizierung von Entwicklungsländern.....	30
1.2.4. Die aktuelle Situation in der Demokratischen Republik Kongo.....	34
Zusammenfassung des Kapitels.....	37
II. AKTEURE, ZIELE UND INSTRUMENTE DER ENTWICKLUNGS- ZUSAMMENARBEIT IM KONTEXT DER DEUTSCH-KONGOLESISCHEN .....	39
BEZIEHUNGEN.....	39
2.1. Entwicklungszusammenarbeit und deutsche Entwicklungspolitik .....	39
2.1.1. Entwicklungszusammenarbeit: Was ist das?.....	39
2.1.2. Akteure und Arten der Entwicklungszusammenarbeit .....	43
2.1.3. Die deutsche Entwicklungspolitik.....	45
2.1.4. Die Beziehungen zwischen Deutschland und der Demokratischen Republik Kongo .....	49

2.2. Arten und Bereiche der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Deutschland und der Demokratischen Republik Kongo .....	50
2.2.1. Wirtschaftsentwicklung .....	51
2.2.2. Sozialwesen: Gesundheit, Bildung, Soziale Sicherung .....	52
2.2.3. Politik: Demokratie, Menschenrechte und Frieden .....	53
2.2.4. Ökologische Nachhaltigkeit und Umweltschutz .....	54
Zusammenfassung des Kapitels.....	54
<b>III. ERFOLGSFAKTOREN IN DEUTSCHEN ENTWICKLUNGSPROJEKTEN IN DER DEMOKRATISCHEN REPUBLIK KONGO .....</b>	<b>56</b>
3.1. Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit.....	56
3.1.1. Projekt, was ist das?.....	56
3.1.2. Arten von Projekten .....	57
3.1.3. Projektmanagement: Vom „Wasserfallmodell“ zur „Agilität mit Scrum“ .....	61
3.1.4. Der “Managementstil Süd” von Eckart Koch: Ein Kulturmodell? .....	68
3.2. Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten in der Demokratischen Republik Kongo: Eine Forschung vor Ort .....	72
3.2.1. Ziele, Bedingungen und Ressourcen der Praxisforschung.....	75
3.2.2. Fragen, Hypothesen, Gegenstand der Forschung und Operationalisierung des Gegenstands.....	77
3.2.3. Bestimmung der Datenquellen, Bewertungskriterien und Methoden der Datenerhebung .....	83
3.2.4. Die Erhebung und Auswertung der Daten .....	87
3.2.5. Einschätzung der Qualität der Forschungsmethode.....	96
Zusammenfassung des Kapitels.....	97
<b>IV. FAZIT: VERWERTBARKEIT DER ERGEBNISSE UND FORMULIERUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN .....</b>	<b>99</b>
Ein kleines handliches <i>Vademecum</i> für Projekte in der EZ.....	99
Ein Gedanke zum Schluss.....	108
LITERATURVERZEICHNIS .....	109
ANHANG .....	118

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

ANR: Agence nationale de renseignements

BCC: Banque Centrale du Congo

BRD: Bundesrepublik Deutschland

BIP: Bruttoinlandsprodukt

BMI: Bundesministerium des Inneren

BMZ: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

bpd: Bundeszentrale für politische Bildung

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

DAAD: Deutscher Akademischer Austauschdienst

DR Kongo: Demokratische Republik Kongo

ebd.: ebenda

EU: Europäische Union

EZ: Entwicklungszusammenarbeit

FZ: Finanzielle Zusammenarbeit

GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

GTZ: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

HDI: Human Development Index

Hrsg.: Herausgeber\*innen

IWF: Internationaler Währungsfonds

KfW: Kreditanstalt für Wiederaufbau

LDC: Least Developed Countries

MDGs: Millenniums Development Goals

MONUSCO: Mission de l'Organisation des Nations Unies en République Démocratique du Congo

MSS: Managementstil Süd

NGO(s): Non-governmental Organization(s)

ODA: Official Development Assistance

OECD: Organization for Economical Co-operation and Development

TZ: Technische Zusammenarbeit

UN: United Nations

UNO: United Nations Organization

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Das Fünfeck der Entwicklung .....	17
Abbildung 2: Das Hexagon der Entwicklung .....	18
Abbildung 3: Index der menschlichen Entwicklung, Weltkarte .....	32
Abbildung 4: Geberländer im Vergleich 2019 .....	45
Abbildung 5: Instrumente deutscher Entwicklungszusammenarbeit .....	47
Abbildung 6: Der Kern des Zukunftsvertrages mit Afrika.....	48
Abbildung 7: Matrix-Projektarten .....	58
Abbildung 8: Projektmanagement-Aufgaben in der Unternehmenshierarchie .....	62
Abbildung 9: Das magische Dreieck der Projektsteuerung .....	63
Abbildung 10: Projektmanager*in als Schnittstelle .....	64
Abbildung 11: Das Klassische Projektmanagement (Wasserfallmodell) .....	65
Abbildung 12: Typischer Verlauf des Aufwands, der während des Projektlebenszyklus in ein Projekt fließt .....	66
Abbildung 13: Der <i>Scrum</i> -Prozess .....	68
Abbildung 14: Erfolg des Projektmanagements und Erfolg des Projekts .....	73
Abbildung 15: Operationalisierung der Probleme bei Entwicklungsprojekten .....	79
Abbildung 16: Das Nachhaltigkeitsdreieck .....	80
Abbildung 17: Die fünf Erfolgsfaktoren gemäß Capacity WORKS .....	81
Abbildung 18: Operationalisierung der Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten .....	82
Abbildung 19: Staatsangehörigkeiten der Proband*innen.....	87
Abbildung 20: Funktionsebene der Proband*innen .....	88
Abbildung 21: Die Hauptproblemfelder in EZ-Projekten in der DR Kongo .....	92
Abbildung 22: Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten in der DR Kongo .....	95
Abbildung 23: Das Eigene, das Fremde und das Interkulturelle .....	106
Abbildung 24: Das offizielle Logo der Entwicklungsziele.....	118
Abbildung 25: Millenniums-Entwicklungsziele: Umsetzungsstand .....	119
Abbildung 26: Das offizielle Logo der nachhaltigen Entwicklung .....	120
Abbildung 27: Fragebogen (deutsche Version) .....	121
Abbildung 28: Fragebogen (französische Version) .....	123

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Wandel des Verständnisses von Entwicklung .....	16
Tabelle 2: Die fünf Wachstumsstadien nach Rostow .....	21
Tabelle 3: Minimal- und Maximal-Werte des HDI, Report 2014 .....	31
Tabelle 4: DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete (gültig für 2018-2020).....	33
Tabelle 5: Überblick des Umsetzungsstandes der Entwicklungsziele .....	42
Tabelle 6: Projektarten als morphologischer Kasten: Projektmerkmale (Dimension/Parameter) mit unterschiedlichen Ausprägungen .....	59
Tabelle 7: Projekterfolgskriterien nach Leitung, Projektmanagement und Projektteam.	74
Tabelle 8: Bewertungskriterien 1 (Problemfelder) .....	84
Tabelle 9: Bewertungskriterien 2 (Erfolgsfaktoren) .....	85
Tabelle 10: Kodierung von Ausprägungen .....	87
Tabelle 11: Aufteilung der Proband*innen nach Herkunft und Arbeitsposition.....	88
Tabelle 12: Probleme in Entwicklungsprojekten, Fragen 3–14 .....	89
Tabelle 13: Zusammenfassung von Antworten auf die Fragen 1–14 in Prozent.....	90
Tabelle 14: Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten, Fragen 15–29.....	93
Tabelle 15: Zusammenfassung der Antworten auf die Fragen 15–29 in Prozent .....	94
Tabelle 16: Entwicklungsphasen des interkulturellen Lernens.....	105

## EINLEITUNG

Es besteht weltweit eine Kluft, die Arm und Reich voneinander trennt und die Länder auf diesem Planeten in zwei Kategorien teilt. Die globalen Flüchtlingsströme zeigen auf, dass weltweit Abertausende von Menschen dazu gezwungen sind, ihre Heimatländer zu verlassen, und dies aus unterschiedlichen Gründen: Krieg, politische Instabilität, Verfolgung, Arbeitslosigkeit, mangelnde Infrastrukturen, Perspektivlosigkeit, Hunger und mehr. Diese schwierigen Lebensumstände betreffen fast nur Menschen in Nicht-Industrielländern, auch „Entwicklungsländer“ genannt. Viele staatliche und nichtstaatliche Organisationen, aber auch Einzelpersonen, versuchen, auf diese Notstände zu reagieren, indem sie unterschiedliche Projekte konzipieren und diese *in* und *mit* diesen Ländern durchführen oder auch Projekte finanzieren. Die Entwicklungsländer unternehmen große Anstrengungen um den wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt innerhalb ihrer Gesellschaften zu fördern, und zwar oftmals in Form staatlich organisierter Strukturierungsprojekte oder von NGOs initiiert und häufig mit internationaler Hilfe.

Diese Kooperation von „entwickelten“ und „unterentwickelten“ Ländern wird als „Entwicklungszusammenarbeit“ bezeichnet und „dient im allgemeinen Verständnis dazu, Länder in ihren Bemühungen um soziale und wirtschaftliche Fortschritte zu unterstützen“ (Klingebiel 2013: 5), und zwar unter dem Grundprinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“. Bei vielen dieser Kooperationen mangelt es jedoch am passenden Projektmanagement was den Erfolg der Projekte beeinträchtigen oder dazu führen kann, dass deren Potenzial nicht voll ausgeschöpft wird (Kohnert 1998; vgl. Oppen 1997).

Um Projekte im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit erfolgreich durchzuführen, werden nicht nur genügend finanzielle Mittel benötigt, sondern auch „Projektmanager\*innen“ mit besonderen Kompetenzen und speziellem Know-how, die für das jeweilige Projekt geeignet und ausgebildet sind. Der Erfolg bei der Durchführung von Entwicklungsprojekten hängt zum großen Teil davon ab, sämtliche Realitäten und Faktoren schon im Vorfeld zu berücksichtigen und die Menschen vor Ort so in die Projekte mit einzubeziehen, dass sie mit den Resultaten zufrieden sind. Unter dem Titelthema **„Erfolgsfaktoren projektbezogener Entwicklungszusammenarbeit – eine beispielhafte Analyse deutscher Projekte in der Demokratischen Republik Kongo“** wird in dieser Arbeit den folgenden Fragen nachgegangen:

- 1) Was ist Entwicklung, wie wird Entwicklung (oder Unterentwicklung) erklärt und was ist Entwicklungszusammenarbeit?
- 2) Welche Besonderheiten von Entwicklungsländern sind relevant für Projekte innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit und welche Typen von projektbezogener Entwicklungszusammenarbeit lassen sich identifizieren?

- 3) Eröffnet die Entwicklungszusammenarbeit Chancen für Entwicklungsländer? Wenn ja, kann Projektmanagement als sinnvolles und geeignetes Instrument eingesetzt werden um die Entwicklungszusammenarbeit adäquat umzusetzen?
- 4) Welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für ein erfolgreiches Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit und für Entwicklungsprojekte ableiten?

Um diesen Fragen nachzugehen, nutzt diese Masterarbeit zwei methodische Ansätze, nämlich Theorie und Praxis. Im Rahmen des theoretischen Ansatzes werden vorab einige relevante Begriffe, Denkmodelle und Diskurse erläutert, wie etwa „Entwicklung“, „Entwicklungstheorien“, „Entwicklungszusammenarbeit“, außerdem werden die wichtigsten Ziele und Instrumente der internationalen sowie der deutschen Entwicklungspolitik vorgestellt. Im Speziellen wird auf die Art der Kooperation zwischen der Bundesrepublik Deutschland (BRD) und der Demokratischen Republik Kongo (DR Kongo) eingegangen. Des Weiteren wird auf vorhandene Auswertungen und Studien zur Projektarbeit Bezug genommen, aus denen ersichtlich wird, worauf erfolgreiches Projektmanagement basiert, und inwiefern dieses auf die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) übertragbar ist. Ausgehend von den in der Theorie gewonnenen Erkenntnissen beschäftigt sich der praktische Ansatz dann mit Fallstudien in Form einer Feldforschung vor Ort in der DR Kongo. Exemplarisch werden einige aktuell laufende deutsche Entwicklungsprojekte in der DR Kongo vorgestellt und um Datenauswertungen ergänzt, die im Rahmen dieser Masterarbeit in Form einer Befragung von an Entwicklungsprojekten Mitarbeitenden erhoben wurden. Daraus lassen sich einige Handlungsempfehlungen für erfolgreiche projektbezogene Entwicklungszusammenarbeit ableiten, die abschließend zusammengefasst werden.

Um all dies adäquat umsetzen zu können, wird diese Arbeit in drei Kapitel unterteilt. Das erste Kapitel beschäftigt sich mit den Entwicklungstheorien sowie mit den Merkmalen und der Klassifizierung von Entwicklungsländern. Als Prozess einer Veränderung, der zu einer besseren Lebensqualität führen soll, wird der Begriff Entwicklung im sozialen, wirtschaftlichen und politischen Kontext betrachtet. Um die Entwicklung oder die Unterentwicklung eines Landes zu erklären, wurden von der Entwicklungsforschung unterschiedlichen Modelle erarbeitet, von denen hier drei näher vorgestellt werden: Dependenztheorien, Modernisierungstheorien und Post-Development-Ansätze. In allen diesen Modellen wird eine Unterscheidung zwischen Industrieländern und Entwicklungsländern getroffen, daher wird auf die Klassifizierung der Entwicklungsländer näher eingegangen. Diese basiert auf sechs Merkmalen, nämlich ökonomischen, soziokulturellen, demografischen, gesundheitlichen (bzw. medizinischen), politischen und ökologischen Merkmale. Als konkretes Beispiel eines Entwicklungslandes wird die DR Kongo genauer vorgestellt.

Im zweiten Kapitel geht es um die Definition und Arten von Entwicklungszusammenarbeit, außerdem um deren Akteure, Ziele und Instrumente. Der Fokus wird hierbei auf die aktuelle deutsche Entwicklungspolitik sowie die Kooperation zwischen BRD und DR Kongo gesetzt. Als eines der aktivsten Geberländer, realisiert die BRD seit etwa 60 Jahren ihre Entwicklungspolitik durch das BMZ. In der multilateralen EZ arbeitet das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung eng mit internationalen Organisationen zusammen, und in der bilateralen EZ mit zwei Instrumenten: der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) und der Technischen Zusammenarbeit (TZ). Im Rahmen der deutsch-kongolesischen Beziehungen werden Entwicklungsprojekte in der DR Kongo durchgeführt und unterstützt, die der Zielsetzung des sogenannten „Marshallplans mit Afrika“<sup>1</sup> entsprechen, und zwar ausgerichtet auf die drei Hauptbereiche Wirtschaft/Handel/Beschäftigung, Frieden/Sicherheit/Stabilität sowie Demokratie/Rechtsstaatlichkeit/Menschenrechte, was noch näher erläutert wird.

Das dritte Kapitel konzentriert sich auf die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Durchführung von Entwicklungsprojekten, mit Fokus auf laufende deutsche Entwicklungsprojekte in der DR Kongo. Es werden die Grundlagen des Projektmanagement im Allgemeinen vorgestellt und die besonderen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren analysiert, die bei den inter- und multikulturellen Projekten der Entwicklungszusammenarbeit besonders relevant sind. Außerdem werden geeignete Managementstile vorgestellt. Als klassischer Ansatz wird diesbezüglich das „Wasserfallmodell“ dargestellt, das in einem komplexeren Umfeld allerdings gewisse Schwächen aufweist. Das „Projektmanagement mit *Scrum*“ wird als agiler Ansatz und das vielleicht am geeignetsten Modell angeführt, um die von der Komplexität generierten Aporien in der EZ zu überwinden. Da beide Modelle den Schwerpunkt auf die Projektarbeit im Allgemeinen setzen, wird zusätzlich der „Managementstil Süd“ von Eckart Koch näher erläutert, welcher das Modell der Kulturdimensionen mitberücksichtigt, um inter- und multikulturelle Projekte wie in der EZ erfolgreich durchzuführen.

Um schlussendlich die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei Entwicklungsprojekten festzulegen, wurde im Rahmen dieser Masterarbeit eine Forschung vor Ort durchgeführt. Stichprobenartig wurden an deutschen Entwicklungsprojekten in der DR Kongo Mitarbeitende mittels eigens hierfür erarbeiteter Fragebögen bezüglich ihrer Erfahrungen interviewt und die erhobenen Daten ausgewertet.

Anhand der Ergebnisse werden im Fazit Handlungsempfehlungen in Form eines kleinen *Vademecums* formuliert, die zur erfolgreicherer Durchführung von Projekten in der EZ genutzt werden

---

<sup>1</sup> Der „Marshallplan mit Afrika“ ist eine politische Initiative des BMZ zur Förderung der Entwicklung der afrikanischen Staaten (vgl. BMZ: [https://www.bmz.de/rue/de/international/Marshallplan\\_mit\\_Afrika/index.html](https://www.bmz.de/rue/de/international/Marshallplan_mit_Afrika/index.html): 10.01.2021).

können. Diese Handlungsempfehlungen konzentrieren sich auf sechs Punkte: Umfeld- und Bedarfsanalyse, Projekte wirkungsorientiert planen und durchführen, nachhaltig orientierte Projektarbeit, interkulturelle Kompetenz, agiler Managementstil und Ermöglichung von Lern- bzw. Innovationsmöglichkeiten für alle an der Projektarbeit Beteiligten.

## I. ENTWICKLUNGSTHEORIEN UND ENTWICKLUNGSLÄNDER

Warum sind manche Länder reich und „entwickelt“, andere dagegen arm und „unterentwickelt“? Wie kommt es zu jener Kategorisierung, die „Industrieländer“ von „Entwicklungsländern“ unterscheidet? Was wird eigentlich genau unter „Entwicklung“ verstanden? Mit diesen Fragen (also den Ursachen, Aspekten, Merkmalen und Auswirkungen von Entwicklung sowie Unterentwicklung) beschäftigt sich die Entwicklungsforschung, und sie hat diesbezüglich unterschiedliche Erklärungsmodelle, sogenannte „Entwicklungstheorien“, formuliert. Dieses Kapitel behandelt den Begriff „Entwicklung“ und die wichtigsten Entwicklungstheorien der sozialwirtschaftlichen Politik einerseits, und andererseits die Merkmale und Klassifizierung von Entwicklungsländern. Diese beiden Punkte sollen als Grundlage für das darauffolgende Kapitel nun genauer betrachtet werden.

### 1.1. Entwicklungstheorien

Um Entwicklungstheorien zu verstehen macht es Sinn zunächst den Begriff „Entwicklung“ genauer zu untersuchen. Als polysemisches Wort erlaubt „Entwicklung“ keine eindeutige Definition und hat mehrere Bedeutungen, unter anderem die des Werdens, der Wandlung und des Vergehens. Entwicklung bezieht sich dabei immer auf einen Veränderungsprozess, und verschiedene wissenschaftliche Disziplinen nutzen den Begriff, so etwa Biologie, Psychologie, Naturwissenschaften, Pädagogik, Soziologie, Politik oder Ökonomie. In dieser Masterarbeit wird bei der Betrachtung dieses Begriffes primär auf die drei letztgenannten Disziplinen Bezug genommen. Dementsprechend wird auf zwei Hauptentwicklungstheorien eingegangen: Modernisierungstheorien und Dependenztheorien – außerdem auf das Post-Development als einem dritten Ansatz, der die beiden erstgenannten Theorien kritisiert und infrage stellt.

#### 1.1.1. Der Begriff „Entwicklung“: Bedeutungen im Wandel

Der Begriff „Entwicklung“ wurde im Laufe der Jahrhunderte unterschiedlich verstanden und verwendet, je nach Zeit und Kontext. Heute deutet „Entwicklung“ generell einen Prozess der Veränderung an, vom Status quo hin zu einem fortschrittlichen Zustand – und irgendwie hin zu einer besseren Qualität des Lebens (Tetzlaff 2018: 19). Wie bei anderen Begriffen auch unterlag der Bedeutungsgehalt von „Entwicklung“ im sozialen, politischen und wirtschaftlichen Kontext einem Wandel. Die folgende Tabelle listet die wichtigsten Bedeutungen seit dem christlich-europäischen Frühkapitalismus auf, als im 16. Jahrhundert, zur Zeit des Merkantilismus, erstmals ein wirtschaftspolitisches Erklärungsmodell die Mechanismen des Entwicklungsgefälles zwischen Vorreitern und Nachzüglern strategisch zu beschreiben versuchte:

**Tabelle 1: Wandel des Verständnisses von Entwicklung**

Zeit	Paradigma	Verständnis von Entwicklung
16.-18. Jhd.	Merkantilismus	Staatenbildung, Machtentfaltung = Steigerung des Ressourcenvorrats
18. Jhd. (2.Hälfte)	Physiokratismus	Rentenmaximierung, Evolution von Gesellschaft, Agrarentwicklung
19. Jhd.	Klassik	Wohlstand durch Steigerung der Arbeitsproduktivität
	Neomerkantilismus	Steigerung der produktiven Kräfte
	Neoklassik Klassische Soziologie	Wirtschaftswachstum, Rationalisierung, Arbeitsteilung, soziale Differenzierung
1920er	Marxismus	Aufbau des Sozialismus
1940er	Keynesianische Entwicklungstheorie	Wirtschaftswachstum
1950er	Modernisierungstheorie	sozialer, politischer und mentaler Wandel, Staatenbildung
1960er	Dependenztheorie	autozentrierte Kapitalakkumulation
1970er	alternative menschliche Entwicklung	Stärkung menschlicher Kapazitäten, Grundbedürfnisbefriedigung, Nachhaltigkeit
1980er	Neoliberalismus	Wirtschaftswachstum durch Strukturanpassung und Exportorientierung
1990er	Post-Development	Rückbesinnung auf die traditionelle Gesellschaft
2000er	Institutionenökonomik	Institutionenbildung, gute Regierungsführung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Menzel 2010

Diese Tabelle zeigt auf, dass die Bedeutung von „Entwicklung“ – je nach zeitlichem Kontext – unterschiedliche Nuancen angenommen hat. Egal, wann und wie dieser Begriff aber verstanden wurde und wird, es geht unterschwellig um die Bedürfnisse von Menschen. Da die Bedürfnisse sich wandeln können, unterliegt auch die soziale, politische und wirtschaftliche Struktur einer Gesellschaft einem Veränderungsprozess im Sinne von Entwicklung. Die Bedürfnisse in der heutigen Zeit sind im Grunde genommen jene „Lebensvorzüge“, die die wissenschaftlich-technologisch ausgerichtete Zivilisation global den Menschen ermöglicht, allerdings in den verschiedenen Ländern der Erde mehr oder weniger stark ausgeprägt und erfolgreich. Tetzlaff fasst diese

Lebensvorzüge, die die überwältigende Mehrheit der Menschen auf unserem Planeten anstrebt, in sechs dichotomischen Behauptungen zusammen (Tetzlaff 2018: 20):

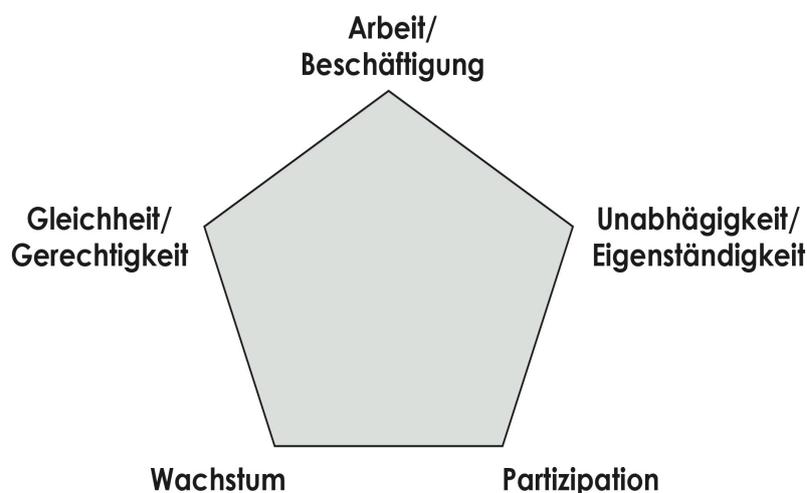
- Leben ist besser als Tod
- Gesundheit ist besser als Krankheit
- Freiheit ist besser als Knechtschaft
- Wohlstand ist besser als Armut
- Bildung ist besser als Unwissenheit
- Gerechtigkeit ist besser als Ungerechtigkeit

Aus diesen Behauptungen lässt sich ein „normativer“ Entwicklungsbegriff ableiten, der drei Annahmen/Ziele umfasst:

- 1) Abnahme von Gewalt zwischen Einzelpersonen, Gruppen und innerhalb des jeweiligen Gesellschaftssystems
- 2) Zunahme der sozio-ökonomischen Gerechtigkeit zwischen Einzelpersonen, Gruppen und innerhalb des jeweiligen Gesellschaftssystems
- 3) Die Möglichkeit für Menschen, dadurch ihre Wahlmöglichkeiten für ein selbstbestimmtes Leben zu optimieren (ebd.).

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass der Entwicklungsbegriff nicht nur mit dem Wachstumsbegriff gekoppelt ist, sondern auch mit dem Konzept des sozialen Wandels, welcher nicht nur Wirtschaftswachstum, sondern auch institutionellen, politischen und ökologischen Fortschritt zur Folge haben soll. Dementsprechend haben die beiden Politikwissenschaftler Nohlen und Nuscheler die Dynamik in Form eines „Fünfecks von Entwicklung“ visualisiert (Nohlen 2000: 228):

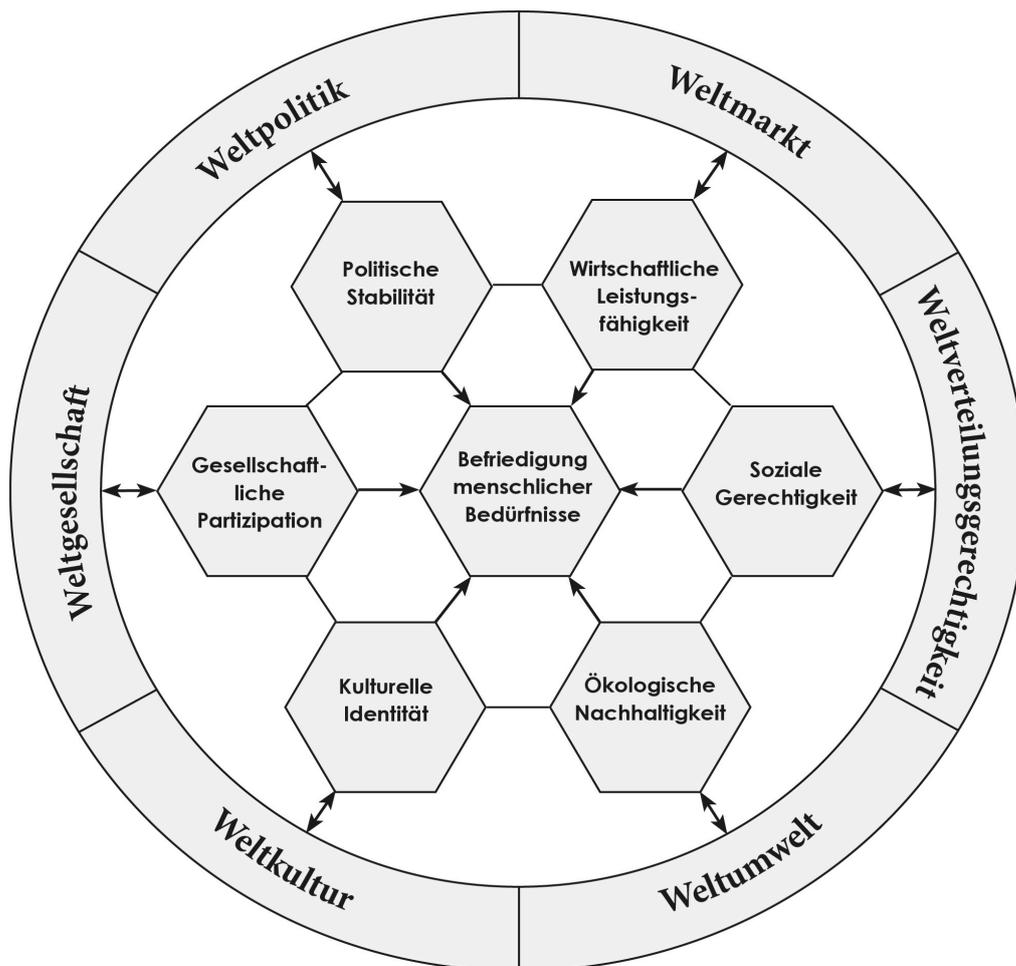
**Abbildung 1: Das Fünfeck der Entwicklung**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nohlen 2000: 228

In dieser Dynamik findet die Entwicklung auf drei Ebenen statt, zwischen denen ein Spannungsverhältnis von Chancen und Herausforderungen besteht, das positive oder negative Auswirkungen auf die Entwicklung hat: Das Individuum, sein gesellschaftlicher Kontext und der globale Rahmen. Diese dynamische Konstellation wird im Folgenden durch das »Hexagon der Entwicklung« von Menzel im Detail dargestellt (2010: 14):

**Abbildung 2: Das Hexagon der Entwicklung**



Quelle: Darstellung nach Menzel 2010: 14

Die Eckpunkte des Hexagons wirken aufeinander, sind als gleichrangig aufzufassen und nicht als hierarchisch in ihrer Wertigkeit. Sie stehen in einem Spannungsverhältnis zum globalen Kontext von Weltkultur, Weltumwelt, Weltverteilungsgerechtigkeit, Weltmarkt, Weltpolitik und Weltgesellschaft. Ohne politische Stabilität und Wirtschaftswachstum kann Entwicklung nicht stattfinden. Wirtschaftswachstum ist nur möglich durch wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die sich durch die Steigerung der Arbeitsproduktivität erreichen und an der Kapitalproduktivität ablesen lässt. Es soll dabei an die breitenwirksame Verteilung des Wachstums gedacht werden, es soll also soziale Gerechtigkeit erzielt werden und möglichst alle Mitglieder einer Gesellschaft sollen am

Entwicklungsprozess teilnehmen (gesellschaftliche Partizipation). Beim wirtschaftlichen Wachstum wird die Natur immer in Mitleidenschaft gezogen, und zwar durch das Auslaugen von Böden, die Ausweitung von Agrarflächen, Zunahme des Verkehrsaufkommens und einer wachsenden Industrie, die mit Emissionen Luft und Wasser belastet. Daher muss der Umgang mit der Natur vernünftig gesteuert werden, sodass ökologische Nachhaltigkeit gewährleistet werden kann. Eine wesentliche Ursache von Konflikten und politischer Instabilität ist die Beeinträchtigung kultureller Identität. Dies hat negative Auswirkungen auf die anderen Eckpunkte des Hexagons. Und gesellschaftliche Partizipation ist eine Voraussetzung dafür, dass politische Entwicklung im Sinne von Demokratie, Entfaltung unternehmerischer Initiative, Durchsetzung von Verteilungsgerechtigkeit, Bewahrung kultureller Identitäten und ökologische Nachhaltigkeit überhaupt stattfinden kann. Das oberste Ziel dieser Eckpunkte sollte letztendlich die „Befriedigung menschlicher Bedürfnisse“ (Menzel 2010: 7–8) sein, was in den verschiedenen Disziplinen beachtet wird und zu unterschiedlichen Entwicklungstheorien und -diskursen führt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg orientierte sich die westliche Gesellschaft neu, und es fiel sozusagen der Startschuss für einen Entwicklungsdiskurs. Begriffe wie „Entwicklungshilfe“, „Entwicklungspolitik“, „Unterentwicklung“ und „Entwicklungsländer“ wurden etabliert, unter anderem durch die Antrittsrede des wiedergewählten US-Präsidenten Harry S. Truman im Jahr 1949. Truman versprach, Menschen in „unterentwickelten Gebieten“ (*underdeveloped areas*) der Welt durch Investitionen und technischen Fortschritt zu einem besseren Leben zu verhelfen. Wenzel (2010: 24–25) stellt eine Reihe fundamentaler Annahmen heraus, die aus der Rede Trumans zusammengefasst werden können:

- 1) Es gebe Gebiete (Kolonien), die im Vergleich zu den westlichen Industrieländern wirtschaftlich zurückgeblieben seien.
- 2) Entwicklungsprobleme seien rein wirtschaftliche Probleme.
- 3) Kredite und technische Hilfe könnten dazu dienen diese Probleme zu lösen. Als praktischer Beweis für diese These habe der Marshallplan für den wirtschaftlichen Wiederaufbau Westeuropas gesorgt und so der Ausbreitung des Kommunismus entgegen gewirkt.
- 4) Dabei stehe das westliche Wachstums- und Industrialisierungsmodell Pate.
- 5) Implizit wird angenommen, dass die Ursachen für die „Unterentwicklung“ interner bzw. innergesellschaftlicher Natur (endogen) seien.
- 6) Das sowjetische Modell aus zentraler Planwirtschaft, Staatseigentum an Produktionsmitteln, vorrangiger Aufbau von Schwerindustrie und Kollektivierung der Landwirtschaft wird anscheinend als für Kolonien attraktive Alternative angesehen, sodass eine Ausbreitung des Kommunismus zu befürchten sei.

- 7) Da von fortschreitender Entkolonialisierung in Asien und Afrika auszugehen sei, werde es zu weiterer Staatenbildung kommen.
- 8) Auch wenn der Begriff „Dritte Welt“ noch nicht verwendet wird, so würden die „unentwickelten Gebiete“ doch bereits als Länder mit gemeinsamen Merkmalen wahrgenommen, die sie vom Westen sowie vom Osten unterscheiden.

So werden Entwicklungstheorien in der Forschung als Diskurse verstanden, die sich bezüglich „Entwicklung“ und „Unterentwicklung“ seit ihrer Verwendung zwei Herausforderungen zu stellen haben: Erstens sollen sie die sozio-wirtschaftlichen Phänomene von Entwicklung und Unterentwicklung analysieren und einen Beitrag zu deren Erklärung liefern. Zweitens sollen sie es ermöglichen, aus der Problemanalyse und -erklärung pragmatische Entwicklungsstrategien abzuleiten. Entwicklungstheorien sind „Theorien, welche den Entwicklungsprozess der aus der Dekolonisation hervorgegangenen Staaten der Dritten Welt in seinen Voraussetzungen, darunter den Ursachen der Unterentwicklung, und in seinen Merkmalen zu erklären versuchen, sowie in starker Praxisorientierung in Form von Entwicklungsmodellen und Entwicklungsstrategien auf Veränderung der gesellschaftlichen Wirklichkeit abzielen“ (Nohlen 2000: 257). Seit dem Zweiten Weltkrieg sind im entwicklungstheoretischen Diskurs viele Erklärungsmodelle erstellt worden<sup>2</sup>. In dieser Masterarbeit wird auf die beiden wichtigsten eingegangen, nämlich die Modernisierungstheorien und die Dependenztheorien, außerdem auf die Post-Development-Ansätze, die die beiden erstgenannten Theorien vehement kritisieren und die etablierten Vorstellungen von Entwicklung als konstruiert ablehnen.

### **1.1.2. Modernisierungstheorien: Endogene Faktoren**

Zum Prinzip der Moderne gehören, laut der Definition von Jürgen Habermas, vier Elemente: 1) Individualismus als umfassende Entfaltung aller differenzierten partikularen Eigentümlichkeiten; 2) Recht der Kritik: Niemand solle etwas anerkennen, was er nicht selbst als berechtigt ansieht; 3) Autonomie des Handelns; 4) Idealistische (konstruktivistische) Philosophie selbst (Habermas 1988).

Vor diesem Hintergrund waren die Modernisierungstheorien das vorherrschende entwicklungstheoretische Paradigma in den 1950er- und 1960er-Jahren. Eine Hauptannahme dieser Theorien war, dass Modernisierung ein in Phasen ablaufender Prozess sei, der die traditionelle (nicht westliche) in die moderne (westliche) Gesellschaft verwandele. Dieser Prozess werde einerseits durch Wirtschaftswachstum in Gang gesetzt, und andererseits durch Ersetzung traditioneller Werte und gesellschaftlicher Institutionen durch moderne (Ziai 2004: 108).

---

<sup>2</sup> Es gibt zahlreiche weitere Entwicklungstheorien (vgl. Tetzlaff 2018; Menzel 2010).

Als bekannter Vertreter dieser Theorien gilt der US-amerikanische Ökonom Walt Whitman Rostow, der die wirtschaftliche Lage jeder Gesellschaft einem von fünf Wachstumsstadien zuordnete, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind (1967, 19f. vgl. Tetzlaff 2018: 24f.):

**Tabelle 2: Die fünf Wachstumsstadien nach Rostow**

Stadien	Merkmale
1. Traditionelle Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begrenzte Produktionsmöglichkeiten aufgrund von mangelnden modernen Produktionstechniken</li> <li>• vorwiegend Agrarwirtschaft</li> <li>• kaum Ersparnisse oder Investitionen</li> <li>• hierarchische Sozialstruktur</li> <li>• begrenzte Mobilität</li> <li>• „vorneutonische“ Haltung: fehlende geplante Manipulation der Natur</li> </ul>
2. Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Aufstieg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergangsphase, in der eine Gesellschaft sich darauf vorbereitet (oder dabei ist), in eine Wachstumsperiode einzutreten</li> <li>• Bildung wird wichtig (Ausbildung einer neuen Elite)</li> <li>• neue Industrien und Wirtschaftssektoren dehnen sich aus</li> <li>• Anstieg der Investitionsquote bzgl. Bevölkerungswachstum</li> <li>• Nationalstaatsbildung, Änderung der Produktionstechniken und Arbeitsbedingungen</li> <li>• Landwirtschaft stellt große Mengen an Nahrungsmitteln zur Verfügung und spielt eine Rolle sowohl als Anbieter als auch als Nachfrager</li> <li>• Humankapital wird bedeutend und der Staat übernimmt eine wichtige Rolle in der Wirtschaft</li> <li>• Exportausrichtung auf den Weltmarkt</li> </ul>
3. Wirtschaftlicher Aufstieg ( <i>Take-off</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolution auf verschiedenen Ebenen (politisch, sozial, wirtschaftlich)</li> <li>• technologische Innovationen</li> <li>• Einführung von erfolgreichen Innovationen in Unternehmen</li> <li>• günstige internationale Verhältnisse (offener Weltmarkt)</li> <li>• produktive Investition von Ressourcen mit über zehn Prozent</li> <li>• erfolgreiche Modernisierung</li> </ul>
4. Entwicklung zum Reifestadium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausnutzung des Großteils der Ressourcen auf effiziente Weise mit Hilfe moderner Technologien</li> <li>• technologische Reife</li> <li>• industrielle Differenzierung</li> <li>• Fortschritt zu umfassender Modernisierung</li> <li>• wirtschaftliche Reife als Basis für politischen und sozialen Druck als Voraussetzung für sozialen Wandel</li> </ul>
5. Zeitalter des Massenkonsums	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nationales Streben nach internationaler Macht und Einfluss</li> <li>• Wohlfahrtsstaat (Befriedigung von elementaren Bedürfnissen nach Nahrung, Kleidung und Wohnraum)</li> <li>• Ausweitung des Konsums zum Massenkonsum von dauerhaften Konsumgütern und Dienstleistungen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rostow 1967: 19f

Die Modernisierungstheorien sehen die Hauptursachen von „Unterentwicklung“ im Vorherrschen traditioneller Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen und somit in „endogenen“ Ursachen. Jedoch seien diese inneren Ursachen Folgen eines von außen initiierten Verfahrens wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, politisch-institutioneller, kultureller und technologischer Modernisierung. Die für eine Entwicklung zum Reifestadium notwendige *Take-off*-Phase werde durch die Ausbreitung eines als modern angesehenen urbanen Lebensstils, sowie insbesondere durch die Expansion des modernen Sektors gegenüber den traditionellen Wirtschaftssektoren und gesellschaftlichen Segmenten, erreicht.

Kritisiert wurde an den Modernisierungstheorien vor allem die Tatsache, dass sie Modernität mit dem Vorbild der westlich-kapitalistischen Gesellschaften gleichsetzen. Dass sie Tradition als nicht-modern einschätzen und dadurch zu deren Auflösung beitragen. So konnten Entwicklungsprojekte die „Modernisierung“ von „traditionellen Gesellschaften“ vorantreiben. Weg und Ziel der Entwicklungszusammenarbeit wäre dabei sozusagen die Verwestlichung von Entwicklungsländern. Vertreter der Modernisierungstheorien konnten somit Kolonialismus und Imperialismus durchaus auch positive, weil modernisierende, Aspekte abgewinnen (Ziai 2004: 109), was moralisch und völkerrechtlich heutzutage nicht mehr haltbar ist. Die Modernisierungstheorien ignorierten außerdem die exogenen Verursachungsfaktoren von Unterentwicklung – im Gegensatz zu den Dependenztheorien, die diese Faktoren berücksichtigten – wie im Folgenden dargestellt.

### **1.1.3. Dependenztheorien: Exogene Faktoren**

Als antikoloniale Theorien und in klarer Abgrenzung zu den Modernisierungstheorien, entwickelten sich die Dependenztheorien in den 1960er-Jahren in Lateinamerika, und zwar im Umfeld der Wirtschaftskommission *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL), geführt von dem argentinischen Entwicklungsökonom Raúl Prebisch. Die zentrale Annahme dieser Theorien war, dass der Unterentwicklungszustand der verschiedenen Weltregionen nicht in erster Linie auf innere Faktoren, wie etwa kulturelle Besonderheiten, zurückzuführen sei, sondern auf internationale Ausbeutungs- und Herrschaftsverhältnisse, also auf Faktoren außerhalb der „unterentwickelten“ Gesellschaften. Diese externen Faktoren gelte es daher bei der Erklärung der Lage von Entwicklungsländern zu berücksichtigen. Die Wandlung von Unterentwicklung zu Entwicklung verlaufe nicht in kongruent aufeinander folgenden Stadien, wie es die Modernisierungstheorien annehmen, sondern sei als parallel und gleichwertig im Prozess zur Bildung eines kapitalistischen Weltsystems anzusehen. Die Hauptursache der Unterentwicklung sei somit die Abhängigkeit der Entwicklungsländer („Peripherien“) von den Industrieländern („Metropolen“). Unterentwicklung wird nicht mehr als bloßes Zurückbleiben im Verhältnis zu den Industrienationen angesehen, sondern als Folge des historischen Prozesses einer effizienten, aber ausbeuterischen Integration der

Entwicklungsländer in den kapitalistischen Weltmarkt (Ziai 2004: 110). Anders gesagt: Die Entwicklung der Dritte-Welt-Länder sei nicht möglich, solange strukturelle Abhängigkeit und ökonomische Ausbeutung im Rahmen einer kapitalistischen Weltmarktordnung bestehen bleiben (Tetzlaff 2018: 26; vgl. Fischer u.a. 2008: 19).

Ein sehr prominenter Vertreter der Dependenztheorien war der deutsch-amerikanische Entwicklungsökonom André Gunder Frank, der versuchte, das Entstehen von Unterentwicklung mit marxistischen und antikapitalistischen Ansätzen zu erklären (Fischer u.a. 2008: 147). Aus Franks Sicht lassen sich die Probleme der Dritten Welt auf einen langen Prozess der gesellschaftlichen Deformation zurückführen, der seinen Ursprung in der Kolonialzeit hat in der die heutigen Entwicklungsländer (Satelliten/Peripherien) mehr oder weniger gewaltsam in den Weltmarkt eingegliedert wurden. Entwicklung im internationalen System des Kapitalismus könne, so Frank, immer nur Entwicklung der Unterentwicklung und nichts anders sein (Ziai 2004: 110; vgl. Tetzlaff 2018: 24f.).

Das enge Verhältnis zwischen ausgebeuteten „Satelliten“ und ausbeutenden „Metropolen“ impliziere für die unterentwickelten Länder eine einseitige und hemmende Beziehung, mit großen Verlusten für die „Satelliten“. Die Unterentwicklung sei umso größer, je enger die Beziehung zwischen unterentwickelten und entwickelten Ländern sei. Im Falle eines Abbruchs dieser Beziehung und eines Ausbrechens aus dem kapitalistischen System, komme es zu wirksamer Entwicklung in den unterentwickelten Ländern, weil es den „Metropolen“ nicht mehr gelinge, auszubeuten. Das Ziel von Frank war es dabei „eine realistische politische Theorie des wirtschaftlichen Wachstums für die unterentwickelten Teile der Welt“ (Ziai 2004: 110) zu erstellen. Entwicklung und Unterentwicklung seien simultane Prozesse und nicht, wie die Modernisierungstheorien annahmen, historische Phasen, die die Entwicklungsländer zu durchlaufen haben. Franks These geht davon aus, dass die heute entwickelten Länder nie unterentwickelt gewesen seien, obgleich sie früher noch nicht so weit entwickelt waren. Vereinfacht gesagt, lassen sich in Franks Modell der Unterentwicklung drei Hauptannahmen ausmachen (Frank 2008):

- 1) Länder der Peripherie seien seit der frühen Kolonialzeit in das Weltwirtschaftssystem aufgenommen worden;
- 2) Durch die Aufnahme der betroffenen Länder in die Weltwirtschaft habe sich in diesen Ländern unmittelbar und notwendigerweise ein kapitalistisches Wirtschaftssystem gebildet;
- 3) Diese Aufnahme sei im Rahmen der „Metropolen-Satelliten“-Struktur erfolgt, wobei die zentralen Länder von den Peripherie-Ländern profitieren. Die Entwicklung des Zentrums setze die Unterentwicklung der Peripherie voraus. Die Einnahmen aus den Unternehmen der Industrie

von Peripherien seien in die Industrieländer geflossen, da in den peripheren Ländern nur gering eigenständige Industrie aufgebaut worden sei. Die einzige politische Lösung sei eine Revolution mit sozialistischem Charakter.

Die Dependenztheorien lassen aber unbehandelt, warum Industrienationen weniger entwickelte Länder unterwarfen. Es wäre ein nicht haltbarer Vorwurf, den reichen Ländern die komplette und alleinige Schuld für die Unterentwicklung in Entwicklungsländern anzulasten. Außerdem ist die Fokussierung auf exogene Entwicklungshindernisse problematisch. Weil der Unterentwicklungszustand der verschiedenen Weltregionen nicht in erster Linie auf innere Faktoren, zurückzuführen sei, sondern auf internationale Ausbeutungs- und Herrschaftsverhältnisse, sollten die aus der Dependenztheorie abgeleiteten Entwicklungsstrategien die Unterdrückung gezielt bekämpfen. Ziel der Entwicklungspolitik im Sinne der Dependenztheorien war es also, die Einflussnahme von Industrieländern auf Entwicklungsländer zu beenden. Da die Ursachen der Unterentwicklung exogen verortet wurden, wurden interne Missstände in den Entwicklungsländern selbst oft außer Acht gelassen, wie etwa sich selbst bereichernde diktatorische Regime oder korrupte Gruppen und Einzelpersonen (Kolland 2006: 97f.).

Trotz unterschiedlicher Ansätze ähneln sich Modernisierungs- und Dependenztheorien in ihrer westlichen Ausrichtung, und stehen daher in der Kritik, sich zu stark am Entwicklungsmodell der Industrieländer zu orientieren – und dementsprechend Entwicklung prinzipiell als rein wirtschaftlichen Fortschritt zu verstehen. Diese Kritik wurde und wird grundsätzlich im Rahmen der Post-Development-Ansätze ausgesprochen.

#### **1.1.4. Post-Development-Ansätze**

Ende der 1980er-, und Anfang der 1990er-Jahre wurde der Entwicklungsdiskurs international sehr kontrovers geführt, und die generell praktizierte Entwicklungspolitik wurde stark kritisiert, da sie weder erstrebenswerte noch für die gesamte Menschheit realisierbare Ziele vorgebe (Tetzlaff 2018: 56). Der französische Historiker und Philosoph Michel Foucault gilt als geistiger Urvater der Post-Development-Ansätze. Er brachte die Überzeugung ins Spiel, dass die Moderne durch alle möglichen Formen von unheilvollen, einseitig kontrollierten Machtbeziehungen geprägt sei (Tetzlaff 2018: 56; vgl. Ziai 2004: 172; Ziai 2006: 100). In diesem Sinne wurde das Entwicklungsparadigma von den Kritiker\*innen als irreführende „Ideologie des Westens“ wahrgenommen: „[...] sie rügten den Ethnozentrismus der Westler, der das Fremde nur als zurückgebliebene Form des (als positive Norm gesetzten) Eigenen, als ‚weniger entwickelt‘, als ‚defizitär‘, zu begreifen in der Lage gewesen sei [...], sie beharrten auf der Pluralität und Diversität gleichgewichtiger Werte“ (Tetzlaff 2018: 55).

Für den deutschen Politikwissenschaftler Aram Ziai besteht die Grundthese des Post-Development-Ansatzes darin, „dass das ‚Projekt der Entwicklung‘ gescheitert und die ‚Entwicklungsära‘ am Ende sei: Es sei an der Zeit, nach ‚Alternativen zur Entwicklung‘ zu suchen“ (Ziai 2006: 98). Diese klare Ablehnung der Entwicklung als Kern des Post-Developments (Ziai 2004: 168) bezieht sich im Besonderen auf drei Aspekte:

**1) Entwicklung als westlich orientiertes politisches Projekt:** Post-Development-Vertreter\*innen sehen in der Antrittsrede von US-Präsident Truman 1949 eine vorgenommene „Erfindung der Unterentwicklung“ als den Ausgangspunkt der Entwicklungspolitik, wobei Truman den Menschen in den „unterentwickelten Gebieten“ ein Programm versprach, das „ihnen die Segnungen des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts zugänglich machen und einen Ausweg aus ihrem Zustand des Elends“ liefern sollte – „durch freien Handel, Kapitalinvestitionen, Technologietransfer – kurz: ein Programm der Entwicklung“ (Ziai 2006: 98). Dieses Programm sei aber von eigennützigen außenwirtschaftlichen und geopolitischen Motiven geleitet gewesen und gescheitert.

**2) Entwicklung als westliches Gedankenkonstrukt:** Der kritische Ansatz des Post-Development geht von der These aus, dass das Entwicklungsparadigma ein gedankliches Konstrukt sei, das eine Ausbreitung des westlichen Entwicklungsmodells zu schaffen versuche, indem es sämtliche nicht-westliche Lebensweisen als defizitär einstufe und die mannigfaltigen Möglichkeiten gelungenen menschlichen Zusammenlebens auf den Nachvollzug des angeblich höherwertigen westeuropäisch-nordamerikanischen Industriekapitalismus reduziere (Ziai 2004: 168; vgl. Ziai 2006: 98). Etwa 45 Jahre nach seinem Beginn sei dieses Programm aus folgenden Gründen offensichtlich gescheitert (Ziai 2006: 98–99):

- Die „entwickelten“ Länder seien aus ökologischen Gründen keinesfalls ein nachahmenswertes Erfolgsmodell, sondern eine katastrophale Fehlentwicklung;
- Mit dem Ende des Ost-West-Konflikts sei die zentrale strategische Motivation der Entwicklungspolitik nicht mehr aktuell;
- Die bisherige Entwicklungspolitik habe sich als ein grandioser Fehlschlag erwiesen: Angesichts der zunehmend größer werdenden Kluft zwischen armen und reichen Weltgebieten könne von einem Aufholen ersterer keine Rede sein;
- Die Verallgemeinerung des westlichen Entwicklungsmodells (beruhend auf Staat, Markt und Wissenschaft) sei grundsätzlich nicht wünschenswert, weil sie das Aussterben der kulturellen Vielfalt der Menschheit und die Ausbreitung einer globalen Monokultur bedinge.

**3) Der unscharf umrissene Begriff der Entwicklung:** Der kritische Ansatz des Post-Development merkt an, dass der Begriff der Entwicklung durch die zahlreichen Um- und Neudefinitionen im Entwicklungsdiskurs zu einem schwammigen „Amöbenwort“ geworden sei, das praktisch beliebigen Maßnahmen die „Weihe“ verleihe, „im Namen eines höheren, evolutionären Zieles vollzogen zu werden“ (Sachs zitiert nach Ziai 2006: 99). Ziai argumentiert, der Begriff der Entwicklung sei darüber hinaus so eng mit dem Projekt und Konstrukt der Entwicklung verbunden, dass auch in einer alternativen Entwicklungsdefinition die modernisierungstheoretischen Implikationen mitschwingen würden: Die Länder des Südens würden „Entwicklung“ benötigen, der Norden sei bereits „entwickelt“ (ebd.).

Also ein Nein zu „Entwicklung“, ein Nein zu „Entwicklungshilfe“, ein Nein zu „Entwicklungspolitik“? Was aber dann?

Die radikal ablehnende Haltung der Post-Development-Ansätze wurde von zahlreichen anderen Wissenschaftler\*innen kritisiert, die etwa auf Erfolge bei der Bekämpfung von Armut durch Entwicklungspolitik oder auf den Anstieg der Lebensqualität in unterstützten Ländern verweisen konnten (Tetzlaff 2018: 57). Doch auch wenn die Post-Development-Ansätze viel mehr ablehnend als konstruktiv waren (überzeugende Alternativen zu den gängigen Entwicklungstheorien wurden bislang nicht vorgelegt [ebd.]), haben sie doch einer „Transformation des Entwicklungsdiskurses“ den Weg bereitet (Ziai 2010: 27f.), was für die sogenannten „Entwicklungsländer“ tatsächlich hilfreich sein könnte.

## **1.2. Entwicklungsländer: Begriffe, allgemeine Merkmale und Klassifizierungen**

Eine einheitliche Definition davon, was Entwicklungsländer ausmacht, konnte sich bislang nicht durchsetzen. Entwicklungsländer werden so genannt, weil sie, gemessen an den Normen der Industrieländer, finanziell arm und „unterentwickelt“ sind (Hillman 2007: 187). Es sind Länder, die hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen, sozialen und politischen Lage generell einen relativ instabilen Zustand aufweisen und für einen Großteil der dort lebenden Bevölkerung wenig staatlichen Rückhalt und nur mangelhaft Perspektiven für ein menschenwürdiges, selbstbestimmtes und gesundes Leben bieten. Für die Bezeichnung dieser Ländergruppe werden verschiedene Begriffe verwendet, die im Folgenden vorgestellt werden.

### **1.2.1. Begriffe: „Entwicklungsländer“, „Dritte Welt“, „Länder des Südens“ und „Schwellenländer“**

„Entwicklungsländer“ ist ein Sammelbegriff, der im deutschsprachigen Raum schon seit den 1950er-Jahren verbreitet ist und bis heute eine hohe Akzeptanz hat. 1964 wurde der Begriff (auf Englisch: *developing countries*) im Rahmen der ersten Welthandelskonferenz in Genf dann auch

in den internationalen Sprachgebrauch aufgenommen, als 77 Länder sich selbst als „Entwicklungsländer“ einstuften (Grohs 1973: 93). Mit diesem Begriff wurden andere Formulierungen abgelöst, die pejorative Anklänge hatten („unterentwickelte Länder“, „unentwickelte Länder“, „arme Länder“ usw.) und den Ist-Zustand bestimmter Gebiete mit dem von Industrieländern verglichen.

Im Rahmen einer UN-Vollversammlung im Jahr 1971 wurde von *Less Developed Countries* (LDC) gesprochen. Im deutschen Sprachgebrauch bestand das Problem der Übersetzbarkeit dieses Begriffes – der umständliche Ausdruck „weniger entwickelte Länder“ hat sich daher nicht durchgesetzt. So verwenden das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und die Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) entweder den englischsprachigen Begriff „LDC“ oder den deutschsprachigen Begriff „Entwicklungsländer“.

„Entwicklungsländer“ ist allerdings problematisch als Begriff, weil er impliziert, dass Entwicklung nur in „unterentwickelten“ Ländern stattfindet, wobei die anhaltende Weiterentwicklung der Industrieländer, die sich auch weiterhin entwickeln, unbeachtet bleibt (Hilman 2007: 188; vgl. Grohs 1973: 93).

Der Begriff „Dritte Welt“ entspringt dem französischen Milieu der 1950er-Jahre, erstmals verwendet als *Tiers Monde*<sup>3</sup> von dem französischen Demografen, Ethnologen und Wirtschaftshistoriker Alfred Sauvy. Sauvy veröffentlichte am 14. August 1952 in der Wochenzeitung *L'Observateur* (*L'Obs*) den Artikel *Trois monde, une planète* („Drei Welten, ein Planet“), wobei er den Begriff *Tiers Monde* aus geopolitischen und ökonomischen Überlegungen heraus entwickelte (Kalter 2011: 53). Für Sauvy „will diese ignorierte, ausgebeutete, verachtete Dritte Welt wie der Dritte Stand auch etwas sein“<sup>4</sup>. Sauvy zieht also einen expliziten Vergleich zwischen der „Dritten Welt“ und dem „Dritten Stand“ Frankreichs während des *Ancien Régime*<sup>5</sup>, als verelendete Landarbeiter der wohlhabenden Bourgeoisie gegenüberstanden, ohne an deren Privilegien oder an denen von Adel und Klerus teilhaben zu dürfen. Der historische Hintergrund des Begriffes der „Dritten Welt“ ist in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg anzudeuten, als sich der globale Ost-West-Konflikt verschärfte und die Länder kurzerhand in drei Kategorien unterteilt wurden:

---

<sup>3</sup> Das französische Wort „*tiers*“ wird zwar allgemein mit „dritte, dritter“ übersetzt, bedeutet aber nicht „Dritter“ im Sinne einer Aufzählung oder Rangfolge (das wäre „*troisième*“), sondern „Dritter“ im Sinne von „Außenstehender“ oder „neu Dazugekommener“.

<sup>4</sup> „(...) *car enfin ce Tiers Monde, ignoré, exploité, méprisé, comme le tiers état, veut lui aussi être quelque chose.*“

<sup>5</sup> In einer dreigliedrigen Ständeordnung, wie sie seit dem späten Mittelalter beispielsweise für Frankreich charakteristisch war, gehörten dem „Dritten Stand“ (auf Französisch *Tiers-État*) diejenigen an, die nicht zu den beiden privilegierten Ständen Klerus (als Erstem Stand) und Adel (als Zweitem Stand) gehörten. Er umfasste also vor allem freie Bauern und Bürger.

- 1) **Erste Welt** (westliche Länder) bezeichnete die marktwirtschaftlich (demokratisch-kapitalistisch) ausgerichteten Länder mit hohem BIP und ausgeprägtem Dienstleistungssektor (USA, Kanada, Mittel- und Westeuropa, Australien, Neuseeland, Japan);
- 2) **Zweite Welt** (Ostblockstaaten) bezeichnete die sozialistisch-kommunistischen Länder mit zentraler Planwirtschaft und sekundärem Wirtschaftssektor (Sowjetunion, blockfreien Staaten wie Jugoslawien);
- 3) **Dritte Welt** bezeichnete Länder, die im Ost-West-Konflikt des Kalten Krieges weder der Ersten noch der Zweiten Welt zugeordnet werden konnten (Länder Afrikas, Lateinamerikas und Asiens) (Tetzlaff 2018: 23; vgl. Kalter 2011: 53f.).

Zur Dritten Welt gehören die seit der Entkolonialisierung unabhängigen Staaten, die als dritte Kraft in der Weltpolitik angesehen wurden. Die Dritte Welt umfasst strukturell sehr heterogene Länder mit geringer Entwicklung der Produktivkräfte, die sich entsprechend gemeinsamer historischer Erfahrungen und Interessen politisch in verschiedenen Aktionseinheiten organisierten um ihre wirtschaftlichen und politischen Ziele gegenüber den „reichen“ Ländern des Nordens durchzusetzen. Einige Autoren, wie etwa der französische Geistliche und Menschenrechtsaktivist Joseph Wresinski, ordneten die ärmsten und am wenigsten entwickelten Länder der Dritten Welt einer weiteren Gruppe zu, der „Vierten Welt“ (Hilman 2007: 161). Mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion machte der Begriff „Dritte Welt“ keinen Sinn mehr. Dies wurde unter anderem vom dem Politikwissenschaftler Ulrich Menzel in seinem Buch *Das Ende der Dritten Welt und das Scheitern der großen Theorie* (1990) thematisiert.

Die Begriffe „Länder des Südens“ oder „Länder des Globalen Südens“ sind eher geografisch ausgerichtet und beziehen sich vor allem auf die in der südlichen Hemisphäre der Erde gelegenen Länder. Diese Zuordnung ist jedoch ungenau, denn Staaten wie Australien und Neuseeland gehören zu den Industrieländern, obwohl sie Teil der südlichen Hemisphäre sind.

Im Zusammenhang mit den im Entwicklungsdiskurs verwendeten Begriffen muss auch der Begriff „Schwellenländer“ genannt werden. Der englische Begriff *Newly Industrializing Countries* (bzw. *Newly Industrializing Emerging Markets*) entstand in den 1970er-Jahren, und bezog sich anfangs auf die sogenannten „Tigerstaaten“ (Taiwan, Südkorea, Singapur und Hongkong, später auch Thailand, Malaysia, Indonesien und die Philippinen). Diese Länder sind aufgrund ihrer wirtschaftlichen Entwicklung auf dem Weg zu Industriestaaten, weisen in Teilbereichen aber noch Merkmale von Entwicklungsländern auf. Während der wirtschaftliche Zustand häufig schon Entwicklungsschritte aufzeigt, die vergleichbar mit denen in Industriestaaten sind, weisen diese Länder bei sozialen und politischen Indikatoren noch Defizite auf, so etwa bei der Alphabetisierungsrate, der

Lebenserwartung, dem Aufbau einer demokratischen Zivilgesellschaft, Stabilität von Wirtschaft und politischen Institutionen, Bekämpfung von Korruption usw. (Hilmann 2007).

### **1.2.2. Allgemeine Merkmale von Entwicklungsländern**

Bezugnehmend auf Entwicklungstheorien, die Länder als Entwicklungsländer klassifizieren, werden Staaten an den Normen der Industrieländer gemessen. Dabei werden generell sechs Merkmalsbereiche analysiert, nämlich ökonomische, soziokulturelle, demografische, gesundheitliche (bzw. medizinische), politische und ökologische Merkmale (Hilmann 2007: 187f.; Nohlen 2002: 233f.; Prochnow 2016: 1f.)<sup>6</sup>.

#### **1) Ökonomische Merkmale:**

- niedriges durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen und extrem ungleiche Vermögensverteilung
- niedrige Spar- und Investitionsrate, da der Großteil der Bevölkerung über ein extrem geringes Einkommen verfügt
- Kapitalflucht
- Dominanz des primären Wirtschaftssektors im Vergleich zu Industrie und Dienstleistungen: Der größte Produktionsbereich ist meist weiterhin der primäre Sektor (also vor allem Land-, aber auch Forstwirtschaft, Fischerei und Gewinnung von Bodenschätzen)
- unzureichende Infrastruktur: Der Ausbau der Wirtschaft wird durch eine mangelhaft ausgebaute Infrastruktur, wie unzulängliche Verkehrs- und Kommunikationsnetze oder Energieversorgung, behindert
- hohe (verdeckte) Arbeitslosigkeit: Die verdeckte Arbeitslosigkeit tritt oft im Zusammenhang mit dem informellen Sektor auf (wie etwa Straßenhandel)
- hohe Auslandsverschuldung
- extreme Unterschiede zwischen Stadt und Land

#### **2) Soziokulturelle Merkmale:**

- starke Orientierung an „Primärgruppen“, in besonderer Bindung an „Nahgruppen“, wie etwa an die Großfamilie, aber auch an die ethnische Gruppe oder Dorfgemeinschaft
- mangelnde Gleichstellung der Geschlechter: Mädchen und Frauen werden in wirtschaftlichen, sozialen, rechtlichen und politischen Bereichen benachteiligt
- geringe soziale Flexibilität: Festhalten an traditionellen Wert- und Verhaltensmustern (wie etwa am Kastenwesen in Indien)
- Kinderarbeit und unzureichende Bildung und hohe Analphabetenquoten

---

<sup>6</sup> Die Darstellung von diesen Merkmalen soll nicht als Bewertung verstanden werden.

### **3) Demografische Merkmale:**

- hohe Geburtenraten und schnelles Bevölkerungswachstum
- niedrige Lebenserwartung und hohe Kindersterblichkeit
- starke Wanderungsbewegungen im Binnenland und ins Ausland

### **4) Gesundheitliche Merkmale:**

- unzureichende Gesundheitsinfrastrukturen und medizinische Versorgung
- unzureichende Ernährung sowie Mangel an sauberem Trinkwasser und Sanitäreinrichtungen/Kanalisation
- schnellere Verbreitung von Epidemien

### **5) Politische Merkmale**

- politische Instabilität und mangelnde Loyalität dem Staat gegenüber
- undemokratische Strukturen und autoritäre Staatsformen
- Korruption und mangelnde Strafverfolgung
- hohe Rüstungsausgaben
- gewaltsame Konfliktaustragung nach innen und außen

### **6) Ökologische Merkmale**

- Abbau und Gewinnung von Rohstoffen ohne Rücksicht auf ökologische Nachhaltigkeit: Vernichtung von Wäldern und Bedrohung der Biodiversität
- Umweltzerstörung durch unkontrollierte Urbanisierung
- Verschmutzung der Flüsse, Seen und des Grundwassers

### **1.2.3. Klassifizierung von Entwicklungsländern**

Verschiedene internationale Organisationen veröffentlichen jährlich „Entwicklungsberichte“ mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunktthemen und Datenerhebungen zu sozialen und ökonomischen Indikatoren. Die bekanntesten sind der *World Development Report* der Weltbank (Banque Mondiale) und der *Human Development Report* vom Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP). Letzterer liefert mit dem *HDI (Human Development Index)* Messzahlen für den Wohlstand innerhalb der verschiedenen Länder der Erde, und er wird seit 1990 veröffentlicht. Dieser „Index der menschlichen Entwicklung“ berücksichtigt Lebenserwartung, Bildung sowie Kaufkraft gemäß Bruttonationaleinkommen pro Kopf. Als Zusatz publiziert das UNDP jedes Jahr den Ungleichheitsbereinigten Index der menschlichen Entwicklung (*IHDI: Inequality-adjusted Human Development Index*), der Diskrepanzen bezüglich Einkommen, Bildung und Gesundheit mit einschließt. Seit 2010 wird der HDI wie folgt aus drei Dimensionen errechnet (Neuenfeld: 2012, 2–8):

### 1. Lebenserwartungs-Index:

$$LEI = \frac{LE - 20}{85,0 - 20}$$

### 2. Bildungs-Index:

$$BI = \frac{DSDI + VSDI}{2}$$

#### 2.1. Durchschnittliche-Schulbesuchsdauer-Index:

$$DSDI = \frac{DSD - 0}{15,0 - 0}$$

#### 2.2. Voraussichtliche-Schulbesuchsdauer-Index:

$$VSDI = \frac{VSD - 0}{18,0 - 0}$$

### 3. Einkommens-Index:

$$EI = \frac{\ln(\text{BNEpk}) - \ln(100)}{\ln(75000) - \ln(100)}$$

Der HDI wird als mittlere Proportionale aus den drei Dimensionen errechnet:

$$HDI = \sqrt[3]{LEI \cdot BI \cdot EI}$$

Die Zielwerte (Minimalwerte und Maximalwerte) dienen zu einer Normisierung der Teilindizes im Wertebereich [0;1].

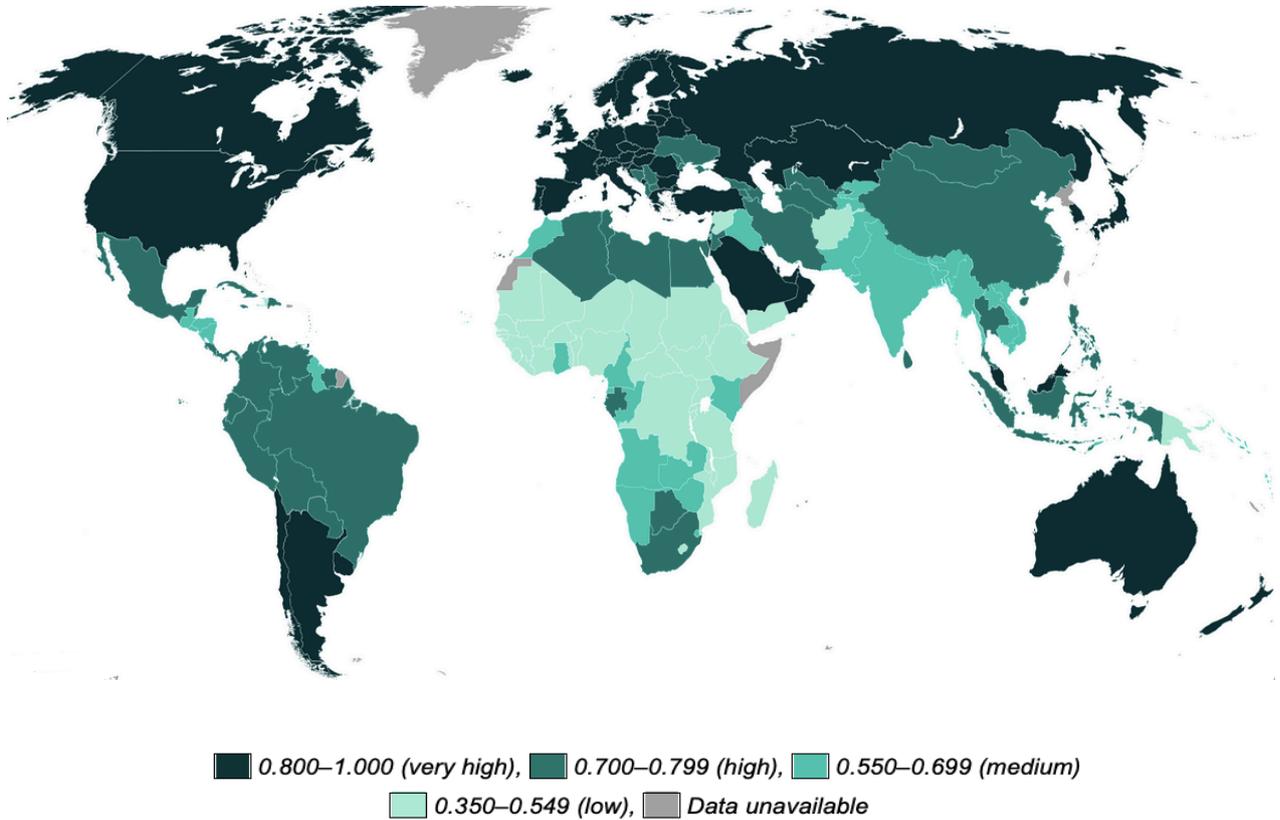
**Tabelle 3: Minimal- und Maximal-Werte des HDI, Report 2014**

Indikator		Minimum	Beobachtetes Maximum (limitiert auf)
LE	Lebenserwartung bei der Geburt	20	85
DSD	durchschnittliche Schulbesuchsdauer (Anzahl der Jahre, die eine 25-jährige Person oder ältere Person die Schule besucht hat)	0	15
VSD	voraussichtliche Schulbesuchsdauer (Anzahl der Jahre, die eine fünfjähriges Kind voraussichtlich zur Schule gehen wird)	0	18
BNEpk	Bruttonationaleinkommen pro Kopf (kaufkraftbereinigt in US-Dollar)	100	75 000

Quelle: Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. 2019

HDI-Weltkarte, die im Dezember 2019 veröffentlicht wurde:

Abbildung 3: Index der menschlichen Entwicklung, Weltkarte



Quelle: <https://www.laenderdaten.de/indizes/hdi.aspx>: 06.11.2020

Die Tabelle auf der folgenden Seite listet die aktuell offiziell als Entwicklungsländer eingestufteten Länder auf:

**Tabelle 4: DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete (gültig für 2018-2020)**

Europa	Afrika	Amerika	Asien	Ozeanien
Albanien	<b>Nördlich der Sahara</b>	<b>Nord- und Mittelamerika</b>	<b>Naher und Mittlerer Osten</b>	Cookinseln
Belarus	Ägypten	Antigua und Barbuda	Irak	Fidschi
Bosnien und Herzegowina	Algerien	Costa Rica	Iran	Kiribati
Kosovo	Libyen	Dominica	Jemen	Marshallinseln
Moldau	Marokko	Dominikanische Republik	Jordanien	Mikronesien
Montenegro	Tunesien	El Salvador	Libanon	Nauru
Nordmazedonien	<b>Südlich der Sahara</b>	Grenada	Palästinensische Gebiete	Niue
Türkei	Äquatorialguinea	Guatemala	Syrien	Palau
Ukraine	Äthiopien	Haiti	<b>Süd-und Zentralasien</b>	Papua-Neuguinea
	Benin	Honduras	Afghanistan, I. R.	Salomonen
	Botswana	Jamaika	Armenien	Samoa
	Burkina Faso	Kuba	Aserbaidshjan	Tokelau
	Burundi	Mexiko	Bangladesch	Tonga
	DR Kongo	Montserrat	Bhutan	Tuvalu
	Dschibuti	Nicaragua Panama	Georgien	Vanuatu
	Elfenbeinküste	Sankt Lucia	Indien	Wallis und Futuna
	Eritrea	Sankt Vincent und die Grenadinen	Kasachstan	
	Eswatini	<b>Südamerika</b>	Kirgistan	
	Gabun	Argentinien	Malediven	
	Gambia	Bolivien	Myanmar	
	Ghana	Brasilien	Nepal	
	Guinea	Ecuador	Pakistan	
	Guinea-Bissau	Guyana	Sri Lanka	
	Kamerun	Kolumbien	Tadschikistan	
	Kap Verde	Paraguay	Turkmenistan	
	Kenia	Peru	Usbekistan	
	Komoren	Suriname	<b>Ostasien</b>	
	Kongo	Venezuela	China	
	Lesotho		Indonesien	
	Liberia		Kambodscha	
	Madagaskar		Korea, D.V.	
	Malawi		Laos	
	Mali		Malaysia	
	Mauretanien		Mongolei	
	Mauritius		Osttimor	
	Mosambik		Philippinen	
	Namibia		Thailand	
	Niger		Vietnam	
	Nigeria			
	Ruanda			
	Sambia			
	São Tomé und P.			
	Senegal			
	Sierra Leone			
	Simbabwe			
	Somalia			
	Sankt Helena			
	Sudan			
	Südafrika			
	Südsudan			
	Tansania			
	Togo			
	Tschad			
	Uganda			
	Zentralafrikanische Republik			

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BMZ, [https://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/Ministerium/ODA/DAC\\_Laenderliste\\_Berichtsjahre\\_2018\\_2020.pdf](https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/Ministerium/ODA/DAC_Laenderliste_Berichtsjahre_2018_2020.pdf), Abruf am 06.11.2020

Gemäß dieser Auflistung und der „allgemeinen Merkmale von Entwicklungsländern“ (siehe Punkt 1.2.2.) muss die DR Kongo als Entwicklungsland eingestuft werden. Im Folgenden soll nun die aktuelle Lage des Landes genauer dargestellt werden.

#### **1.2.4. Die aktuelle Situation in der Demokratischen Republik Kongo**

**Politische Situation:** Die DR Kongo, das zweitgrößte Land Afrikas, mit einer Fläche, die in etwa der Westeuropas entspricht und mehr als sechs Mal größer ist als die BRD, erholt sich allmählich von einer Reihe blutiger Konflikte, die in den 1990er-Jahren ausbrachen und in der westlichen Welt vor allem als „Bürgerkrieg“ wahrgenommen wurden. Laut vielen Experten<sup>7</sup> liegt der Hintergrund dieser Konflikte allerdings in der kolonialen Ausbeutung durch den belgischen König Leopold II. (1888–1908) und Belgien (1910–1960), sowie in dem mehr als 30-jährigen Regime des Diktators Mobutu (1965–1997) begründet. Nach Mobutu versank der Kongo im Chaos, und Laurent-Désiré sowie Joseph Kabila (vermutlich Vater und Sohn) regierten nacheinander das Land mit ähnlich diktatorischer Hand. Nach mehreren Verschiebungen der Präsidentschaftswahlen wurde im Januar 2019 der neue Präsident Félix Antoine Tshisekedi Tshilombo in seinem Amt vereidigt und dies stellte die erste friedliche Machtübernahme seit der Unabhängigkeit des Kongo (1960) dar (Welthungerhilfe 2019; Ansorg 2020).

Aktuell wird die DR Kongo nun von einer Koalition aus Sympathisanten von Joseph Kabila einerseits und denen von Félix Tshisekedi andererseits geführt. Da die Koalition von Parteien hinter Joseph Kabila (FCC<sup>8</sup>) die Mehrheit im Parlament innehat (70 Prozent), wurde zunächst vermutet, dass Félix Tshisekedi nur eine Marionette Kabilas sei. Diese Befürchtung war anscheinend jedoch unbegründet: Félix Tshisekedi arbeitet auf Reformen und eine Liberalisierung des Landes hin, und erlaubte etwa den politischen Parteien, ihre Arbeit wieder uneingeschränkt aufzunehmen. Alle unter Kabila inhaftierten politischen Gefangenen wurden freigelassen und die Befugnisse des gefürchteten Sicherheitsdienstes (*Agence nationale de renseignements* – ANR) wurden eingeschränkt. Wie Félix Tshisekedi versprochen hatte, wurde kostenlose Grundschulbildung eingeführt, und er schaffte es, die Beziehungen zu internationalen Organisationen wie dem Internationalen Währungsfonds sowie zu den Regierungen in Brüssel, Berlin, Paris und Washington, zu festigen (Ansorg 2020).

Auch wenn die kongolesische Gesellschaft noch stark von Korruption durchsetzt ist, bemüht sich die neue Regierung darum, diese Geißel zu bekämpfen. So wurde etwa im Juni 2020 Vital

---

<sup>7</sup> Wie etwa Isidore Ndaywel è Nziem, Kambayi Bwatshia, Adam Hochschild, Michaela Wrong, Elikia M'Bokolo u.a.

<sup>8</sup> FCC: *Front commun pour le Congo* (Gemeinsame Front für den Kongo).

Kamerhe, Präsident der Nationalversammlung der DR Kongo, wegen Unterschlagung staatlicher Gelder und Korruption verurteilt, eine wichtige Premiere in der DR Kongo (Gras/Bujakera 2020).

Dennoch brodeln, vor allem im Ostkongo, weiterhin bewaffnete Konflikte im Land, die auch die UNO-Friedensmission MONUSCO, die seit 1999 versucht, in der DR Kongo für Frieden und Stabilität zu sorgen, nicht vollständig beenden konnte.

**Ökonomische Situation:** Jahrhundertlange Ausbeutung und jahrzehntelange Korruption und Misswirtschaft machten das Land, das über die meisten Bodenschätze des afrikanischen Kontinents verfügt, zum 8-ärmsten Land der Welt (Banque Mondiale 2020a), mit einem BIP von 495 US-Dollar pro Kopf und einer Bevölkerung, die zu 72 Prozent mit weniger als 1,9 US-Dollar pro Tag auskommen muss (Banque Mondiale 2020b). Nachdem im Jahr 2018 das Wirtschaftswachstum 5,8 Prozent erreicht hatte, verringerte es sich 2019 auf 4,4 Prozent, da die Preise für Rohstoffe (insbesondere die für Kobalt und Kupfer), die mehr als 80 Prozent der Exporte des Landes ausmachen, gesunken waren. Laut Prognosen der Weltbank wird im Kongo die Corona-Pandemie (COVID-19) zu einer wirtschaftlichen Rezession von minus 2,2 Prozent führen, da die Exporte aufgrund der schlechten Lage der Weltwirtschaft zurückgehen. Aber die allmähliche Erholung der globalen Wirtschaftstätigkeit und die Wiederaufnahme der Arbeit in einigen Minen dürften im Kongo zu einer Erholung des Wirtschaftswachstums auf 4,5 Prozent im Jahr 2022 führen (ebd.). Die neue Regierung der DR Kongo hat Reformen eingeleitet, um die *Governance* beim Abbau und Verkauf natürlicher Ressourcen zu stärken und die Exportbedingungen zu verbessern. Dennoch liegt der Schwerpunkt nach wie vor stark auf dem primären Sektor, was ein nachhaltiges und breitgefächertes Wirtschaftswachstum verlangsamt.

**Medizinische/gesundheitliche Situation:** Das Land macht große Fortschritte im Kampf gegen das Ebolavirus, das seit fast zwei Jahren in den Provinzen Nord-Kivu, Süd-Kivu und Ituri mit Fallzahlen von 3453 Patienten und mehr als 2200 Todesfällen wütet, aber auch gegen Aids, wobei die HIV-Gesamt-Prävalenz momentan bei 3,2 Prozent liegt, bei Erwachsenen bei unter 1 Prozent (ebd., vgl. UNAIDS 2020). Immer noch leiden allerdings 43 Prozent der Kinder an Unterernährung (Stand 2019, ebd.) und unter mangelnder medizinischer Versorgung. Die Kindersterblichkeit lag 2019 mit 84,4 Prozent<sup>9</sup> immer noch immens hoch, auch unzureichender medizinischer Betreuung von Schwangeren und Müttern geschuldet, da lediglich 2,8 Prozent dieser Frauen adäquat versorgt werden (UN 2019: 1). Trotz aller bislang erreichten Fortschritte haben momentan nur 43 Prozent der kongolesischen Haushalte Zugang zu sauberem Trinkwasser (69 Prozent in städtischen Gebieten, 23 Prozent in ländlichen), was die Hygiene und damit die

---

<sup>9</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/754185/umfrage/kindersterblichkeit-in-der-demokratischen-republik-kongo/>.

Gesundheit in vielen Haushalten beeinträchtigt, und lediglich 20 Prozent der Einwohner haben Zugang zu medizinischer Versorgung.

**Soziokulturelle Situation:** In Bezug auf das Humankapital (also die gesamten wirtschaftlich nutzbaren Kompetenzen, Kenntnisse und Verhaltensweisen von Einzelpersonen oder Gruppen), liegt die DR Kongo auf Platz 179 von 189 (berücksichtigten) Ländern (Banque Mondiale 2020b). Der Humankapital-Index von 0,37 Prozent rangiert unter dem Durchschnitt der afrikanischen Länder südlich der Sahara (0,40 Prozent). Dies bedeutet, dass ein heute im Kongo geborenes Kind im Erwachsenenalter im Durchschnitt zu 37 Prozent weniger produktiv sein wird als ein westliches mit einer vollständigen Ausbildung und bei angemessener medizinischer Versorgung. Studien zeigten, dass 2001 nur 40 Prozent der Mädchen aus armen ländlichen Haushalten in der DR Kongo die Schule besuchten, während es 2013 fast 70 Prozent waren.“ (UN-Bericht 2015). Durch die Reformen unter Félix Tshisekedi wurde mittlerweile kostenlose allgemeine primäre Schulbildung eingeführt, sodass zu hoffen ist, dass die Zahlen noch weiter steigen werden. Traditionelle Rollenverteilung verhindert es in vielen ländlichen Gebieten aber noch immer, dass Eltern ihre Töchter in die Schule schicken. Aufgrund von Unruhen und Krisen ist außerdem die Binnenmigration noch immer stark ausgeprägt, was den Wiederaufbau stabiler, funktionierender Gemeinden erschwert.

**Demografische Situation:** Bei mehr als 100 Millionen Einwohnern zählt das Bevölkerungswachstum im Kongo mit über 3 Prozent zu den höchsten der Welt. 49 Prozent der Einwohner sind jünger als 15 Jahre und nur 3 Prozent werden älter als 65 Jahre. Mit durchschnittlich 6,1 Kindern pro Familie liegt die Geburtenrate im Land über dem Durchschnitt für Afrika südlich der Sahara (4,8) und die Lebenserwartung liegt laut Weltbank bei knapp 60 Jahren (Banque Mondiale 2020b und siehe<sup>10</sup>). Zwar sind Unterernährung und Wachstumshemmungen bei Kindern dank humanitärer Hilfe zurückgegangen, dennoch sind nach Angaben des „World Food Programme“ in der DR Kongo immer noch etwa 2,2 Millionen Kinder unter fünf Jahren akut unterernährt.<sup>11</sup> Es gibt mehr als sechs Millionen Binnenflüchtlinge und es fehlen staatliche Strukturen, um dieses Problem zu lösen. Es existiert nach wie vor Kinderarbeit und kein staatliches Sozialschutzsystem für Waisenkinder, was bewaffnete Milizen und Rebellen zur Rekrutierung von Kindersoldaten nutzen. Frauen arbeiten nach wie vor zu großen Teilen in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen und sind stärker von extremer Armut bedroht als Männer. Ein staatlich geregeltes Rentensystem existiert nicht und die Vermögensverteilung innerhalb der kongolesischen Gesellschaft ist äußerst ungleich.

**Ökologische Situation:** Die Entwaldung im Kongobecken, in dem sich etwa ein Viertel der weltweit noch vorhandenen tropischen Regenwälder befindet, ist sowohl national als auch international

---

<sup>10</sup> [https://www.lexas.de/afrika/demokratische\\_republik\\_kongo/index.aspx](https://www.lexas.de/afrika/demokratische_republik_kongo/index.aspx).

<sup>11</sup> Siehe <https://www.wfp.org/countries/democratic-republic-congo>, Abruf am 06.11.2020.

gesehen ein ökologisches Problem – und zwei Drittel dieses Waldmassives liegen in der DR Kongo. Der kongolesische Wald, der eine bemerkenswerte biologische Vielfalt besitzt und global gesehen einen äußerst wichtigen CO<sub>2</sub>-Speicher darstellt, wird aufgrund von Abholzung für landwirtschaftliche Großplantagen und Minenförderungen stetig kleiner. Aufgrund der massiven Entwaldung besteht global gesehen die Gefahr, dass der Klimawandel sich noch weiter verschlimmert und die Biodiversität rapide abnimmt. Für die Menschen vor Ort bedeutet die Entwaldung, dass die Böden ausgelaugt und die Ökosysteme geschwächt werden, was wiederum langfristig gesehen die landwirtschaftlichen Produktionsmöglichkeiten senkt und die Armut sowie die Ausbeutung der Landbevölkerung verstärkt. Nationale und internationale politische Programme und diverse NGOs setzen sich für den Erhalt des kongolesischen Waldes ein, aber auch an anderer Stelle gibt es in der DR Kongo in Sachen Umweltschutz und Nachhaltigkeit viel zu tun. Die rund 18 Millionen Einwohner von Kinshasa (Hauptstadt) etwa produzieren täglich mehr als 9000 Tonnen Müll<sup>12</sup>. Die Hauptstadt hat mit Hilfe der Europäischen Union ein Programm zur Bekämpfung von ökologischen Schäden gestartet, einschließlich der Einweihung einer Kunststoffabfallbehandlungsanlage (Verdichtung) im Jahr 2015 und der Installation von 61 Mülldeponien, dennoch war 2017 die Hauptverkehrsader von Kinshasa mit einer dicken Abfallschicht bedeckt, nachdem Müll aus einer überfüllten Deponie bei starken Regenfällen weggeschwemmt worden war.<sup>13</sup>

## **Zusammenfassung des Kapitels**

Je nach Geschichtsperiode unterschiedlich verstanden, deutet „Entwicklung“ heute einen Prozess der Veränderung im Allgemeinen an, der zu einer besseren Qualität des Lebens führt oder führen soll. Um den angestrebten Entwicklungszustand zu erreichen, empfahlen die Anhänger der Modernisierungstheorien den unterentwickelten Ländern, sich an den Industrieländern zu orientieren – also ihre traditionellen Lebensweisen hinter sich zu lassen und sich sozusagen zu „verwestlichen“. Für die Anhänger der Dependenztheorien sind dagegen die Kolonialmächte (also Industrieländer) die Verursacher der Unterentwicklung von Entwicklungsländern, und zwar aufgrund einer kapitalistischen Ausbeutung und einer erzwungenen Integration in den Weltmarkt. Kritik an beiden Theorien üben die Post-Development-Ansätze, die sowohl den Begriff „Entwicklung“ als auch die Entwicklungsparadigmen als rein westliche Konstrukte betrachten und daher einen anderen (neuen) Diskurs fordern.

In jedem Fall werden in den Entwicklungsdiskursen Industrieländer von Nicht-Industrieländern unterschieden. Letztere werden unterschiedlich bezeichnet, aber der Begriff „Entwicklungsländer“

---

<sup>12</sup> <https://www.dw.com/de/kinshasa-versinkt-im-m%C3%BCll/a-46488919>, Abruf am 28.12.2020.

<sup>13</sup> <https://observers.france24.com/fr/20170509-une-banquise-bouteilles-plastique-recouvre-fleuve-congo-kinshasa>, Abruf am 07.11.2020.

genießt einen breiten Konsens, wobei die betroffenen Staaten nach sechs Merkmalbereichen als „Entwicklungsländer“ eingestuft werden: ökonomische, soziokulturelle, demografische, gesundheitliche (bzw. medizinische), politische und ökologische Merkmale. Als konkretes Beispiel wurde die DR Kongo herangezogen, deren Situation durch die Entwicklungszusammenarbeit mit Industrieländern wie der BRD verbessert werden kann und sollte.

Im nächsten Kapitel wird nun exemplarisch speziell auf deutsch-kongolesische Kooperationen eingegangen, mit Blick auf Verfahrensweisen und Aspekte, die der projektbezogenen EZ zu noch größerem und nachhaltigerem Erfolg verhelfen könnten.

## **II. AKTEURE, ZIELE UND INSTRUMENTE DER ENTWICKLUNGS- ZUSAMMENARBEIT IM KONTEXT DER DEUTSCH-KONGOLESISCHEN BEZIEHUNGEN**

Als viertstärkste Volkswirtschaft weltweit unterstützt die BRD verschiedene Länder und Regionen der Erde und vor allem Entwicklungsländer, darunter auch die DR Kongo. In diesem Kapitel geht es darum, die deutsch-kongolesischen Beziehungen darzustellen, mit Schwerpunkt auf der aktuellen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) zwischen den beiden Ländern. Die deutsche EZ ist ein Programm der deutschen Entwicklungspolitik und im Grunde genommen ein Aufgabengebiet des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ). In diesem Kapitel geht es im ersten Unterpunkt um die Entwicklungszusammenarbeit generell und um deren Arten. Danach wird der Fokus auf die deutsche Entwicklungspolitik und die Beziehungen zur DR Kongo gelegt. Im zweiten Unterpunkt geht es dann um die vier Hauptbereiche, auf die deutsche Entwicklungsprojekte in der DR Kongo abzielen.

### **2.1. Entwicklungszusammenarbeit und deutsche Entwicklungspolitik**

„Entwicklungshilfe“ oder „Entwicklungszusammenarbeit“? Warum wird heute vermehrt der Begriff „Entwicklungszusammenarbeit“ verwendet? Was genau ist Entwicklungszusammenarbeit überhaupt? Wie stand/steht Deutschland zu diesem Thema und was unternimmt die BRD aktuell diesbezüglich in der DR Kongo? Antworten auf diese Fragen zu liefern ist die Aufgabe dieses Unterkapitels.

#### **2.1.1. Entwicklungszusammenarbeit: Was ist das?**

Die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) „dient im allgemeinen Verständnis dazu, Länder in ihren Bemühungen um soziale und wirtschaftliche Fortschritte zu unterstützen“ (Klingeblie 2013: 5), und zwar unter dem Grundprinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“. Wie schon im ersten Kapitel beschrieben, erfolgte nach dem zweiten Weltkrieg eine Neuorientierung bzw. der Startschuss für den Entwicklungsdiskurs. Daraufhin entstanden Begriffe wie „Entwicklungshilfe“, „Entwicklungspolitik“, „Unterentwicklung“ und „Entwicklungsländer“. In seiner Antrittsrede im Jahr 1949 versprach der US-Präsident Harry Truman den Menschen in unterentwickelten Gebieten, durch Investitionen und Technologietransfer zu einem besseren Leben zu verhelfen. Daraufhin entwickelten sich unterschiedlichen Entwicklungstheorien und die dazu zugeordneten Begriffe.

Der Begriff „Entwicklungshilfe“ der Nachkriegszeit drückte implizit einen Überlegenheitsanspruch der Industrieländer gegenüber anderen Ländern aus, eine Dominanz in Sachen technisches Fachwissen, Ideologie und finanzielle Mittel. Erst in den 1990er-Jahren löste die partnerschaftlich orientierte „EZ“ als Begriff und Konzept der Entwicklungspolitik die

„Entwicklungshilfe“ ab. Mit der EZ wird nun mehr der Anspruch einer partnerschaftlichen Beziehung von Geber- und Empfängerländern betont, als Basis, um die weltweiten sozioökonomischen Unterschiede auszugleichen (BMZ 2017: 13; vgl. Kurer 2017: 251). Ob im Rahmen der EZ tatsächlich eine partnerschaftliche Kooperation auf Augenhöhe stattfindet, und inwiefern diese erfolgreich ist, wird sehr kontrovers diskutiert (Neubert 2012).

Eine wichtige Frage die hier gestellt werden muss ist: Kann jede Art von Kooperation von Industrieländern mit Entwicklungsländern als EZ bezeichnet werden? Bei EZ handelt es sich nicht um kurzfristige „humanitäre Hilfsaktionen“, weil EZ die Lebensbedingungen in den Entwicklungsländern langfristig zu verbessern sucht (Kurer 2017: 254). Im Rahmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD – *Organisation for Economic Cooperation and Development*) haben sich die Förderer von EZ darauf geeinigt, spezielle Richtlinien aufzustellen. Ein spezieller Entwicklungsausschuss (ODA – *Official Development Assistance*) befasst sich dort mit den Aufgaben rund um EZ, die international mit dem Begriff „Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit“<sup>14</sup> bezeichnet wird. Der Entwicklungsausschuss der OECD hat folgende Kriterien eingeführt, die erfüllt sein müssen, damit eine internationale Leistung als EZ anerkannt werden kann: 1) Die Leistungen müssen Entwicklungsländern bereitgestellt werden. 2) Die Leistungen müssen der wirtschaftlichen Entwicklung oder der Verbesserung des Lebensstandards in Entwicklungsländern dienen. 3) Es muss sich bei den Leistungen um Zuschüsse oder vergünstigte Darlehen handeln (OECD 2012: 289 f.). Zusätzlich sind fünf Grundprinzipien der wirksamen EZ<sup>15</sup> zu beachten (Neubert 2012: 16):

- 1) **Eigenverantwortung** (*Ownership*): Die Partnerländer übernehmen die Führungsrolle bei ihren Entwicklungspolitiken und -strategien und koordinieren die entwicklungspolitischen Maßnahmen.

---

<sup>14</sup> Die entwicklungspolitische Zielsetzung der OECD führte 1961 zur Einrichtung eines Fachausschusses für Entwicklungszusammenarbeit (DAC). Das Ziel der Mitgliedsländer ist es, die EZ qualitativ und quantitativ zu verbessern. Kernfunktionen des DAC sind:

- die Festlegung von Qualitätsstandards für die EZ
- die Erarbeitung und Abstimmung von Grundsätzen und Leitlinien für wichtige Bereiche der Entwicklungspolitik
- die regelmäßige Überprüfung der Entwicklungspolitik der DAC-Mitglieder auf Grundlage von gemeinsamen Standards und Leitlinien (*Peer Reviews*)
- die Festlegung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Kriterien für die Anrechenbarkeit der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit (OAD), die Veröffentlichung der offiziellen ODA-Statistiken sowie die Analyse von Ergebnissen und Trends ([https://www.bmz.de/de/service/glossar/E/entwicklungsausschuss\\_dac.html](https://www.bmz.de/de/service/glossar/E/entwicklungsausschuss_dac.html): 11.10.2020).

<sup>15</sup> Zwei Jahre nach dem ersten hochrangigen Forum zur Wirksamkeit der EZ in Rom fand 2005 eine Folgekonferenz in Paris statt. Vertreter\*innen von Industriestaaten, Schwellenländern und Entwicklungsländern, von internationalen Entwicklungsorganisationen sowie aus Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft einigten sich in der „Erklärung von Paris“ auf fünf Grundprinzipien der wirksamen Entwicklungszusammenarbeit.

- 2) **Partnerausrichtung** (*Alignment*): Die Geber legen ihrer gesamten Unterstützung die nationalen Entwicklungsstrategien, Institutionen und Verfahren der Partnerländer zugrunde.
- 3) **Harmonisierung** (*Harmonisation*): Die Maßnahmen der Geber werden zunehmend aufeinander abgestimmt, transparenter gestaltet und auf größte gemeinsame Wirksamkeit ausgerichtet.
- 4) **Ergebnisorientiertes Management** (*Managing for Results*): Das gesamte EZ-Management (Planung, Budgetierung, Monitoring, Evaluierung) ist an den angestrebten Wirkungen auszurichten.
- 5) **Gegenseitige Rechenschaftspflicht** (*Mutual Accountability*): Geber und Partner sind gemeinsam für die Entwicklungsergebnisse der EZ verantwortlich.

Um die Jahrtausendwende kam man international zu dem Konsens, dass EZ nicht nur darauf abzielen sollte, die materiellen Wohlfahrtsleistungen an Entwicklungsländer zu steigern, weil die dort herrschende Kapitalknappheit ein Grundproblem sei. EZ solle vielmehr darauf ausgerichtet werden, den Wohlstand durch fortschrittliche Produktionstechnologien und Einkommenserhöhungen zu erzielen, und durch soziale Hilfsprojekte die Situation der Menschen und der Umwelt zu verbessern. Dafür sei eine bessere *Governance* vor Ort notwendig (Kurer 2017: 251–255), aber auch die Stärkung von Frieden und Sicherheit. Dementsprechend organisierte im September 2000 die Organisation der Vereinten Nationen (UNO) den sogenannten „Millenniumsgipfel“, bei dem sich die Staats- und Regierungsvertreter\*innen auf einen Maßnahmenkatalog mit konkreten Zeitvorgaben für das Erreichen klar formulierter Entwicklungsziele einigten. Eine Arbeitsgruppe mit Vertreter\*innen der Vereinten Nationen, der Weltbank, des Internationalen Währungsfonds (IWF) und der OECD wurde gebildet, um die „Millenniumserklärung“ mit internationalen Entwicklungszielen für das Jahr 2015 zu formulieren. Diese Erklärung beschreibt die Aufgabenstellungen für die internationale Politik im 21. Jahrhundert und definiert vier programmatische, sich wechselseitig beeinflussende Handlungsfelder: 1) Frieden/Sicherheit/Abrüstung, 2) Entwicklung/Armutsbekämpfung, 3) Schutz der gemeinsamen Umwelt und 4) Menschenrechte/Demokratie/gute Regierungsführung. Folgende acht „Millenniumsentwicklungsziele“ (*Millennium Development Goals/MDGs*, siehe Logo, Anhang 1) wurden abgeleitet (Vereinte Nationen 2000):

- Beseitigung der extremen Armut und des Hungers
- Verwirklichung der allgemeinen Grundschulbildung
- Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Ermächtigung der Frauen
- Senkung der Kindersterblichkeit
- Verbesserung der Versorgung von Schwangeren und Müttern
- Bekämpfung von HIV/Aids, Malaria und anderen Krankheiten

- Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit
- Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft

2015 konnte die Organisation der Vereinten Nationen im *UN-Bericht 2015* feststellen: „Mit dem nahenden Ende der Frist für die Erreichung der Ziele hat die Weltgemeinschaft Grund zum Feiern. Dank abgestimmter globaler, regionaler, nationaler und lokaler Anstrengungen haben die Millenniumsziele Millionen Menschenleben gerettet und die Lebensverhältnisse vieler weiterer Menschen verbessert“ (Vereinte Nationen 2015: 4). Hier ein kurzer Überblick des Umsetzungsstandes<sup>16</sup> nach dem UN-Bericht 2015:

**Tabelle 5: Überblick des Umsetzungsstandes der Entwicklungsziele**

<b>ENTWICKLUNGSZIELE</b>	<b>Stand 1999 bzw. 1990</b>	<b>Stand 2015</b>
1. Beseitigung der extremen Armut und des Hungers – Weltweite Zahl der in extremer Armut lebenden Menschen:	1751 Millionen	836 Millionen
2. Verwirklichung der allgemeinen Grundschulbildung – Zahl der Kinder im Grundschulalter, die weltweit keine Schule besuchen:	100 Millionen	57 Millionen
3. Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Ermächtigung der Frauen – Bildungsbeteiligungsquote im Grundschulbereich in Südasien:	74 Mädchen je 100 Jungen (Stand 1990)	103 Mädchen je 100 Jungen
4. Senkung der Kindersterblichkeit – Weltweite Zahl der Sterbefälle von Kindern unter fünf Jahren:	12,7 Millionen (Stand 1990)	6 Millionen
5. Verbesserung der Gesundheit von Müttern – Weltweite Müttersterblichkeitsrate (Sterbefälle je 100 000 Lebensgeburten):	380 (Stand 1990)	210
6. Bekämpfung von HIV/Aids, Malaria und anderen Krankheiten – weltweite antiretrovirale Behandlungen:	0,8 Millionen	13,6 Millionen
7. Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit – weltweite Zugangsquote Trinkwasseranschluss:	2,3 Milliarden	4,2 Milliarden
8. Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft – öffentliche Entwicklungshilfe	81 Milliarden US-Dollar	135 Milliarden US-Dollar

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *UN-Bericht 2015: 4–8*

Viele Forscher\*innen fanden allerdings Schwächen in diesem Zielkatalog: Die MDGs seien einerseits relativ vielfältig und anspruchsvoll, andererseits würden sie nicht alle relevanten Aspekte berücksichtigen, wie etwa die hinsichtlich guter Regierungsführung (*good governance*) oder des Erhalts der natürlichen Lebensgrundlagen (Klingebiel 2013: 16).

<sup>16</sup> Für den detaillierten Umsetzungsstand siehe Anhang.

Auch bezüglich anderer Aspekte wurden die MDGs kritisiert, da sie etwa die Nachhaltigkeit der Entwicklungsziele zu wenig betonen und sich fast nur auf die *Output*- oder *Outcome*-Ebene fokussieren, wie etwa Grundschulbildung, dabei aber nicht die Effekte, bzw. die Qualität der Bildung messen und inwiefern die Schüler\*innen diese tatsächlich für ihr Berufsleben nutzen können (Neubert 2012: 22). Im September 2015 wurde deswegen in der *Agenda 2030* der Vereinten Nationen der Schwerpunkt auf eine Nachhaltigkeit in der Entwicklung gelegt. Die Weltgemeinschaft formulierte dabei 17 Ziele (*Sustainable Development Goals* – SDGs) für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung (Vereinte Nationen 2015, siehe Logo 3 im Anhang):

- 1) keine Armut
- 2) kein Hunger
- 3) Gesundheit und Wohlergehen
- 4) hochwertige Bildung
- 5) Geschlechtergleichheit
- 6) sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen
- 7) bezahlbare und nachhaltige Energie
- 8) menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- 9) Industrie, Innovation und Infrastruktur
- 10) weniger Ungleichheit
- 11) nachhaltige Städte und Gemeinden
- 12) Nachhaltigkeit in Konsum und Produktion
- 13) Maßnahmen zum Klimaschutz
- 14) Leben unter Wasser schützen
- 15) Leben an Land schützen
- 16) Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- 17) Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Um diese Ziele weltweit erreichen zu können, werden natürlich Akteure benötigt: Es handelt sich dabei um nationale sowie internationale Organisationen, staatliche Regierungen und Nichtregierungsorganisationen.

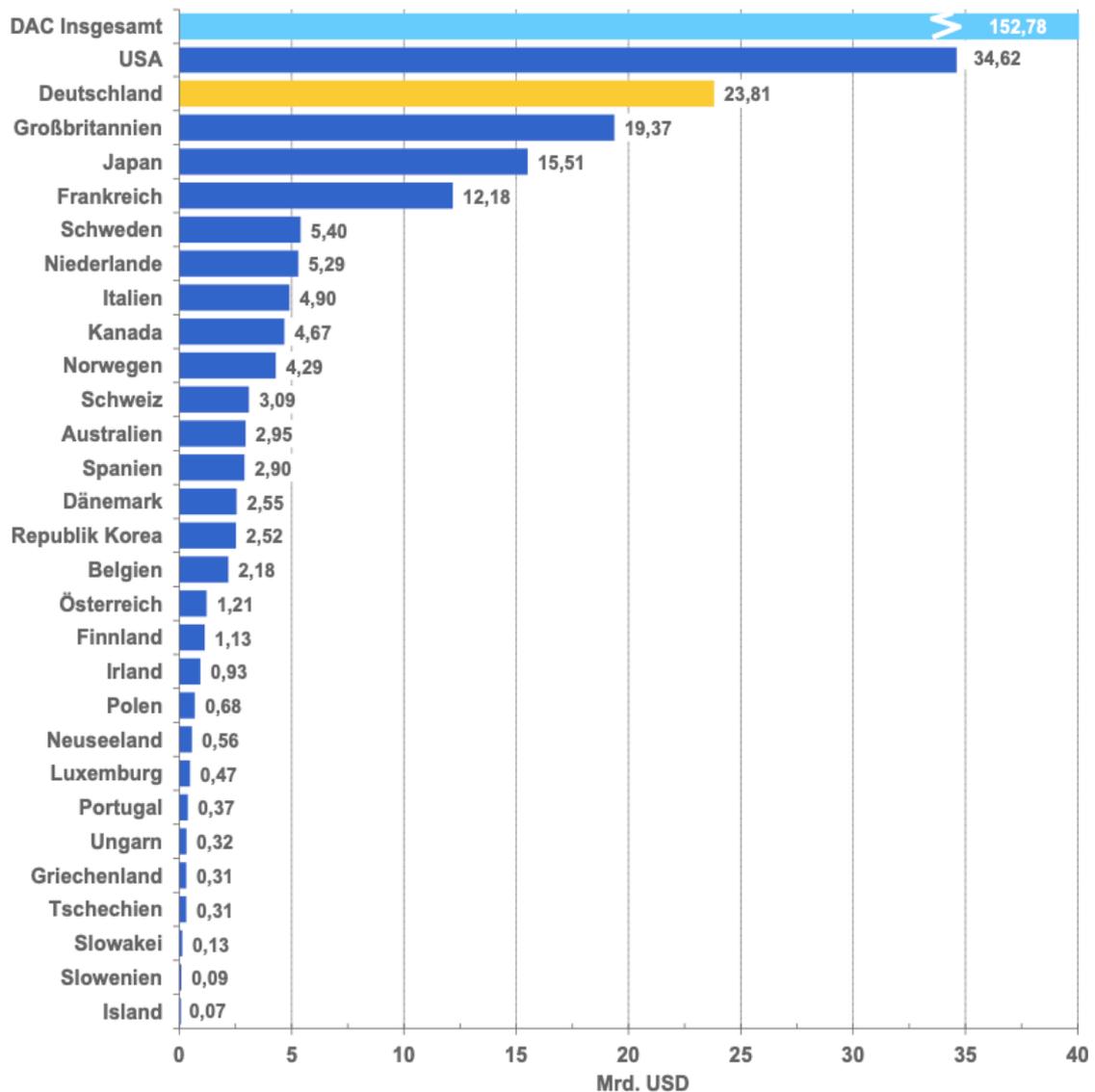
### **2.1.2. Akteure und Arten der Entwicklungszusammenarbeit**

Laut Andersen (2005: 91f.) gibt es diverse Arten von Akteuren innerhalb der EZ, die es zu unterscheiden gilt:

- 1) **Unterscheidung zwischen privaten und staatlichen Trägern (Akteuren):** Private Akteure sind Nichtregierungsorganisationen verschiedener Art (z. B. kirchliche und private Stiftungen), die aber oft einen Großteil ihrer Mittel vom Staat beziehen.

- 2) **Unterscheidung zwischen „bilateraler“ und „multilateraler“ EZ:** Bei den staatlichen Akteuren wird außerdem zwischen „bilateraler“ und „multilateraler“ EZ unterschieden. Bei einer bilateralen EZ unterstützen Industrieländer ihre Partnerländer in Form von finanzieller, technischer und personeller Zusammenarbeit. Um diese Maßnahmen international umzusetzen wurde im September 1961 in Paris die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) von den damaligen Industrieländern gegründet, mit dem Ziel, die damals noch „Entwicklungshilfe“ genannten Bemühungen auf internationaler Ebene zu koordinieren und aufeinander abzustimmen. In der multilateralen EZ leisten einige Industrieländer Zahlungen an überstaatliche Zusammenschüsse und Organisationen, die diese Gelder verwalten und im Rahmen verschiedener Projekte oder Programme an Entwicklungsländer weitergeben. Bei einer bilateralen EZ kann das Geberland unmittelbar die Ausrichtung der Hilfe bestimmen, sowohl was die Themen angeht als auch die Auswahl des Ziellandes. Bei einer multilateralen EZ haben die Zielländer teilweise bessere Mitgestaltungsmöglichkeit bei Entscheidungsprozessen, weil sie selbst in den Aufsichtsgremien vertreten sind (Klingebiel 2013: 24). Obwohl an der multilateralen EZ global etwa 210 Akteure beteiligt sind, lässt sich eine Konzentration auf fünf Hauptakteure bzw. Akteurgruppen feststellen, die mehr als 80 Prozent aller Mittel stellen, die von den DAC-Mitgliedern für multilaterale EZ verwendet werden. Diese fünf Hauptakteure sind nach Klingebiel (2013: 25):
- der Europäische Entwicklungsfonds (EEF) sowie das EZ-Budget der EU
  - die Weltbankgruppe
  - die Asiatische und die Afrikanische Entwicklungsbank (Regionalbanken)
  - die UN-Fonds und -Programme (zu denen eine Reihe von Einrichtungen zählen)
  - der Globale Fonds zur Bekämpfung von HIV/AIDS, Tuberkulose und Malaria
- 3) **Unterscheidung zwischen „gebundener“ und „ungebundener“ EZ:** Bei der staatlichen bilateralen EZ wird zusätzlich zwischen gebundener und ungebundener EZ unterschieden. In der gebundenen EZ werden Importe von Gütern aus dem Geberland staatlich verordnet, was in der Regel starke finanzielle Nachteile für das Entwicklungsland aufgrund hoher Preise bedeutet. Die gebundene EZ rechtfertigen die Geberländer zumeist mit der Sicherung von Arbeitsstellen im eigenen Land.
- 4) **Unterscheidung zwischen Projekt-, Programm- und Budgethilfe:** In der EZ werden Projekt-, Programm- und Budgethilfen geleistet. In den meisten Konstellationen werden Projekte finanziert oder co-finanziert (Andersen 2004). In der folgenden Abbildung werden die wichtigsten Geberländer (mit ihren Ausgaben in US-Dollar) dargestellt:

Abbildung 4: Geberländer im Vergleich 2019



Quelle: BMZ, [https://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/Ministerium/ODA/2\\_2\\_Geber\\_im\\_Vergleich\\_2019\\_Ranking\\_vorlaeufig.pdf](https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/Ministerium/ODA/2_2_Geber_im_Vergleich_2019_Ranking_vorlaeufig.pdf): 08.12.2020

Anhand dieser Auflistung wird deutlich, dass die BRD aktuell einer der wichtigsten Akteure in der EZ ist. Wie gestaltet sich die momentane Entwicklungspolitik Deutschlands genau? Was sind deren wesentlichen Ansätze?

### 2.1.3. Die deutsche Entwicklungspolitik

Seit mehr als 60 Jahren ist Deutschland entwicklungspolitisch sehr aktiv, und die ehemalige Hauptstadt Bonn hat sich zu einem Zentrum für internationale Entwicklungszusammenarbeit entwickelt (BMZ 2008: 56). 1952 engagierte sich die BRD zum ersten Mal konkret für Entwicklungspolitik, indem sie am „Erweiterten Beistandsprogramm der Vereinten Nationen für wirtschaftliche Entwicklung unterentwickelter Länder und Regionen“ teilnahm. Danach folgten weitere Aktivitäten,

und Schritt für Schritt wurde die Entwicklungspolitik zu einer neuen Aufgabe des deutschen Staates – was schließlich am 14. November 1961 zur Gründung eines eigenen Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) führte (BMZ 2008: 37). Am 23. Februar 1964 wurde zum ersten Mal die Eigenständigkeit der Entwicklungspolitik in einem Bundeskanzlererlass verbrieft, und 1972 wurde dem BMZ die Zuständigkeit für die bilaterale und multilaterale Finanzielle Zusammenarbeit (FZ) übertragen, die bis dato dem Bundesministerium für Wirtschaft zugeordnet gewesen war (ebd.).

Die deutsche Entwicklungspolitik fokussierte sich in den 1960er-Jahren auf die Förderung der Wirtschaft, die Integration der Entwicklungsländer in den Weltmarkt und die Wahrung eigener Außenhandelsinteressen. Zwischen den 1970er- und 1980er-Jahren richtete das BMZ sein Augenmerk stärker auf die menschlichen Grundbedürfnisse in den Zielländern, wie etwa Ernährungssicherung, Bildung und medizinische Versorgung. In den 1990er-Jahren gelangte man im Rahmen unterschiedlicher internationaler Konferenzen zu der Erkenntnis, dass die Probleme einer globalisierten Welt nicht von einzelnen Staaten gelöst werden können. Themen wie Förderung der Menschenrechte, Demokratie und guter Regierungsführung rückten zunehmend in den Fokus der Entwicklungspolitik (ebd.). Nach den Terroranschlägen in New York am 11. September 2001 konzentrierte sich die deutsche Entwicklungspolitik dann auf folgende Bereiche: Terrorismusbekämpfung, Friedensschaffung, -erhaltung und -konsolidierung, Förderung ländlicher Gebiete und Ernährungssicherung, Achtung der Menschenrechte und gute Regierungsführung, Energie und Klimaschutz sowie die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards (Themen, wie sie auf internationaler Ebene im Grunde genommen schon in der *Millenniumserklärung* und in der *Agenda 2030* formuliert worden waren, siehe Punkt 2.1.1.). Im Deutschen Bundestag sind Regierungserklärungen zur Entwicklungspolitik etablierter Bestandteil der Debatten, und drei wichtige Ausschüsse befassen sich mit dem Thema: Der Haushaltsausschuss (HA), der Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (AwZ) und der Ausschuss für Menschenrechte und humanitäre Hilfe (ebd.). Die einzelnen Bundesländer und Kommunen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle: „Das BMZ sieht in den Ländern und Kommunen wichtige Akteure der deutschen Entwicklungspolitik. Sie sind Rahmengeber für Partnerschaften ihrer Kommunen, Nichtregierungsorganisationen (NROs), Hochschulen oder Schulen in Entwicklungsländern, fördern eigene Projekte, bilden Fach- und Führungskräfte aus Entwicklungsländern fort und leisten durch ihre entwicklungspolitische Informations- und Bildungsarbeit wichtige Beiträge, die Akzeptanz der Entwicklungspolitik in der Öffentlichkeit zu erhöhen.“ (BMZ 2008: 51)

In der multilateralen EZ arbeitet die BRD eng mit internationalen Organisationen (wie UNO, OECD, EU, FO) zusammen, und Mitarbeiter\*innen des BMZ sowie des Auswärtigen Amtes werden dafür eingesetzt. In der bilateralen EZ bilden auf staatlicher Ebene zwei Instrumente eine erste

Säule: die Finanzielle Zusammenarbeit (FZ), von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) durchgeführt, und die Technische Zusammenarbeit (TZ), von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)<sup>17</sup> umgesetzt (BMZ 2014: 28f. vgl. BMZ 2008: 57f.). Die zweite Säule wird von unterschiedlichen Organisationen gebildet, wie etwa kirchlichen, politischen und privaten Stiftungen sowie einer großen Zahl anderer NGOs und von Akteuren aus der Privatwirtschaft – im Sinne einer Zusammenarbeit von Staat und Zivilgesellschaft (ebd.). Die folgende Abbildung unterteilt die oben genannten Säulen in vier Bereiche, die vom BMZ als „Instrumente deutscher Entwicklungszusammenarbeit“ bezeichnet werden:

**Abbildung 5: Instrumente deutscher Entwicklungszusammenarbeit**



Quelle: BMZ, [https://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale\\_ez/index.html](https://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale_ez/index.html): 18.10.2020

Die deutsche EZ ist dabei von den folgenden institutionellen Merkmalen geprägt:

- Das BMZ als eigenes Ministerium für die EZ erhöht zwar die Eigenständigkeit der Entwicklungspolitik gegenüber Außen- und Wirtschaftspolitik, führt jedoch zu anspruchsvollen interministeriellen Abstimmungsprozessen.
- Die Trennung zwischen der politischen Verantwortung für die EZ und der Durchführungsverantwortung.

<sup>17</sup> Die GIZ ist seit 2011 aus der Verschmelzung der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), der Internationalen Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt) und dem Deutschen Entwicklungsdienst (DED) entstanden.

- Die institutionelle Trennung zwischen der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) und der Technischen Zusammenarbeit (TZ): die finanzielle Unterstützung durch Kredite oder Zuschüsse und Budgethilfe wird von der für FZ überwiegend zuständige Entwicklungsbank der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) geleistet. Das von der TZ verfolgte Ziel ist die Überwindung von Kapazitätsdefiziten der Partnerländer durch technische Beratung sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die TZ wird zum großen Teil von der Deutschen Gesellschaft für Internationalen Zusammenarbeit (GIZ) geleistet, aber auch von dem Centrum für Internationale Migration und Entwicklung (CIM) (Rauch 2015: 36–37).

Eine sehr wichtige politische Initiative des BMZ zur Förderung des afrikanischen Kontinents ist der „Marshallplan mit Afrika“, als Basis des *G20 Compact with Africa*, der 2017 auf dem G20-Gipfel in Hamburg vorgestellt wurde. Dieser „Zukunftsvertrag mit Afrika“ behandelt folgende Bereiche: Ernährung und Landwirtschaft, Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen, Energie und Infrastruktur, Gesundheit, Bildung und soziale Sicherung (BMZ 2017: 12). Diese Bereiche werden von drei Säulen getragen, nämlich 1) Wirtschaft, Handel und Beschäftigung, 2) Frieden, Sicherheit und Stabilität und 3) Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Menschenrechte (ebd.). So präsentiert das BMZ den Kern dieses Planes:

**Abbildung 6: Der Kern des Zukunftsvertrages mit Afrika**



Quelle: BMZ 2017: 12

Die Umsetzung dieses Planes erfordert natürlich großen Mut und Einsatz von allen Beteiligten – speziell von der BRD als stärkster und zentraler Wirtschaftsmacht Europas. Das BMZ baut dabei

auf die deutschen und europäischen Erfahrungen: „Deutschland ist Heimat der sozialen Marktwirtschaft [...] Als Teil der Europäischen Union haben wir erfahren, wie regionale Integration und Marktöffnung zu Wohlstand, Frieden und Sicherheit beitragen. Mit den Erfahrungen dieser deutschen und europäischen Erfolgsgeschichte wollen wir die afrikanischen Staaten [...] unterstützen“ (BMZ 2017: 33).

Diese zentrale Rolle Deutschlands in der internationalen Politik ist nicht neu. Nach 1850 entstand ein Konflikt zwischen Frankreich, Großbritannien, Portugal und Belgien bezüglich der Besetzung der verschiedenen Regionen Afrikas. Dem belgischen König Leopold II. gelang es, Deutschland und Frankreich davon zu überzeugen, dass ein gemeinsames Handeln in Afrika von größtem Interesse sei. Der deutsche Reichskanzler Bismarck stellte sich als Mediator der Krise dar und nutzte die Gelegenheit, um die zentrale Rolle Deutschlands in Europa stärker zu betonen. So fand vom 15. November 1884 bis zum 26. Februar 1885 in Berlin die „Kongokonferenz“ statt. Ziel dieser Konferenz war die Regelung der Handelsfreiheit an den Flüssen Kongo und Niger sowie die Aufteilung Afrikas in Kolonien. Bismarck ließ sich davon überzeugen, dass es vorteilhafter sei, wenn der Kongo an das relativ schwache, kleine Belgien fiel und somit dem deutschen Handel offen stünde, als wenn Frankreich, Portugal oder gar das mächtige England von dem Gebiet Besitz ergreifen würden. Wie sich die deutsch-kongolesischen Beziehungen gute hundert Jahre nach der „Kongoakte“ (Schlussdokument der Kongokonferenz) und seit der Unabhängigkeit der DR Kongo am 30. Juni 1960 gestaltet haben, wird nun im Folgenden untersucht.

#### ***2.1.4. Die Beziehungen zwischen Deutschland und der Demokratischen Republik Kongo***

Laut dem deutschen Auswärtigen Amt hat Deutschland unmittelbar nach der Unabhängigkeitserlangung der DR Kongo am 30. Juni 1960 diplomatische Beziehungen zu der neuen Republik aufgenommen und gemeinsam mit seinen europäischen Partnern sowie der internationalen Gemeinschaft den politischen und wirtschaftlichen Wiederaufbauprozess des Landes maßgeblich unterstützt (Weingärtner 2011). Seitens der Bundesregierung wurde für einen friedlichen politischen Übergang und nachhaltige politische und wirtschaftliche Reformen geworben, um einer neuen Destabilisierung des Landes und der Region entgegenzuwirken.

In den 1990er-Jahren herrschte in der DR Kongo (von 1971 bis 1997 Republik Zaïre genannt) unter Präsident Mobutu ein diktatorisches Regime, was zu blutigen Konflikten führte. Es folgten unterschiedliche „Bürgerkriege“, die das Land fast 30 Jahre lang in einer gewissen Instabilität gefangen hielten. In dieser Zeit waren die Beziehungen zu anderen Ländern eher oberflächlich und alles andere als kooperativ. Seit Januar 2019 hat die DR Kongo nun eine neue Regierung, die dem Land Hoffnung gegeben und sehr positive Signale ins Ausland gesendet hat. So konnte die

Bundesregierung der BRD etwa nach dem Besuch von Félix Tshisekedi, dem Präsidenten der DR Kongo, im November 2019 in Berlin von einem „neuen Kapitel“ in der Kooperation sprechen: „Deutschland will ein neues Kapitel aufschlagen in der Zusammenarbeit mit der Demokratischen Republik Kongo [...] Deutschland wolle die bisher ‚recht schwach‘ ausgeprägten Beziehungen zur DR Kongo entwickeln. Dies sei möglich, weil der neue Präsident ‚mutige Reformen‘ in Angriff genommen habe“.<sup>18</sup> Tshisekedi, für den die „diplomatische Öffnung“ und die „außenpolitische Öffnung“ sehr wichtig seien, wolle sein Land zu einem „Motor Afrikas“ umwandeln, und zwar unter anderem mit der Unterstützung Deutschlands (ebd.). Seitdem haben unterschiedliche Delegationen von deutschen Investor\*innen und Regierungsvertreter\*innen der DR Kongo Besuche abgestattet, um zu konkretisieren, was bei Tshisekedis Besuch und seinem Gespräch mit der deutschen Bundeskanzlerin Angela Merkel angesprochen worden war. Die momentane Corona-Krise hat die Umsetzung der Vorhaben allerdings verlangsamt.

Auch wenn vor Tshisekedi die Beziehungen zwischen der BRD und der DR Kongo nicht so intensiv gewesen waren, wurden bereits viele Entwicklungsprojekte durchgeführt. Nun soll im folgenden Punkt die konkrete Form der EZ zwischen Deutschland und der DR Kongo aufgezeigt werden.

## **2.2. Arten und Bereiche der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Deutschland und der Demokratischen Republik Kongo**

Die DR Kongo ist ein Staat mit großem „Entwicklungspotential“. Die Bodenschätze des Landes sind auf dem Weltmarkt äußerst gefragt, und der Kongo verfügt über fruchtbare Böden und tropische Wälder mit einer einzigartigen Artenvielfalt. Darüber hinaus ist die Republik dank des Kongo-Flusses, der zweitlängste Strom Afrikas, seiner Nebenflüsse und der Großen Seen im Osten eines der wasserreichsten Länder der Welt. Die Möglichkeiten zur Erzeugung von nachhaltigem Strom durch Wasserkraft werden bislang aber nur sehr wenig genutzt. Vorausgesetzt, innerhalb des Landes würden Frieden und Stabilität gesichert werden, könnte die DR Kongo dieses Potenzial nutzen, um die Lebensbedingungen der Bevölkerung, von der ein Großteil immer noch in extremer Armut lebt, spürbar zu verbessern.

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und die GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) unterstützen die DR Kongo mit langfristigen Friedens- und Aufbauprojekten. Knapp 130 Entwicklungsprojekte wurden bereits im Auftrag des BMZ zwischen 2012 und 2017 durchgeführt oder finanziert (BMZ 2019). Neben der KfW und der GIZ sind viele andere deutsche Institutionen entweder im Rahmen der EZ in der DR Kongo tätig oder finanzieren dort stattfindende Projekte, so etwa Welthungerhilfe, Hanns-Seidel-Stiftung, Konrad-Adenauer-Stiftung, Caritas international, Missio – Internationales Katholisches Missionswerk Ludwig Missionsverein

---

<sup>18</sup> <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/dr-kongo-1691604>: 11.11.2020.

KdöR, Brot für die Welt, Goethe Institut oder Deutsches Institut für Ärztliche Mission. Die deutsch-kongolesische EZ fokussiert sich dabei zusammengefasst auf die Schwerpunktbereiche Wirtschaft, Sozialwesen, Politik, Zivilcourage und Ökologie.

### **2.2.1. Wirtschaftsentwicklung**

In der DR Kongo ist die Finanzbranche stark beeinträchtigt. Struktur und Regulierung des Finanzsektors weisen starke Defizite auf, was ein großes Problem besonders für kleine und mittlere Unternehmen ist, in denen vier von fünf berufstätigen Kongolesen beschäftigt sind (KfW 2020). Die meisten dieser Unternehmen sind im informellen Sektor angesiedelt und Hauptfaktoren des Wirtschaftswachstums, sie schaffen Arbeitsplätze und sorgen dafür, dass das Einkommen großer Bevölkerungsgruppen wächst. Trotz alledem haben diese Unternehmen kaum Zugang zu Finanzdienstleistungen wie Krediten, denn die meisten verfügen nicht über die in der DR Kongo banküblichen Sicherheiten. Daraus resultiert eine Versorgungslücke, die das langfristige Wirtschaftswachstum erheblich beeinträchtigt (KfW 2020).

Im Auftrag des BMZ verfolgen die KfW Entwicklungsbank und die GIZ daher das Ziel, das Angebot an Finanzdienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen in der DR Kongo zu verbessern und damit die Armut zu bekämpfen. „Konkret wurden zwei Mikro-Banken gegründet, eine etablierte Mikrofinanzinstitution mit langfristigem Fremdkapital refinanziert und ein Fonds aufgelegt, welcher ausgewählte Finanzinstitutionen über Begleitmaßnahmen professionalisiert und mit langfristigem Refinanzierungskapital versorgt.“ (www.kfw-entwicklungsbank.de). Darüber hinaus ist die KfW daran beteiligt, den institutionellen Finanzsektor insgesamt zu stabilisieren und dessen Strukturen zu verbessern.

Ein weiteres Beispiel hierfür ist das „Programm Mikrofinanzsystementwicklung in der DR Kongo“ der GIZ. Mit einer Gesamtlaufzeit von neun Jahren (2012–2021) verfolgt das Programm das Ziel, die Voraussetzungen für ein stabileres Finanzsystem zu verbessern, und zwar mit einem Budget von vier Millionen Euro (GIZ 2018, 1). Es soll der nachhaltige Zugang zu Finanzdienstleistungen im Rahmen eines stabilen und inklusiven Finanzsektors gefördert werden, und die Kongolesische Zentralbank (*Banque Centrale du Congo – BCC*) ist hierfür der zentrale Partner. Die BCC hat einen Reformprozess eingeleitet, um ihre Aufgaben entsprechend internationaler Standards wahrnehmen zu können. Sie wird dabei von der GIZ unterstützt, im Besonderen innerhalb der Abteilung für Veränderungsmanagement, damit der Prozess noch effektiver und effizienter vonstattengeht. Die GIZ berät die BCC außerdem beim internen Risikomanagement sowie bei der Bargeldbearbeitung. Dabei werden drei zentrale Strategien berücksichtigt (GIZ 2018a):

- Finanzielle Grundbildung der Bevölkerung und Stärkung des Konsumentenschutzes: Zusammen mit staatlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren wird eine Bildungskampagne durchgeführt, um Konsumenten zu bewussten Finanzentscheidungen zu befähigen.
- Finanzielle Inklusion: Finanzinstitutionen werden dabei unterstützt, exemplarisch neue Finanzprodukte oder Finanzdienstleistungen für eine neue Kundengruppe einzuführen, die bisher nur unzureichend bedient wurde – also kleinste, kleine und mittlere Unternehmen.
- Stärkung der kongolesischen Zentralbank: Durch Beratungs- und Fortbildungsmaßnahmen zum Risikomanagement werden die Mitarbeiter\*innen der BCC zu *Good Financial Governance* befähigt.

Die deutsche EZ fördert außerdem die Einrichtung eines Kreditbüros als Auskunftsei, wobei die KfW Entwicklungsbank den Aufbau dieser Institution finanziert und die GIZ bei der Erarbeitung eines Gesetzes berät, das „auch den Austausch von Daten von Telekommunikations- und Versorgungsunternehmen ermöglicht und reguliert“ (GIZ 2018a). Diese Maßnahme soll, wenn auch nur indirekt, positive Auswirkungen auf die Finanzstrukturen der Gesellschaft haben.

### **2.2.2. Sozialwesen: Gesundheit, Bildung, Soziale Sicherung**

Auch in Sachen Sozialwesen unterstützt die BRD die DR Kongo auf unterschiedliche Art und Weise. Die Akteur\*innen in diesem Bereich sind hauptsächlich kirchliche Institutionen, Stiftungen und Privatpersonen, aber auch andere Organisationen wie etwa die Welthungerhilfe.

Die GIZ arbeitet mit vielen unterschiedlichen Projektauftraggebern zusammen und hat beispielsweise von 2016 bis 2019 im Auftrag des BMZ das Programm „Ernährungssicherung in der Provinz Tanganyika“ durchgeführt, mit einem Budget von fünf Millionen Euro, und in Zusammenarbeit mit dem kongolesischen Ministerium für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung (*Ministère du Développement Rural – MDR*). Im Rahmen des Projektes wurden Kleinbauern und Privathaushalte darin unterstützt, das ganze Jahr über ausreichende, vielfältige Nahrungsmittel anzubauen und diese adäquat weiterzuverarbeiten und zu vermarkten. Das Programm verfolgte dabei das Ziel, die folgenden vier Dimensionen der Ernährungssicherheit zu verbessern (GIZ 2018b):

- Verfügbarkeit: Der Ertrag steigt und das Nahrungsangebot erweitert sich.
- Zugang: Einkommensschaffende Maßnahmen und die Bereitstellung von Marktinfrastruktur und -informationen zum Verkauf überschüssiger Produkte verbessern die Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln.

- Verwendung: Um die Nahrungsmittel besser nutzen zu können, werden Haushalte für die Wichtigkeit gesunder Ernährung und deren Zubereitung sensibilisiert.
- Stabilität: Die Resilienz vulnerabler Haushalte und Gemeinschaften in ausgewählten Gemeinden gegenüber externen Schocks (Unsicherheiten auf dem Weltmarkt), insbesondere durch Ernteausfälle, wird verbessert.

Das Programm hat dabei Berater des Landwirtschaftsministeriums sowie lokale Mitarbeitende des Gesundheitsministeriums eingebunden. Es wurde mit einer multi-ethnisch zusammengesetzten Zielgruppe gearbeitet und so der soziale Zusammenhalt gefördert. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Aktivitäten keinesfalls eine konfliktverschärfende Wirkung entwickelten. Auch der Benachteiligung von Frauen wurde entgegengewirkt, beispielsweise durch Maßnahmen zur funktionalen Alphabetisierung, der Weiterverarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln sowie der Sensibilisierung für eine gerechtere Nahrungsmittelverteilung im Haushalt (GIZ 2018b).

### **2.2.3. Politik: Demokratie, Menschenrechte und Frieden**

Nach dem Ende des diktatorischen Regimes Mobutus im Mai 1997 herrschten in der DR Kongo lange politische Instabilität und Unruhen (vor allem im Osten des Landes), denen seit 1999 UN-Friedenstruppen im Rahmen der UN-Mission (MONUSCO) versuchen, ein Ende zu setzen. Seit dem Regierungswechsel im Jahr 2019 bemüht sich auch die aktuelle nationale Regierung aktiv darum, Frieden und Sicherheit zu stärken.

Von 2008 bis 2019 führte die KfW Entwicklungsbank in Partnerschaft mit dem kongolesischen Ministerium für Planung (*Ministère du plan*) diverse Projekte im Rahmen eines „Friedensfonds“ durch, mit einem Budget von sieben Millionen Euro. Gezielte Maßnahmen sollten der Bevölkerung die unmittelbaren Vorteile eines Lebens ohne Krieg und bewaffnete Konflikte vor Augen führen. Die Grundidee dabei war, eine „Friedensdividende“ für die von Kriegen und Unruhen zerstörte Region zur Verfügung zu stellen, um durch „schnelle und sichtbare Verbesserung der Lebensbedingungen“ sowie die Schaffung von Perspektiven und Arbeitsplätzen zu einem stabilen Frieden beizutragen. Es wurden finanzielle Mittel für den (Wieder-)Aufbau der wirtschaftlichen und sozialen Infrastrukturen zur Verfügung gestellt, um die Menschen mit dem zu versorgen, was ihnen ein friedliches Leben ermöglicht: Wasser, Straßen, landwirtschaftliche Anbauflächen mit fruchtbaren Böden, Märkte, medizinische Einrichtungen und Schulen (KfW 2014; vgl. BMZ 2019). Dabei wurde besonders darauf geachtet, dass verschiedene ethnische Gruppen gleichberechtigt von den Projekten profitierten, um neue Konflikte zu vermeiden. Im Rahmen des Friedensfonds soll ein neues Projekt zukünftig dazu beitragen, gezielt die Jugendkriminalität in den größeren Städten wie Kinshasa und Lubumbashi zu bekämpfen (KfW 2014). Außerdem

unterstützt die KfW Entwicklungsbank die Vereinten Nationen bei ihrer Friedensarbeit für Menschen in der Region, die aufgrund der Krisen unterernährt sind – hauptsächlich Kinder und Frauen.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass bei den Projekten des Friedensfonds deutlich auf eine Stärkung des sozialen Zusammenhalts gesetzt wurde, was für die politische Stabilität in einem multi-ethnischen Vielvölkerstaat wie der DR Kongo besonders wichtig ist. Außerdem wurden Infrastrukturen verbessert und der Bodenerosion wurde entgegengewirkt, um die Landwirtschaft zu stärken. Ein friedliches Miteinander wäre ohne eine intakte Umwelt nicht denkbar, worauf nun im nächsten Unterpunkt näher eingegangen wird.

#### **2.2.4. Ökologische Nachhaltigkeit und Umweltschutz**

In der DR Kongo befindet sich der zweitgrößte Regenwald der Welt, mit einer überaus reichen Biodiversität. Zwei Drittel der Landesfläche sind von Feucht- und Regenwäldern bedeckt, aus denen mehr als die Hälfte des afrikanischen Süßwassers stammt. Die kongolesischen Wälder sind bedeutend für das Weltklima und einer der wichtigsten globalen CO<sub>2</sub>-Senker. Illegaler Holzeinschlag und Wilderei führen allerdings zu einem dramatischen Rückgang der Waldgebiete und der Artenvielfalt. Es gilt daher, im Interesse der gesamten Weltbevölkerung, eine der wichtigsten verbleibenden »grünen Lungen« der Erde und den Lebensraum für eine extrem reichhaltige und vielfältige Flora und Fauna zu schützen (GIZ 2016).

Mit einem Budget von 24 Millionen Euro führt die GIZ das Projekt „Biodiversität und nachhaltige Waldbewirtschaftung“ durch, und zwar in Partnerschaft mit dem kongolesischen Ministerium für Umwelt und nachhaltige Entwicklung (*Ministère de l'Environnement et Développement durable*). Ziel des Projektes sind Verbesserungen in der nachhaltigen Verwaltung natürlicher Ressourcen und beim Erhalt der Biodiversität in und im Umfeld von Schutzgebieten. Außerdem soll die Situation der lokalen Bevölkerung sowie der privaten kleinbäuerlichen Waldbesitzer verbessert werden (GIZ 2016). Das Ziel soll durch Mitarbeit und Beratung der GIZ in drei Handlungsfeldern erreicht werden: Nachhaltiges Management von Schutzgebieten, nachhaltige Bewirtschaftung von Wäldern und Verbesserung der rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen. Es wird vor Ort gemeinsam mit Nationalparks an der Durchsetzung von Schutzmaßnahmen gearbeitet und der lokalen Bevölkerung wird bei der Erschließung neuer, nachhaltiger Einkommensquellen geholfen (GIZ 2016).

#### **Zusammenfassung des Kapitels**

Es ging im zweiten Kapitel hauptsächlich um die aktuelle EZ zwischen der BRD und der DR Kongo. Im Bemühen darum, soziale und wirtschaftliche Fortschritte mithilfe internationaler Zusammenarbeit zu erzielen, ist die EZ der Vereinten Nationen weltweit aktiv, und unterschiedliche

Akteure wirken an ihr mit (staatliche, nicht-staatliche und private). Eines der aktivsten Geberländer ist die BRD, die seit etwa 60 Jahren ihre Entwicklungspolitik durch das BMZ realisiert. In der multilateralen EZ arbeitet das BMZ eng mit internationalen Organisationen zusammen und in der bilateralen EZ mit zwei Instrumenten: der Finanziellen Zusammenarbeit (von der KfW geleitet) und der Technischen Zusammenarbeit (von der GIZ durchgeführt). Im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft sind zahlreiche private Stiftungen und wirtschaftliche Institutionen in der EZ tätig, aber auch kirchliche Organisationen. Im Rahmen der deutsch-kongolesischen Beziehungen werden Entwicklungsprojekte in der DR Kongo durchgeführt und unterstützt, die, dem „Zukunftsplan mit Afrika“ entsprechend, die drei Bereiche Wirtschaft/Handel/Beschäftigung, Frieden/Sicherheit/Stabilität sowie Demokratie/Rechtsstaatlichkeit/Menschenrechte fördern.

Auch wenn nach mehr als 60 Jahren weltweiter EZ Fortschritte in vielen Ländern zu verzeichnen sind, sind die Unterschiede, was die Lebensbedingungen in Industrieländern und Entwicklungsländern angeht, noch immer gravierend. Nicht alle (deutschen) Entwicklungsprojekte waren in einem Vielvölkerstaat wie der DR Kongo erfolgreich. Die EZ steht außerdem in der Kritik, die Entwicklungsländer teilweise noch immer in einem Abhängigkeitsverhältnis zu halten und keine nachhaltigen Erfolge gewährleisten zu können. Daher muss an dieser Stelle die Frage gestellt werden, inwieweit die EZ wirklich für Entwicklungsländer förderlich (und erforderlich) ist. Unter welchen Bedingungen und in welcher Form kann EZ sinnvoll und nachhaltig wirken? Die komplexen Situationen vor Ort, politische Instabilität und unterschiedliche kulturelle Faktoren stellen die EZ vor Herausforderungen, die besondere Kompetenzen und Herangehensweisen erfordern.

Jüngere Studien innerhalb der Entwicklungsforschung haben aufgezeigt, dass ein speziell strukturiertes Projektmanagement mit explizit dafür ausgebildeten Fachpersonal das beste Instrument sein könnte, um EZ erfolgreich umzusetzen. Das nächste Kapitel wird daher auf die grundsätzlichen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der EZ eingehen, konkrete Entwicklungsprojekte in der DR Kongo genauer untersuchen, und geeignete Managementstile vorstellen.

### III. ERFOLGSFAKTOREN IN DEUTSCHEN ENTWICKLUNGSPROJEKTEN IN DER DEMOKRATISCHEN REPUBLIK KONGO

Bevor konkret auf die Erfolgsfaktoren bei deutschen Entwicklungsprojekten in der DR Kongo eingegangen wird, ist es wichtig, sich mit dem Thema „Projektmanagement“ im Allgemeinen zu beschäftigen. Anschließend werden geeignete Managementmodelle für die EZ im Besonderen vorgestellt. Nach der Darstellung der Grundlagen des Projektmanagements werden Erfolgsfaktoren analysiert, die bei einer Recherche vor Ort in der DR Kongo im Rahmen von deutschen EZ-Projekten zu beobachten waren. Anhand der Ergebnisse werden zu guter Letzt Handlungsempfehlungen formuliert, die bei der Planung und Durchführung von Entwicklungsprojekten genutzt werden können.

#### 3.1. Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit

„Projekt“ ist nicht gleich „Projekt“. Weil der Begriff unterschiedlich verstanden und verwendet wird, wird in diesem Kapitel kurz auf eine Definition des Begriffes „Projekt“ eingegangen, die in der EZ auf breiten Konsens stößt. Im Anschluss werden Klassifizierungsmerkmale vorgestellt um zwischen verschiedenen Arten von Projekten zu unterscheiden. Ein Projekt erfolgreich zu planen und durchzuführen ist eine Kunst, mit der sich Fachleute aus Technik, Wirtschaft, Politik und Sozialwesen gleichermaßen beschäftigen. Für Projekte in der EZ werden verschiedene Ansätze und Projektmanagementmodelle genutzt, sodass sich die Frage stellt, welche Vorgehensweise in einem so großen und multiethnischen Land wie der DR Kongo am besten geeignet ist. Da sich in der EZ unterschiedliche Kulturen begegnen, ist es die Aufgabe der Projektmanager\*innen, einen passenden Managementstil zu wählen, um ein (multi- oder interkulturelles) Projekt adäquat leiten zu können. In dieser Masterarbeit werden zwei unterschiedliche allgemeine Ansätze vorgestellt – das „Wasserfallmodell“ und die „Scrum-Methode“ – und bezüglich ihrer Einsatzbereiche untersucht. Außerdem wird auf die kulturdimensionellen Aspekte der EZ eingegangen.

##### 3.1.1. Projekt, was ist das?

Der Begriff leitet sich vom lateinischen Wort *proiectum* ab, was so viel wie „nach vorne geworfen“, also in die Zukunft gerichtet, bedeutet. Dabei ist ein Projekt „eine abgeschlossene einmalige Aufgabe, die nicht im Rahmen der Routineorganisation durchgeführt werden kann“ (Holzbaur 2014: 2), und deren Durchführung in der nahen Zukunft gezielt angestrebt wird. „Ein Projekt ist ein in der Regel einmaliges und von anderen Aufgaben unterscheidbares Vorhaben mit begrenzten zeitlichen, finanziellen, personellen und sachbezogenen Ressourcen. Projekte verfolgen definierte Ziele und haben eine projektspezifische Organisation“ (Timinger 2015: 24). Als Vorhaben zur

Lösung einer Aufgabe oder zum Erreichen eines Zieles sollte/kann ein Projekt im Einzelnen durch folgende Merkmale oder Kriterien gekennzeichnet sein:

- Das Projekt sollte einmalig sein, das heißt keine ständig wiederkehrende oder dauerhafte Aufgabe, es wird einmalig durchgeführt (kein Routinecharakter) und zwar mit genauer Planung und limitierten Mitteln.
- Das Projekt soll eindeutig definiert sein.
- Projektziel und Projektergebnis sollen definiert und beschrieben werden.
- Das Projekt soll einen Anfang und ein Ende haben, soll also zeitlich begrenzt sein.
- An einem Projekt sollen mehrere Beteiligte zusammenarbeiten.
- Aus der Vielzahl der Teilaufgaben kann sich eine hohe Komplexität ergeben.
- Das Projekt soll innovativ sein und kann deswegen Unwägbarkeiten und Risiken bergen (vgl. BGW 2016: 9; Erichsen/Samberg/Felten 2000: 4; Holzbaur 2014: 2).

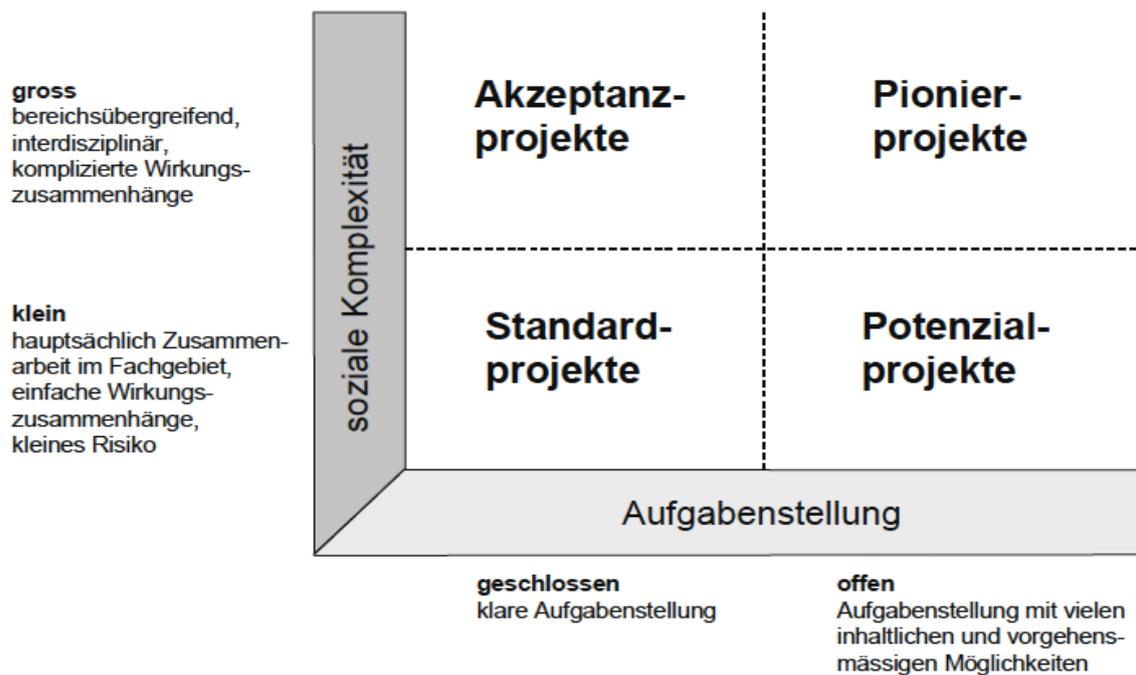
### **3.1.2. Arten von Projekten**

Projekte können nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden. Die Klassifizierung dient dabei zur Identifizierung von groben Gemeinsamkeiten und somit zur Wahl geeigneter Methoden des Projektmanagements. Es werden nun einige Kriterien zur Klassifizierung (Unterscheidung) näher vorgestellt:

• **Unterscheidung nach Aufgabenstellung und sozialer Komplexität:** Nach Boos/Heiter (Kuster u.a. 2011: 5–6; vgl. Marquart/Pifczyk 2019: 53) gibt es vier verschiedene Projektarten, was Aufgabenstellung und soziale Komplexität angeht: **1)** Projekte mit offener Aufgabenstellung sind für alle Möglichkeiten, was Vorgehensweise und Inhalt angeht, offen (höhere Flexibilität). **2)** Bei Projekten mit geschlossener Aufgabenstellung sind die Inhalte klar und präzise vorformuliert und die Möglichkeiten zur Vorgehensweise daher begrenzt. **3)** Bei Projekten mit geringer bzw. kleiner sozialer Komplexität ermöglicht das Zusammenarbeiten mit einigen wenigen „Stakeholdern“ eine enge Kooperation; **4)** Projekte mit hoher bzw. großer sozialer Komplexität erfordern die Zusammenarbeit mit zahlreichen oder zumindest mehreren Stakeholdern, um komplexe und interdisziplinäre Vorhaben oder gesellschaftlich oder politisch relevante Interessen nachhaltig umzusetzen.

Diese vier Projektarten werden dann nochmals in Standard-, Potenzial-, Akzeptanz- und Pionierprojekte untergliedert, wie in der folgenden Matrix dargestellt:

Abbildung 7: Matrix-Projektarten



Quelle: Kuster u.a. 2011: 6

Wenn Projekte auf reiche Erfahrungswerte zurückgreifen und demzufolge standardisiert und einfach abgewickelt werden können, werden sie „Standardprojekte“ genannt. „Akzeptanzprojekte“ sind Vorhaben mit klar umrissenen Aufgabenstellungen (wie etwa ein technisches Kundenprojekt oder eine Ersatzinvestition). Projekte mit einer klaren Aufgabenstellung, die von einem Fachausschuss bearbeitet werden, sind oft umfassend, breit ausgelegt und werden unter Einbeziehung vieler verschiedener Mitwirkenden und Instanzen durchgeführt. Diese Projekte sind oft mit Akzeptanzproblemen verbunden und werden deswegen „Akzeptanzprojekte“ oder „komplexe Wiederholungsprojekte“ genannt (wie etwa ein Straßenbau-Projekt oder ein komplexes Informatik-Projekt). Projekte mit offenen Fragestellungen, die jedoch mit dem Projektumfeld kaum verbunden sind (wenig risikoreich), werden „Potenzialprojekte“ genannt (wie etwa Forschungsprojekte oder Vorstudien). Wenn Projekte risikoreich sowie schwer einschätzbar sind und mehrere Bereiche umfassen, werden sie als „Pionierprojekte“ bezeichnet: Sie greifen in bestehende Organisationen (Unternehmen) und Strukturen (gesellschaftliche Gegebenheiten) ein und haben hohen Neuheitsgehalt (wie etwa bei der Fusion von zwei Unternehmen) (Kuster u.a. 2011: 6).

Der an der Hochschule Landshut tätige Professor für Projektmanagement Timinger (2015) fasst in einer Tabelle zusammen, inwiefern Projektarten unterschiedliche Ausprägungen haben können, und berücksichtigt neben Komplexität und Aufgabenstellung noch andere Kriterien zur Klassifikation (vgl. Gessler 2016, 43f.):

**Tabelle 6: Projektarten als morphologischer Kasten: Projektmerkmale (Dimension/Parameter) mit unterschiedlichen Ausprägungen**

<b>Merkmal/Dimension</b>	<b>Ausprägung</b>			
Auftraggeber des Projekts	intern		extern	
Projekthalt	Organisation	Forschung & Entwicklung		Investition
Komplexität	Standard	Akzeptanz	Potenzial	Pionier
Projektorganisation	Einfluss/Stab	Matrix		autonom
Projektsteuerung	technokratisch		agil	
Geografie	national		international	
Projektgröße	klein	mittel		groß
Zeitbezug/Business	operativ	taktisch		strategisch
...	...			

Quelle: Timinger 2015: 27

• **Unterscheidung nach Auftraggeber:** Wenn ein Projekt intern (innerhalb der Einrichtung<sup>19</sup>) initiiert und durchgeführt wird, wird es als „internes Projekt“ oder „Eigenauftragsprojekt“ bezeichnet – Auftraggeber und Durchführende sind dabei identisch. Wird ein Projekt von einer anderen Einrichtung (oder anderen Personen) in Auftrag gegeben, bezeichnet man es als „externes Projekt“ oder „Fremdauftragsprojekt“ – der Auftraggeber kommt dabei von außerhalb der Einrichtung. (Timinger 2015: 27; vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann 2011: 36).

• **Unterscheidung nach Projekthalt** (Art des Leistungszieles): Es geht hierbei um den Charakter des Gegenstands eines Projekts. Wenn es sich beispielsweise um Verbesserung des Aufbaus oder der Abläufe innerhalb einer Einrichtung im Rahmen einer Prozessverbesserung handelt, wird von einem „Organisationsprojekt“ gesprochen. Wenn dagegen die Einführung (oder Verbesserung) einer neuen Technologie oder einer neuen Leistung im Vordergrund stehen, handelt es sich um „Forschungs- und Entwicklungsprojekte“ (oder „Innovationsprojekte“). Bei einem Investitionsprojekt stehen die Beschaffung von oder die Investition in Anlagen oder Infrastruktur im Fokus, wie etwa bei Bau-, Anlagenbau-, Verkehrs- und Energieprojekten (Timinger 2015: 29; vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann 2011: 35). Projekte, die im Rahmen einer Beratung wirken (wie etwa im Bereich der Wirtschaft, Werbung, Marktanalyse) heißen „Beratungsprojekte“, die im Bereich der Datenverarbeitung „DV-Projekte“ (wie etwa eine Programmentwicklung im Bankwesen) und

<sup>19</sup> Es ging ursprünglich um Unternehmensbegriffe aus Wirtschaft, also um messbaren Profit, der dann auf das Politische übertragen wurde. Da es hier um den sozialwirtschaftlichen Bereich geht, wird den Begriff „Einrichtung“ verwendet.

die im kulturellen Bereich „Kulturprojekte“ (Beck 1996: 61). Und wenn Projekte gezielt dazu dienen, Verbesserungen in einem Entwicklungsland zu erreichen, werden sie „Entwicklungsprojekte“ genannt.

- **Unterscheidung nach Komplexität:** Wichtige Fragen sind hierbei: Wie hoch ist die sozial-kommunikative Komplexität des Projekts? Wie hoch ist die fachlich-inhaltliche Komplexität? Bezugnehmend auf die Komplexität, werden Projekte in „Standardprojekte“ (niedrige fachlich-inhaltliche und sozial-kommunikative Komplexität), „Akzeptanzprojekte“ (dominierende sozial-kommunikative Komplexität), „Potentialprojekte“ (hohe fachlich-inhaltliche Komplexität) und „Pionierprojekte“ (hohe fachlich-inhaltliche und sozial-kommunikative Komplexität) unterteilt (Timinger 2015: 28).

- **Unterscheidung nach Organisation:** Diese Unterscheidung erfolgt in drei Kategorien: 1) Bei „autonomen Projekten“ ist der/die Projektmanager\*in gleichzeitig fachliche\*r und disziplinarische\*r Leiter\*in des Projektteams. 2) Beim „Einflussprojekt“/„Stabsprojekt“ ist der/die Projektmanager\*in weder fachlich noch disziplinarisch seinem/ihrem Team vorgesetzt und hat demzufolge keine Weisungs- sondern nur Koordinationsbefugnis. 3) Beim „Matrixprojekt“ teilt sich der/die Projektmanager\*in die Vorgesetztenrolle (meist) mit einem Linienvorgesetzten. Hierbei ist der/die Projektmanager\*in in der Regel fachliche\*r Vorgesetzte\*r, während die disziplinarische Vorgesetztenrolle in der Linie verbleibt (Timinger 2015: 29).

- **Unterscheidung nach Projektsteuerung:** Das Kriterium der Steuerung bezieht sich darauf, inwieweit sich das Projekt durch standardisierte Abläufe in feste Bahnen lenken und durchführen lässt. Wenn von einer durch Regeln, Prozesse und Methoden festgelegten Projektsteuerung ausgegangen wird, handelt es sich um „technokratische Projekte“. Wenn Projekte hingegen auf Selbststeuerung und -organisation des Teams setzen (also dynamisch und flexibel aufeinander eingegangen wird), spricht man von „agilen Projekten“ (ebd.).

- **Unterscheidung nach Geografie:** Wenn ein Projekt sich auf die nationale Ebene beschränkt (also was sowohl Wirkungsbereich als auch Team angeht), heißt es „nationales Projekt“. Sobald die nationalen Grenzen überschritten werden, ist es ein „internationales Projekt“ (ebd., vgl. Beck 1996).

- **Unterscheidung nach Größe:** Einrichtungen bemessen den Umfang und den Aufwand einzelner Projekte anhand von Ressourceneinsatz und Projektumfeld, was die involvierten Mitarbeitenden, das Budgets oder die fachlich-inhaltliche bzw. sozial-kommunikative Komplexität angeht. Daraus resultiert die Unterscheidung zwischen „Kleinprojekt“, „mittelgroßem Projekt“ und „Großprojekt“ (Gessler 2016: 43f.; vgl. Timinger 2015: 29f.).

- **Unterscheidung nach Business/Zeitbezug:** Einrichtungen bemessen auch, wie lange das Projekt dauert (dies bildet eine Schnittstelle mit dem Unterscheidungspunkt Projektgröße). Es wird außerdem darauf geachtet, welchen Beitrag das Projekt leistet, wie etwa zur Profilierung und/oder Positionierung der Einrichtung. In dieser Hinsicht wird unterschieden zwischen „strategischem

Projekt“ (dieses ist langfristig orientiert und stellt die Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtung sicherstellend), „taktischem Projekt“ (dieses hilft, aus der Strategie abgeleitete Ziele in einer mittleren Zeitspanne von bis zu fünf Jahren zu erreichen) und „operativem Projekt“, dessen Durchführungsdauer auf einen Zeitraum von einem Jahr oder weniger ausgerichtet ist (Timinger 2015: 30).

Projekte in der EZ sind oft sehr komplex, langwierig und vielschichtig. Sie erfüllen meist mehrere der genannten Kriterien und haben gleichzeitig unterschiedliche Ausrichtungen. Auch wenn die Stadien des Projektlebenszyklus und die Projektphasen in verschiedenen Bereichen fast immer die gleichen sind, kommen generell verschiedene Projektmanagementansätze bei der Durchführung von Projekten zum Einsatz.

### **3.1.3. Projektmanagement: Vom „Wasserfallmodell“ zur „Agilität mit Scrum“**

Um ein Projekt erfolgreich umsetzen zu können, ist ein geeignetes „Projektmanagement“ notwendig. Darunter versteht man „ein umfassendes Organisations- und Führungskonzept, das es ermöglicht, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und in hoher Qualität durchzuführen. Es enthält die Organisation und alle Werkzeuge zur Planung, Koordination, Steuerung und zum Controlling des angestrebten Vorhabens“ (BGW 2016: 11). Es geht konkret um ein systematisches Vorgehen bei der Abwicklung und Leitung eines Projekts, was nach DIN 69901–5<sup>20</sup> folgende Aspekte umfasst: Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmittel:

- Bei den **Führungsaufgaben** geht es generell um das Verschaffen eines Überblickes über das gesamte Projekt mit einer regelmäßigen retrospektiven Überprüfung, ob die geplanten Projektphasen wie erwünscht abgelaufen sind und erfolgversprechend zum Projektziel führen.
- Im Rahmen der **Führungsorganisation** werden die verschiedenen Arbeitseinheiten und Aufgabenverteilungen in den unterschiedlichen Projektphasen definiert: Wer macht was, wann und wie. Ein gutes Zeitmanagement und eine vorausschauende Planung sind hierbei Grundbedingung. Dabei müssen zwei Dimensionen berücksichtigt werden, nämlich die funktionale und die institutionelle. Bei der funktionalen Dimension wird danach gefragt, was genau zu unternehmen und umzusetzen ist, wobei die genauen Arbeitsschritte in den einzelnen Projektphasen in den Blick genommen werden. Die institutionelle Dimension beschäftigt sich mit der „Stakeholderanalyse“, mit der Festlegung der Rollen und Aufgaben aller Mitwirkenden sowie mit der Regelung

---

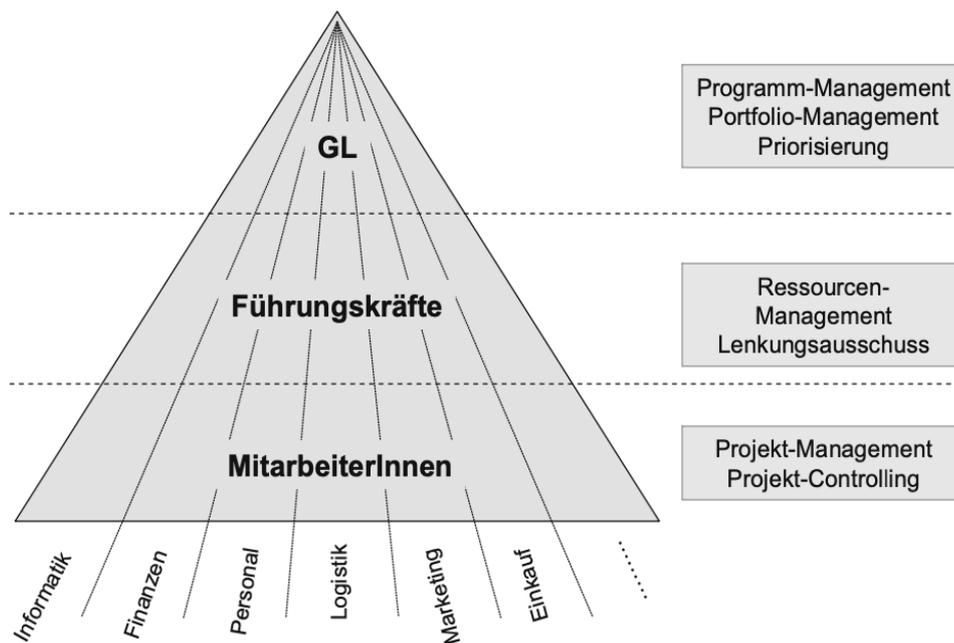
<sup>20</sup> Die DIN-Normenreihe DIN 69901 beschreibt Grundlagen, Prozesse, Prozessmodell, Methoden, Daten, Datenmodell und Begriffe im Projektmanagement.

der Kompetenzen und Verantwortungen der verschiedenen Akteure (Kuster u.a. 2011: 10).

- Bei den **Führungstechniken** spielt die Art und Gestaltung der Kommunikation eine wesentliche Rolle. Es handelt sich hierbei um personelle, psychologische und soziale Dimensionen innerhalb des Projektteams, also um die Art und Weise, wie die Mitwirkenden geleitet, die Zusammenarbeit strukturiert und koordiniert, die eventuellen Konflikte bewältigt und die sozialen Probleme gemeistert werden (vgl. ebd.).
- Unter den **Führungsmitteln** wird in erster Linie die instrumentelle Dimension verstanden: EDV-Unterstützung, Prozesse und etablierte Methoden, Arbeitshilfsmittel, Vorlagen, Fragebögen (vgl. ebd.).

Weil das Projektmanagement die gesamte Organisation eines Projekts durchdringt, werden die verschiedenen Aufgaben in unterschiedliche Ebenen untergliedert. Kuster stellt hierfür eine Pyramide für die verschiedenen Aufgaben und Hierarchien in einem Unternehmen auf, was auf Projekte in der EZ übertragen werden kann:

**Abbildung 8: Projektmanagement-Aufgaben in der Unternehmenshierarchie**

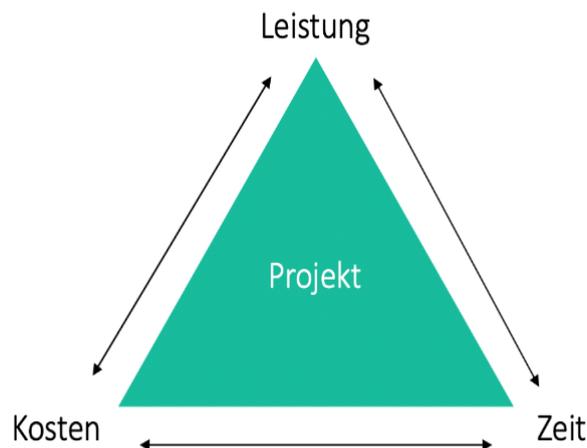


Quelle: Kuster u.a. 2011: 8

Für das Management eines Projekts ist es außerdem wichtig, zwei grundlegende Elemente zu berücksichtigen, die gekoppelt werden müssen: Die Ablauforganisation (Regelung von zeitlichen, räumlichen und logistischen Aspekten zur Erreichung des Projektzieles) und die Aufbauorganisation, bzw. die Regelung der Beziehungsstrukturen der Arbeitseinheiten (vgl. Kuster u.a. 2011: 11). Dabei sind eine Planung und eine Durchführung notwendig, während derer tatsächliche „Ist-

Daten“ gesammelt werden, die mit den ursprünglich formulierten „Soll-Daten“ verglichen werden können. Diese Soll-Ist-Vergleiche (oder Soll-Wird-Vergleiche) beziehen sich vor allem auf die Dimensionen „Kostenziel“, „Zeitziel“ und „Leistungsziel“, die miteinander das sogenannte „Magische Dreieck der Projektsteuerung“ bilden (vgl. Holzbaur 2014: 3; Bea/Scheurer/Hesselmann 2011: 41):

**Abbildung 9: Das magische Dreieck der Projektsteuerung**

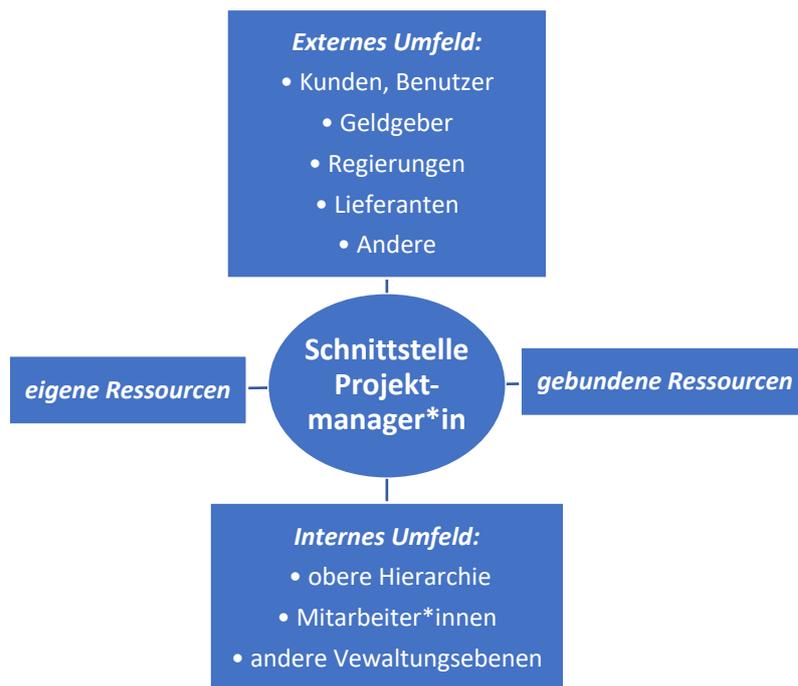


*Quelle: vgl. Holzbaur 2014: 3; Bea/Scheurer/Hesselmann 2011: 41; BMI 2008: 11*

Unter dem Leistungsziel (Sachziel) wird das angestrebte Projektergebnis in Art und Qualität vorab formuliert. Es wird die Frage „was soll erreicht werden?“ gestellt. Das genaue Formulieren des Leistungsziels ist die Grundvoraussetzung dafür, ein Projekt erfolgreich managen zu können. Das Kostenziel und das Zeitziel hängen dann direkt vom Leistungsziel ab (Aim 2011: 8). Das Kostenziel beinhaltet die finanziellen Mittel, die Ressourcen sowie den Personal- und Arbeitsaufwand. Es muss genau und im Detail eingeschätzt werden, was für Kosten im Rahmen des Projektes anfallen. Jede Budgetüberschreitung muss im Projektverlauf dann gerechtfertigt werden und alle neu anfallenden Kosten müssen geprüft werden. Beim Zeitziel handelt es sich um die Kalenderzeit (in Tagen, Monaten und Jahren), die angesetzt wird um ein Projekt oder dessen Phasen umzusetzen: Es muss terminiert werden, bis wann jede einzelne Aufgabe realisiert sein soll. Die Zeitvorgaben (Erstellung eines exakten und plausibel durchführbaren Terminplans) hinsichtlich des Erreichens der jeweiligen Etappenziele müssen detailliert erarbeitet und dargelegt werden.

Realiter sind an einem EZ-Projekt meist mehrere verschiedene Mitwirkende beteiligt. Es unterliegt oft großen technologischen und ökologischen Unsicherheiten und muss hohe Anforderungen hinsichtlich technischer Leistung, Zeitplan und Kosten erfüllen. Nach zwei Experten des Projektmanagements, Hobbs & Ménard (1989), fungieren Projektmanager\*innen als Schnittstellen zwischen den verschiedenen Mitwirkenden, um die verschiedenen Arbeits- und Projektbereiche zu koordinieren:

**Abbildung 10: Projektmanager\*in als Schnittstelle**



*Eigene Darstellung in Anlehnung an Hobbs & Ménard 1989*

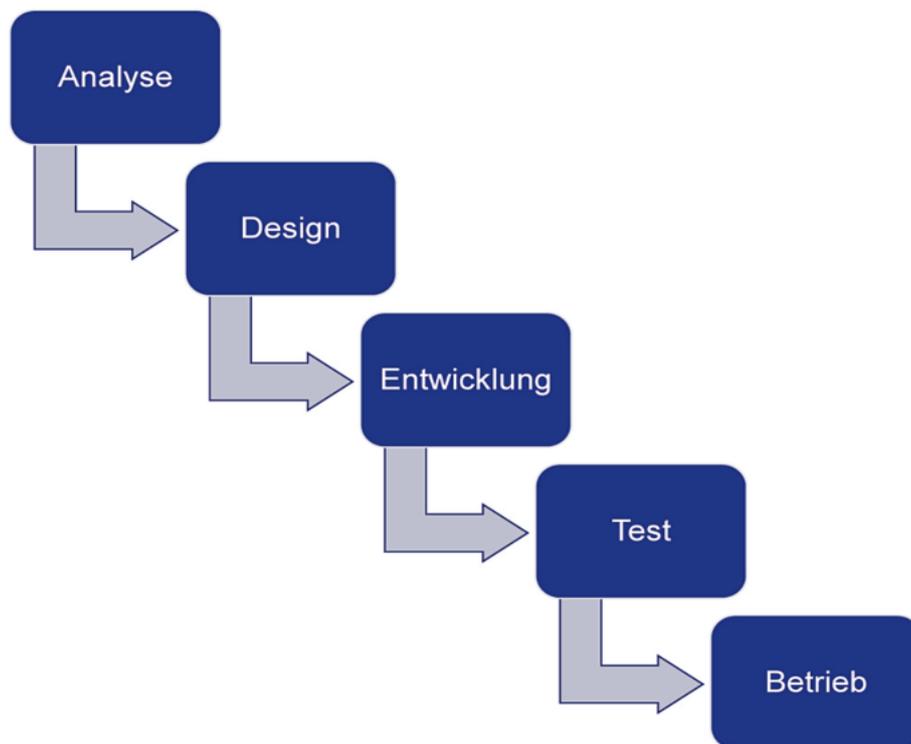
Diese Abbildung zeigt deutlich die vier Arten von Verbindungen, die das Projektmanagement betreffen, also die Verbindung zum internen Umfeld, zum externen Umfeld, zu den gebundenen (projektexternen) Ressourcen, sowie zu den eigenen (projektinternen) Ressourcen (also den vom Projektmanagement geführten Mitarbeitern). Um hier als Koordinatoren agieren zu können, müssen die Projektmanager\*innen je nach Art und Form der Kooperation mit den diversen Mitarbeiter\*innen und Stakeholdern (Anspruchsgruppen) unterschiedliche Rollen ausüben und Aufgaben erfüllen.

Das „klassische“ Projektmanagement unterteilt mit dem sogenannte „Wasserfallmodell“ ein Projekt in Phasen, die aufeinander folgen, und die es eine nach der anderen zu durchlaufen gilt. Hierbei „wird ein Projekt in klar abgrenzbare Projektphasen zerlegt. Diese Phasen werden nacheinander abgearbeitet und ihre Erledigung wird sorgfältig dokumentiert. Projektrisiken werden durch eine genaue Planung minimiert“ (Marquart/Pifczyk 2019: 51). Unter Projektphasen werden dabei die zeitlichen Abschnitte verstanden, die mit den jeweiligen Aktivitäten verknüpft sind. Als Prozessverlauf ist grundsätzlich „eine Gliederung von Projekten in fünf Phasen zu empfehlen, die aber je nach den Bedingungen des Projekts (Größe, Komplexität, Zeit bedarf usw.) an die Bedürfnisse des Einzelfalles angepasst werden können“ (BMI 2008, S.10):

- **Phase I – Analyse:** Hierbei wird die Projektidee diskutiert und vorgestellt, die Projektziele werden skizziert und ein Konsens (Plan für das Vorgehen) für die Vorarbeiten wird gefunden.

- **Phase II – Design:** Das finale Projektziel wird definiert, die Etappenziele werden festgelegt, das Projektteam wird gebildet, der Aufwand wird eingeschätzt, und eine Grobplanung wird entworfen.
- **Phase III – Implementierung:** Hierbei geht es um die Feinjustierung des Projektstrukturplans, des Ablauf- und Zeitplans sowie der Festlegung der Projektorganisation. Des Weiteren erfolgt in dieser Phase die Planung der Qualitätssicherung und die Durchführung einer Risikoanalyse.
- **Phase IV – Test:** Es wird geprüft, ob ein Etappenziel hinsichtlich Leistung die zuvor definierten Anforderungen und Erwartungen erfüllt.
- **Phase V – Betrieb:** Das Projekt wird durchgeführt, dokumentiert und ein Abschlussbericht wird verfasst. Am Ende findet eine Evaluierung statt, um die Ergebnisse zu bewerten und die Erfahrungen für künftige Projekte zu sichern und verwertbar zu machen (vgl. Marquart/Pifczyk 2019: 51; Bea/Scheurer/Hesselmann 2011: 47f.).

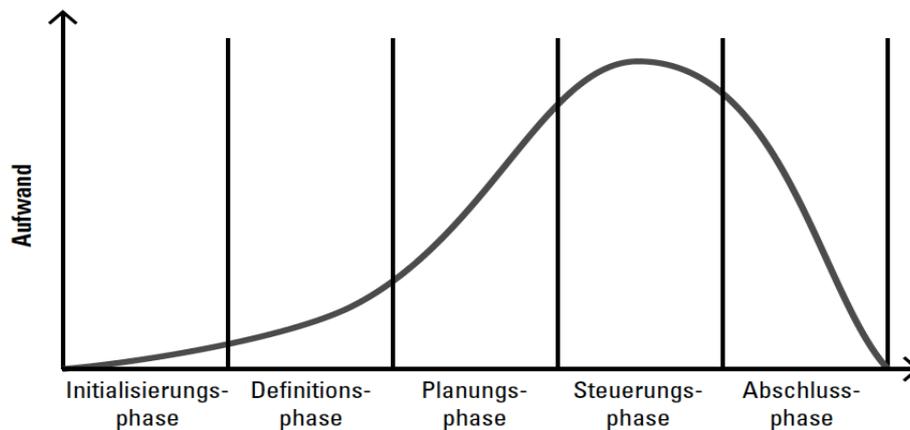
**Abbildung 11: Das Klassische Projektmanagement (Wasserfallmodell)**



Quelle: Marquart/Pifczyk 2019: 51

Die Projektmanagementprozesse werden entlang des Projektlebenszyklus angeordnet, und zwar beginnend bei der ersten Ideensammlung bis hin zum Projektabschluss. Timinger illustriert den Projektlebenszyklus als Kurve, die für jede Phase den typischen Verlauf des Aufwands anzeigt, der in die Projektarbeit fließt:

**Abbildung 12: Typischer Verlauf des Aufwands, der während des Projektlebenszyklus in ein Projekt fließt**



Quelle: Timinger 2015: 37

Die Vorteile des „Wasserfallmodells“ liegen darin, dass Phasen klar voneinander abgegrenzt werden, was gute Planung und Kontrolle ermöglicht, unter anderem, was Kosten und Aufwand angeht. Realiter lassen die komplexen Anforderungen eines EZ-Projekts eine klare Abgrenzung der Phasen jedoch nicht zu, und die Phasen laufen in der Praxis nicht immer stringent nacheinander ab, Rückschritte und Überlappungen sind oft unvermeidlich. Der große Nachteil des Wasserfallmodells ist die Inflexibilität gegenüber Unvorhersehbarkeiten und sich verändernden Gegebenheiten. Wir leben in einer dynamischen und komplexen Welt, was Flexibilität in der Projektarbeit erforderlich macht. Komplexität<sup>21</sup> ist hier anzusehen als „das Maß für die Menge der Überraschungen, mit denen man rechnen muss“ (Pfläging/Hermann 2019: 12). Hohe Wettbewerbsintensität, neue Informationen, komplexe Strukturen, zahlreiche und rapide technologische Veränderungen, ungeplante Verläufe und dynamische Rahmenbedingungen (politische, ökologische, gesellschaftliche usw.) führen beim klassischen Projektmanagement häufig dazu, dass Projekte unterbrochen und neu ausgerichtet oder komplett gestoppt werden müssen, was drastische Folgen hat (Marquart/Pifczyk 2019: 51). Daher steht im Rahmen der EZ noch ein anderes Projektmanagementmodell zur Diskussion, nämlich das „agile Projektmanagement“.

Agiles Projektmanagement ist ursprünglich ein Konzept aus der Softwareentwicklung, das auf ein bewegliches, flexibles und lernendes Vorgehen setzt. Die Grundsätze dieses Konzeptes sind im *Manifesto for Agile Software Development*<sup>22</sup> (2001) dargestellt, wobei vier zentrale Werte hervorgehoben werden:

<sup>21</sup> Nicht mit Kompliziertheit zu verwechseln. Kompliziertheit ist das Maß unserer Unwissenheit: Wir finden ein Problem kompliziert, wenn wir es nicht verstehen, wenn uns Wissen fehlt, aber wenn wir dann Details herausgefunden haben, wird das Komplizierte einfach oder trivial. Komplexität dagegen ist ein Maß für die Menge an Überraschungen und Unvorhersehbarkeiten (Pfläging/Hermann 2019: 12).

<sup>22</sup> <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>: 20.10.2020.

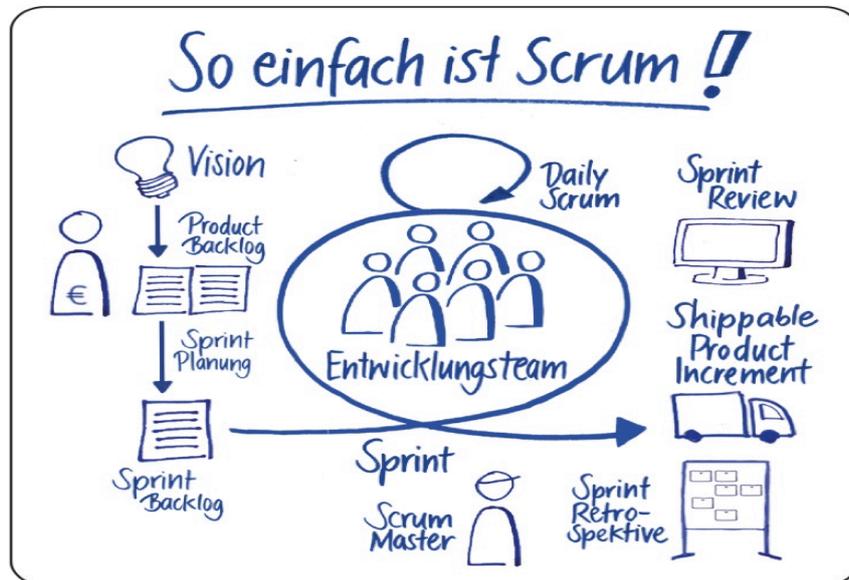
- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfangreiche Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Planes.

Diese Prinzipien aus der Softwareentwicklung lassen sich auch auf die EZ-Projektarbeit übertragen, denn oft führen lange Planung und ausführliche Dokumentation nicht zum erwünschten Erfolg. Der zentrale Unterschied des agilen Projektmanagements zum Wasserfallmodell ist: „Das (Entwicklungs-) Projekt wird nicht von vorne bis hinten durchgeplant. Vielmehr folgt das Vorgehen einer Vision. Dadurch entfallen detaillierte Lasten- und Pflichtenhefte. Zudem ist das Vorgehen inkrementell, also in kleinen, aufeinander aufbauenden Schritten erfolgend, und iterativ, also sich in Reflexions- und Wiederholungsschleifen vollziehend“ (Marquart/Pifczyk 2019: 51).

Eine wichtige Beispielmethode des agilen Projektmanagements ist *Scrum* (amerikanisch „Gedränge“). Der Begriff stammt aus dem Rugby und meinte ursprünglich einen dicht gedrängten Haufen von Spielern, die sich um den Ball scharen. Die *Scrum*-Methode wiederum stammt aus der Softwareentwicklung und setzt auf gelingende Selbstorganisation und enge Kooperation eines interdisziplinären Teams aus fünf bis zehn Projektmitarbeitern – als ein „agiles Rahmenwerk“, in dem „Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern“ (Schwaber/Sutherland 2013: 3). Die *Scrum*-Methode basiert dabei auf drei Säulen: Transparenz, Überprüfung (*Inspect*) und Anpassung (*Adapt*). Transparenz muss gegeben sein, damit wichtige Aspekte des Prozesses sichtbar sind. *Scrum* arbeitet auch (implizit) mit dem Ablauf klassischer Projektphasen, setzt diese allerdings viel kürzer an. Die *Scrum*-Methode baut nicht auf eine klassische Hierarchie, sondern auf eine dreigliedrige Rollenverteilung, beginnend beim *Product-Owner* über den *Scrum-Master* bis hin zu den Mitgliedern des Projektteams. Der *Product-Owner* verantwortet den Produkterfolg, indem er den Produktnutzen durch Priorisierungen von Aufgaben optimiert. Er behält die Grundvision im Blick, vertritt die am Produkt beteiligten Stakeholder sowie die Endanwender und pflegt ein *Product Backlog*. Die Entwicklung erfolgt in „Schleifen“ (*Iterationen*) in Form von *Sprints* (Arbeitseinheiten mit kürzeren Zeiträumen). Diese Arbeitseinheiten werden spezifiziert geplant (*Sprint Planning*), umgesetzt, getestet und es wird baldmöglichst ein Feedback der Stakeholder eingeholt. Am Ende jeder Iteration stellt das Entwicklungsteam das sogenannte „Produktinkrement“ vor (einen Miniprototypen) und es finden zwei Aktivitäten statt: Die Überprüfung (ein *Review* darüber, was und wie etwas entstanden ist – eine Retrospektive im *Daily Scrum*) und die Anpassung (Verbesserungen und erforderliche Maßnahmen für die nächste Iteration). Alle Beteiligten haben den *Scrum Master* als Coach: Er sorgt dafür, dass alle, also *Product Owner*, Entwicklungsteam und Stakeholder, effektiv und der *Scrum*-Methode

gemäß zusammenarbeiten. (Schwaber/Sutherland 2013: 4; vgl. Roock 2019). Dieser Prozess wird in der folgenden Abbildung übersichtlich dargestellt:

**Abbildung 13: Der Scrum-Prozess**



Quelle: Roock 2019: 17

Viele Projekte werden noch mit dem „Wasserfallmodell“ durchgeführt, andere bereits mit „agilem Projektmanagement“, sodass sich nun die Frage stellt, welche Methode für EZ-Projekte am besten geeignet ist. Wenn Projekte bereits erprobt und die Abläufe gut steuerbar und kalkulierbar sind, scheint das Wasserfallmodell eine sehr sichere und erfolgversprechende Methode zu sein. Wenn finanzielle Ressourcen sowie Personal aber sehr begrenzt und die Vorhaben sehr komplex und breit ausgerichtet sind, könnte das *Scrum*-Modell die bessere Vorgehensweise sein. Beide Modelle setzen den Schwerpunkt auf das allgemeine Projektmanagement, also auf die Art und Weise, wie ein Projekt geplant und durchgeführt werden sollte, um erfolgreich zu sein. Da die (politische, wirtschaftliche, soziale, klimatische usw.) Situation in Entwicklungsländern aber oft sehr komplex ist, könnte ein agiles Modell schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren. Wie also sollten die Mitarbeitenden in einer inter- und multikulturellen Konstellation geführt und ihre Arbeit koordiniert und strukturiert werden, um Entwicklungsprojekten zum Erfolg zu verhelfen? Welcher Managementstil ist für welche Entwicklungsprojekte besonders geeignet? Darauf soll nun im folgenden Unterpunkt eingegangen werden.

### 3.1.4. Der „Managementstil Süd“ von Eckart Koch: Ein Kulturmodell?

Projekte innerhalb der EZ werden oft und fast immer von Menschen aus unterschiedlichen Ländern oder Kulturkreisen konzipiert und realisiert: Vom Auftraggeber und Projektteam bis hin zu den Zielgruppen spielt nicht nur die interkulturelle Kompetenz eine wichtige Rolle, sondern auch die

interkulturelle Führungskompetenz der Projektmanager\*innen. Denn Entwicklungsprojekte „können interkulturelle Frage- oder Problemstellungen, die sich aus interkulturellen Interaktionen im *eigenen Land* oder in *anderen Ländern* bzw. durch Interaktionen mit anderen Ländern und Kulturen ergeben, behandeln“ (Koch 2015: 2). Eckart Koch<sup>23</sup> stellt für die EZ ein Managementmodell vor, das den Aspekt der interkulturellen Kompetenz gezielt berücksichtigt, aber dabei Verallgemeinerungen vornimmt, um die generelle Anwendbarkeit auf viele verschiedene Länder zu erhöhen: Den „Managementstil Süd“ (Koch 2012a: 1–31).

Der Unterschied zwischen Industrie- und Entwicklungsländern ist nicht auf sozio-politisch-wirtschaftliche und ökologische Merkmale zu beschränken (siehe Punkt 1.2.2. dieser Masterarbeit). Sprachliche und kulturelle Besonderheiten sowie Verhaltens- und Denkmuster sind dabei zu berücksichtigen, sogenannte „Kulturdimensionen“<sup>24</sup>, sodass sich die Frage nach einem Managementstil stellt, der einerseits nicht auf rein „westlichen“ Führungsstandards gründet, andererseits aber hinreichend standardisiert ist, um in unterschiedlichen inter- und multikulturellen Kontexten zu funktionieren. Um zu unübersichtliche Komplexität vorzubeugen, reduziert Koch die in verschiedenen Entwicklungsländern zu erwartenden wichtigen kulturellen Besonderheiten auf allgemeine Grundmuster, und entwickelt mit dem „Managementstil Süd“ (in Folge abgekürzt MSS genannt) einen reduzierten Regelkatalog mit „interkulturellen Steuerungsgrundsätzen für Entwicklungsprojekte“<sup>25</sup>, der sich auf Ähnlichkeiten und Überschneidungen in der Ausprägung der Kulturdimensionen stützt. Der MSS basiert dabei auf der Grundannahme, „dass in vielen ‚südlichen‘ Kulturen bestimmte Kulturdimensionen in ähnlicher Weise ausgeprägt sind [...] Seine Elemente sollten also grundsätzlich zunächst auf ihre Akzeptanz in dem jeweiligen kulturellen Kontext situationsbezogen getestet und erst dann – durchaus selektiv – mit dem persönlichen Managementstil in geeigneter Form verknüpft werden“ (Koch 2012a: 7–8). Als Voraussetzung sind für Koch dabei die drei folgenden Kernkompetenzen von großer Bedeutung: Bewusste Offenheit, intelligente Flexibilität (Agilität) und respektvolle Freundlichkeit (ebd.).

Koch bezieht sich dabei auf Übereinstimmungen der Kulturdimensionen bei Hofstede, Hall/Hall, Trompenaars und anderen Wissenschaftler\*innen aus dem Bereich der Interkulturalitätsforschung,

---

<sup>23</sup> Prof. Dr. Eckart Koch lehrt an der Hochschule München und anderen Hochschulen unter anderem Interkulturelles Management, Internationale Wirtschaftsbeziehungen, Internationale Handelsbeziehungen, Entwicklungspolitik. Er hat jahrelang für die GIZ in unterschiedlichen Ländern gearbeitet, sowie für andere Organisationen.

<sup>14</sup> Das 1928 von Geert Hofstede vorgestellte Modell der Kulturdimensionen berücksichtigt die Dimensionen Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität, Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung/Kurzzeitorientierung sowie die neue Kulturdimension Genuss/Zurückhaltung (seit 2010), <https://www.ikud.de/glossar/kulturdimensionen-geert-hofstede.html>.

<sup>25</sup> [https://eckart-koch.de/media/files/sonstige\\_anhaenge/Koch\\_MSS\\_190516.pdf](https://eckart-koch.de/media/files/sonstige_anhaenge/Koch_MSS_190516.pdf).

sowie auf die Ergebnisse der *GLOBE-Studie*<sup>26</sup>, und stellt angesichts bestimmter Merkmalsausprägungen zwei Haupt-Kulturgruppen heraus: „Süd- und Nordcluster“<sup>27</sup>. Dem Südkluster werden Entwicklungs- und Schwellenländer in Afrika, Asien und Lateinamerika sowie einige Länder Südeuropas zugeordnet – somit zählen hierzu die meisten Partnerländer der deutschen EZ und auch die DR Kongo. Insgesamt zwölf Merkmalsausprägungen sind laut Koch für die Bewertung eines Managementstils in der EZ relevant, sie überschneiden sich aber teils stark mit den Kulturdimensionen generell. Vier der Merkmalsausprägungen treffen Koch zufolge aber auf eine große Anzahl von der Länder des Südens zu und sind daher für die Arbeit von Entwicklungsprojektleiter\*innen besonders nützlich (Koch 2012a: 14–23):

- 1) **Hohe Kontextbedeutung:** Neben der Sachebene soll der soziale Kontext des EZ-Projektes berücksichtigt und das Vertrauen in die bewusste Verknüpfung von Sach- und Beziehungsebenen aufgebaut werden. (1) Personen, nicht Funktionen, sind in den Mittelpunkt zu stellen: Managementbeziehungen sind als Teil eines sozialen Kontextes zu verstehen, Entscheidungen und Vereinbarungen mit kontextbezogenen Zusatzinformationen auszustatten. (2) Es gilt, den Mitarbeiter\*innen Wertschätzung und Interesse entgegenzubringen, also auch den persönlichen Hintergrund der Mitarbeiter\*innen kennenzulernen und Interventionen so durchzuführen, dass diese als Interesse an der Person und deren Tätigkeit wahrgenommen werden können. In regelmäßigen Teamgesprächen gilt es inhaltliche und soziale Aspekte zu thematisieren und zu justieren. (3) Ein angenehmes Arbeitsklima und „Wir-Gefühl“ soll geschaffen werden, also ein freundlich-respektvoller und angemessen humorvoller Umgangston gepflegt werden, der Gemeinsamkeiten betont und Vertrauensverhältnisse aufbaut (Zeitpuffer!), im Sinne des Prinzips eines „wechselseitigen Entgegenkommens“.
- 2) **Große Machtdistanz:** In eher statisch bzw. hierarchisch strukturierten Gesellschaften werden soziale Unterschiede besonders stark betont, sodass auch das Projektmanagement angemessen respektvoll gegenüber Höhergestellten und Vorgesetzten agieren sollte. (4) Es gilt, bestehende hierarchische Strukturen sinnvoll in die Projektarbeit einzubinden: Zustimmung und Unterstützung der höheren Hierarchieebenen sind einzuholen, auch wenn dies nicht unbedingt erforderlich erscheint; Formale Prozeduren der lokalen Institutionen und Organisationen sind zu beachten, und Verantwortung ist nur Personen zu übertragen, die hierfür formal legitimiert

---

<sup>26</sup> Die *GLOBE-Studie* (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) ist ein interkulturelles Forschungsprojekt, das im Oktober 1993 von Robert House gegründet wurde. Ziel des Projektes ist es, herauszufinden, inwieweit Kultur Einfluss auf die Führungseffektivität und Organisationskulturen von Unternehmen hat, bzw. in welchem Ausmaß Führung universell akzeptiert oder nur spezifisch von wenigen Kulturen angenommen wird.

<sup>27</sup> „Süd“ steht hierbei für Koch im Zusammenhang mit dem Begriff „Nord-Süd-Beziehung“ und bezeichnet „Entwicklungsländer“ der südlichen Hemisphäre. Nichtsdestotrotz ist diese Bezeichnung nicht als absolut zu verstehen, sondern als „in ihren Rändern unscharf“ (vgl. Koch 2012a).

sind – diese sind ggf. durch kompetente Mitarbeiter\*innen zu unterstützen. (5) Um Autorität zu vermitteln und aufzubauen, soll für eine eindeutige Legitimierung von Entscheidungsträgern gesorgt werden, klare Entscheidungen sind zu fällen und dabei organisationstypische Umgangsformen zu beachten. (6) Eigenständiges Handeln und Kreativität sind zu unterstützen: Pro-aktives Handeln, wie etwa kritische Rückfragen oder das Einbringen kreativer Lösungsvorschläge oder auch eigener Meinungen und Bewertungen sind nicht als selbstverständlich vorauszusetzen, daher gilt es, explizit Möglichkeiten und Raum für pro-aktives Handeln zu schaffen.

**3) Starke Unsicherheitsvermeidung:** Weniger tolerante Gesellschaftssysteme sind weniger offen gegenüber anderen Auffassungen und orientieren sich stärker an Regeln, wobei die Ausprägung nicht eindeutig einer bestimmten Ländergruppe zuzuordnen ist. (7) Es empfiehlt sich in solchen Projektumgebungen, formale Prozeduren vorzugeben und Komplexität zu reduzieren: Lokal etablierte Prozeduren und Gepflogenheiten gilt es zu beachten, komplexe Aufgaben in Teilaufgaben zu zerlegen, sie nacheinander bearbeiten zu lassen und einzeln zu überprüfen, außerdem gilt es, regelmäßig durch Feststellen des Status quo Transparenz und Verständnis zu schaffen und eine Basis für weitere Prozessschritte. (8) Verständnis sollte gesichert und überprüft werden: Auf (zu) rasche Akzeptanz oder fehlende Rückfragen empfiehlt es sich, mit Verständnis sichernden Nachfragen zu reagieren, um zielgerichtetes Verhalten zu erreichen und Fehler zu vermeiden. Verzögernde bürokratische Reaktionen gilt es so weit wie möglich zu akzeptieren oder zu tolerieren. (9) Mangelnde „Fehlerkultur“ gilt es zu antizipieren und Nachbesserungsprozesse individuell zu begleiten: Es geht darum, kein Eingestehen von Fehlern oder Fehlverhalten vom Gegenüber zu erwarten, bei (negativen) Feedbacks indirekte Worte zu verwenden und das *Face Concept* zu berücksichtigen, also direkte Schuldzuweisungen sowie offene Kritik zu vermeiden und individuell-personenbezogene Lösungen für Konflikte zu suchen.

**4) Polychronie:** Simultanität, Spontaneität, *Multitasking* oder Unvorhergesehenes können integriert werden und Störungen stellen kein größeres Problem dar, das Einhalten von Zeitplänen aber sehr wohl. (10) Es gilt, Strukturen vorzugeben, aber flexibel handzuhaben: Rollen und Prozesse gilt es ausführlich zu erläutern, bei der Umsetzung Spielräume und Alternativen zuzulassen, analytische Vorgehensweisen um ganzheitliche Ansätze zu ergänzen und diese zu visualisieren und verständlich zu machen. (11) Prozesse sollen offen gestaltet und durch regelmäßiges *Monitoring* begleitet werden: Auf „Nicht-Erwartetes“, wie etwa Verzögerungen oder unübliche Reaktionen sowie die Unverbindlichkeit von Zusagen und Vereinbarungen, gilt es, flexibel, tolerant und möglichst humorvoll zu reagieren; (Zu) enge Zeitvorgaben sind möglichst zu vermeiden und Zeitpuffer einzuplanen. (12) Vielfalt und Mehrdimensionalität gilt es, synergetisch zu nutzen – nicht-sequenzielles Handeln, *Multitasking* und

Mehrdimensionalität zu akzeptieren und ggf. zu fördern. Vielfalt sollte als Chance für Synergieeffekte gesehen werden, um sowohl individuell als auch als Team bessere Ergebnisse zu erzielen. Kurzfristige Zwischenziele sollten gesetzt und deren Erreichen (oder Nicht-Erreichen) immer wieder analysiert und besprochen werden.

Der MSS ist in seiner Reduktion auf das Wesentliche sicherlich ein attraktives Managementmodell für die EZ, da er auf viele Länder anwendbar ist. Es ist aber keineswegs so, dass in allen Entwicklungs- und Schwellenländern, bzw. in jedem Landstrich und in jeder Gemeinde die vier oben genannten kulturellen Merkmalausprägungen ausreichend wären für eine erfolgreiche Projektarbeit. Es gibt zusätzliche Dimensionen, die eine wichtige Rolle spielen, aber im MSS nicht explizit berücksichtigt werden (vgl. Kulturdimensionen in Hoffmann/Schoper/Fitzsimons 2004). Ein Beispiel dafür ist die Genderproblematik und damit verbunden die Machtverhältnisse zwischen Männern und Frauen in der Arbeitswelt. Allein in einem Land wie der DR Kongo mit mehr als hundert Volksgruppen (Ethnien), ist es schwierig, diesbezüglich Verallgemeinerungen zu treffen. So sind beispielsweise viele Ethnien in der Region Bandundu (Südwesten) matriarchalisch orientiert, während die in der Region Kasai (Zentrum) hauptsächlich patriarchalisch ausgerichtet sind. Dies spielt natürlich eine extrem wichtige Rolle in der Arbeitswelt. Die Gefahr bei verallgemeinernden Managementansätzen (und bei Verallgemeinerungen generell), ist eine Stereotypisierung, die nur wenig Platz für vorurteilsfreie Begegnung lässt. Es wird dann kaum neutral die Realität unter die Lupe genommen, sondern alles durch ein vorgefertigtes Ziel betrachtet, das keineswegs jeder Situation gerecht wird. Der Ansatz des „agilen Projektmanagements“ erscheint hier als eine gute Möglichkeit, Projektmanager\*innen dazu zu befähigen, flexibel, anpassend und lernfähig auf besondere lokale Sachverhalte und Gepflogenheiten zu reagieren. Dies scheint, neben der interkulturellen Kompetenz, eine Grundvoraussetzung dafür zu sein, Entwicklungsprojekte in der DR Kongo erfolgreich durchzuführen. Dieser Frage wurde bei einer Forschung vor Ort genauer auf den Grund gegangen, was nun im Detail dargestellt werden soll.

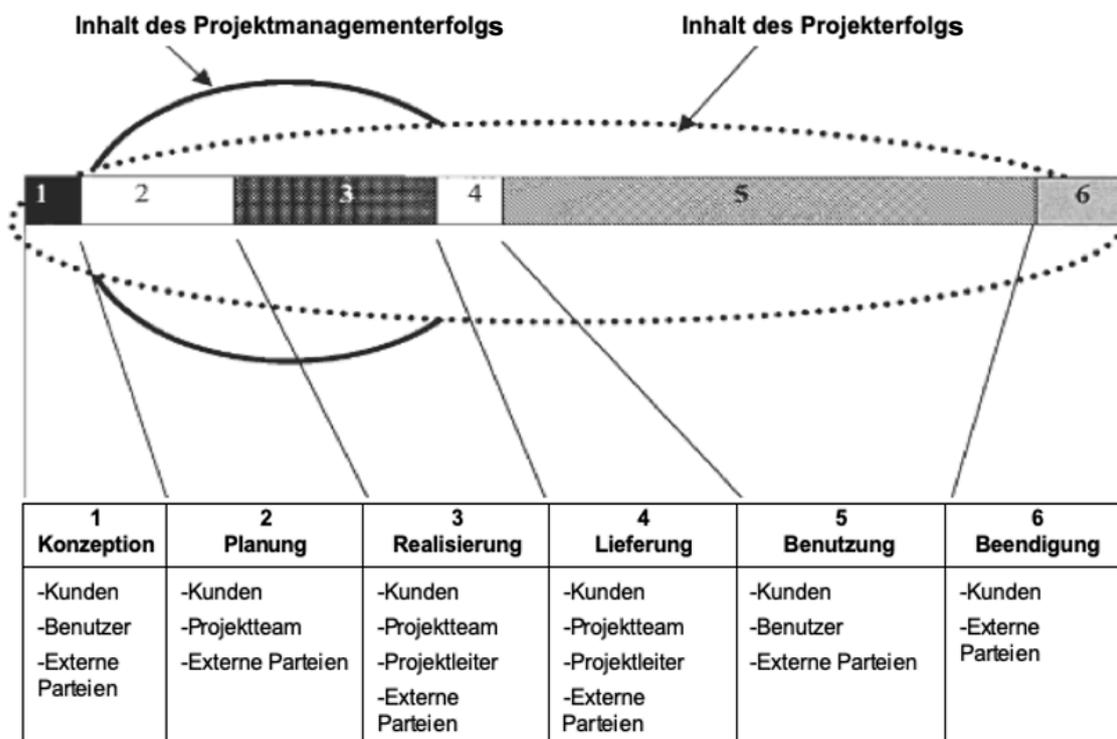
### **3.2. Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten in der Demokratischen Republik Kongo: Eine Forschung vor Ort**

Um die Erfolgsfaktoren im Projektmanagement zu bestimmen, klären Management-Expert\*innen zunächst den Unterschied zwischen dem Erfolg eines Projekts und dem Erfolg im Projektmanagement (Austin/Baldwin/Li/Wasket 2000). Dabei wird der Erfolg eines Projekts in Bezug auf die langfristigen Gesamtziele des Projekts (Erfolg im Führungsmanagement, Kunden- und Benutzerzufriedenheit) und der Erfolg im Projektmanagement (Teilergebnisse innerhalb der Projektphasen) an der Fähigkeit gemessen, das Endergebnis unter Einhaltung der zu Beginn festgelegten Fristen, Kosten und Qualitätsvorgaben zu erzielen. Laut den beiden Architekten Munns und Bjeirmi (1996) gilt ein Projekt als erfolgreich, wenn der Einsatz von Werkzeugen und Techniken im

Projektmanagement zu dem geplanten Ergebnis geführt hat und sowohl Geschäftsleitung als auch Projektteam und die Benutzer\*innen zufrieden mit dem Ergebnis sind.

Ein gutes Projektmanagement kann somit zum Erfolg eines Projekts beitragen, jedoch nicht die Vermeidung des Scheiterns eines Projekts garantieren, da ein Projekt in unterschiedlichen Phasen abläuft und alle Beteiligten auch in der langfristigen Auswirkung bzw. Anwendung zufriedenstellen muss, wogegen der Erfolg im Projektmanagement nur die Planung, die Durchführung und Einhaltung der Zielvorgaben betrifft. Die folgende Abbildung zeigt generell den Inhalt des Erfolgs im Projektmanagement, und den des Projekterfolgs während des Projektzyklus sowie die an jeder Phase beteiligten verschiedenen Stakeholder:

**Abbildung 14: Erfolg des Projektmanagements und Erfolg des Projekts**



Quelle: Munns/Bjeirmi 1996: 84

Diese Abbildung zeigt, dass der Erfolg im Projektmanagement nur ein Bruchteil des gesamten Projekterfolgs ist und dass es auch andere Elemente gibt, die den Projekterfolg ausmachen. Daraus wird ersichtlich, dass ein Projektmanagement durchaus auch dann erfolgreich sein kann, wenn das Projekt selbst nicht erfolgreich ist. In der Abbildung wird außerdem ersichtlich, dass das für das Projektmanagement zuständige Projektteam erst ab der Planungsphase und nur bis zur Lieferung des Produkts/der Leistung an dem Projekt beteiligt ist (Phasen 2–4).

Beim Projektmanagementenerfolg muss man sich an Managementaufgaben orientieren und beim Projekterfolg an der Zielerreichung. Obwohl die Steuerungsphase (also der Aufgabenbereich des

Projektmanagements) die höchste Phase bezüglich des Aufwandes darstellt (siehe Abbildung 12), erkennen die Stakeholder den Projekterfolg meist erst später an, nämlich, sobald die angestrebten Projektziele final erreicht sind. Daher wird der Projektmanagementenerfolg als „die Anerkennung der Projektergebnisse durch die maßgeblichen interessierten Parteien und Umwelten (= Stakeholder)“ definiert (Timinger 2015: 42). Möglich (und wünschenswert) ist aber auch, dass die Stakeholder auch dann mit der Vorgehensweise und dem Ergebnis zufrieden sind, wenn die Projektziele aus verschiedenen Gründen nicht erreicht werden.

Das Projektmanagement ist meistens ein wesentlicher Projekterfolgswfaktor oder Projektmiserfolgswfaktor. Die folgende Tabelle sortiert Projekterfolgswfaktoren nach Leitung, Projektmanagement und Projektteam:

**Tabelle 7: Projekterfolgswfaktoren nach Leitung, Projektmanagement und Projektteam**

ERFOLGSFAKTOREN	
Einrichtungsleitung	Unterstützung durch die Einrichtungsleitung
	angemessene Befugnisse des/der Projektmanager*in
	Qualifizierungskonzept für alle Projektmitarbeiter*innen im Projektmanagement
	stimmiges Ressourcenmanagement beim Einsatz von Mitarbeiter*innen
	gutes Portfolio- und Programmmanagement
	Projektmanagementhandbuch
	Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre
Projektmanagement	Management- und Führungsfähigkeiten des/der Projektleiters*in
	gute Selbstorganisation des/der Projektleiters*in
	gute projektinterne und -externe Kommunikation
	klare Zieldefinition
	gutes Konfliktmanagement
	angemessene Planungs- und Kontrollinstrumente
	Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre
Projektteam	fachliche Kompetenz der Projektmitarbeiter*innen
	zumindest grundlegende Projektmanagementkenntnisse
	korrekte Berichterstattung/Dokumentation

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Timinger 2015: 43

Im Rahmen dieser Masterarbeit sollen die Erfolgsfaktoren in der EZ näher untersucht werden, daher habe ich vor Ort eine stichprobenartige Feldforschung bezüglich deutscher Entwicklungsprojekte in der DR Kongo durchgeführt. Als wissenschaftliche Basis nutzt diese Feldforschung die zwölf Arbeitsschritte der Praxisforschung nach Joachim König<sup>28</sup> (2016: 29–92). Diese zwölf Arbeitsschritte können zu fünf Hauptaspekten zusammengefasst werden, die nun näher vorgestellt werden.

### **3.2.1. Ziele, Bedingungen und Ressourcen der Praxisforschung**

Die allgemeinen Ziele einer Praxisforschung (im Sinne einer Evaluation) konzentrieren sich auf fünf Hauptaspekte, nämlich Kontrolle, Legitimation, Aufklärung, Qualifizierung und Innovation (vgl. König 2016). Ziel der Feldforschung vor Ort war es, herauszufinden, worin genau die Herausforderungen und die Erfolgsfaktoren bei Projekten innerhalb der EZ bestehen. Es ging hierbei nicht nur darum zu prüfen, ob und inwiefern deutschen Entwicklungsprojekte in der DR Kongo erfolgreich sind, diese also einer differenzierten Erwartungs-Erfolgs-Kontrolle zu unterziehen (1. Kontrolle), oder darzulegen, inwieweit die deutsche EZ in der DR Kongo erfolgreich und in der Lage ist, mit anderen EZ-Partnerschaften auf dem Sozialmarkt zu konkurrieren (2. Legitimation). In erster Linie sollte die Forschung dabei helfen, stichprobenartig genauer zu untersuchen, inwieweit die aktuelle deutsche EZ in der DR Kongo bereits jetzt ihre vollen Potenziale ausschöpft und inwiefern es noch Möglichkeiten zur Verbesserung gibt (3. Aufklärung). Es ging darum, die methodischen Ansätze vor Ort, die Qualität und die Effizienz der Vorgehensweisen genauer unter die Lupe zu nehmen, um die Faktoren zu identifizieren, die den Erfolg der EZ-Projekte ausmachen – oder beeinträchtigen, denn die in der interkulturellen Kooperation mit einem multiethnischen Land wie der DR Kongo auftretenden Probleme im Alltag vor Ort sind vielfältig und komplex, was Klarheit in Sachen Übersichtlichkeit, Managementstil und Strukturierung der Aufgabenstellungen erfordert. Diese Aufklärung kann zu einer Reflexion über Ansprüche und Erwartungen der unterschiedlichen Kooperationspartner innerhalb der EZ beitragen, was es ermöglicht, eine Revision der Konzepte der EZ in komplexen Situationen vorzunehmen und zu überlegen, welche Ansätze und Vorgehensweisen die Erfolge erhöhen könnten. Ein wichtiger Aspekt ist dabei, die EZ als Hilfsprozess zu verstehen, der die Lebenslagen der Bevölkerung der Zielländer

---

<sup>28</sup> Prof. Dr. Joachim König lehrt an unterschiedlichen Hochschulen unter anderem Empirische Sozialforschung und statistische Methoden, Praxisforschung, Evaluation und Wirkungsorientierung. Er hat für Praxisforschungsprozesse die folgenden zwölf Arbeitsschritte formuliert: Ziele festlegen, Klärung von Bedingungen und Schaffung von Voraussetzungen, Bestimmung des Gegenstandes und der Fragestellung, Operationalisierung des Forschungsgegenstandes, Messen, Informations- und Datenquellen bestimmen, Methoden der Datenerhebung entwickeln, Datenerhebung, Aufbereitung und Analyse der Daten, Qualität des Prozesses beurteilen, Verwertung der Ergebnisse (König 2016).

langfristig und nachhaltig zu verbessern sucht. Dies ist nur möglich, wenn die Ergebnisse von Entwicklungsprojekten immer wieder geprüft und evaluiert werden, und sowohl Projektmitarbeiter als auch Stakeholder und Endnutzer möglichst früh bezüglich ihrer Zufriedenheit mit den Projektwirkungen befragt und in die Prozesse miteingebunden werden. Diese interaktive Herangehensweise und die Transparentmachung der Prozesse fördert die Publimachung von positiven Auswirkungen der EZ als „Hilfe zur Selbsthilfe“ und eben deshalb deren Wertschätzung – sowohl auf Seiten der Geberländer als auch und besonders innerhalb der Zielländer. Des Weiteren könnte diese Aufklärung dazu beitragen, zukünftige Projekte wirkungsvoller und effektiver zu gestalten: Weiterbildung im Rahmen von Fortbildungen sind sinnvoll, um die an Entwicklungsprojekten Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, ihre Leistung mit hoher Qualität zu erbringen und adäquat zu koordinieren (4. Qualifizierung). Dadurch könnte es ermöglicht werden, gezielt auf Erfahrungswerte aufbauend neue Projekte in Angriff zu nehmen, die wirkungsorientiert konkret auf aktuelle Bedürfnisse der (kongolesischen) Gesellschaft Bezug nehmen und durch höhere Akzeptanz im Zielland besonders nachhaltige und weitgreifende Resultate erzielen (5. Innovation).

Ziel dieser Praxisforschung war es somit, die strukturellen Bedingungen alltäglicher Interventionssysteme in der DR Kongo innerhalb der EZ transparent zu machen und durch Befragung von unterschiedlichen Mitarbeitenden zur Neuerung der jetzigen Abläufe beizutragen. Diese fünf oben aufgeführten Hauptaspekte sind als „Perspektiven und Herausforderungen“ gemäß der Zielsetzung einer Praxisforschung nach König zu verstehen (König 2016). Um diesen fünf Hauptaspekten gerecht zu werden, war es wichtig, vorab die wichtigsten Bedingungen und Ressourcen dieser Vor-Ort-Studie abzuklären. Außerdem galt es, grundlegende Fragen zu formulieren, um sie im Rahmen von Interviews und Fragebögen den Mitarbeitenden von Hilfsorganisationen, Hilfsprojekten und Stakeholdern vor Ort zu stellen: Wie wird von wem die derzeitige EZ zwischen der BRD und der DR Kongo genau wahrgenommen? Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten taten sich aktuell oder in der jüngeren Vergangenheit in der Projektarbeit auf? Was sind die besonderen Erfolgsfaktoren bei Projekten der deutsch-kongolesischen EZ, und auf welche Problematiken und Herausforderungen ist man gestoßen? UND: Welche Arten von Projektmanagementstilen und Herangehensweisen könnten daraus abgeleitet werden und sich als besonders empfehlenswert erweisen für Aktionen im Rahmen der deutsch-kongolesischen EZ?

Auf die Idee, die Praxisforschung für diese Masterarbeit in der DR Kongo durchzuführen, kam ich, weil ich als gebürtiger Kongolese das Land gut kenne und die dort gesprochenen Sprachen beherrsche (wie etwa Französisch, Swahili, Lingala und Tshiluba). Als Durchführungsort der Recherche wurde Kinshasa ausgewählt (die Hauptstadt der DR Kongo und ein multi-ethnischer Schmelztiegel verschiedener Kulturen). Bereits mehrere Wochen vor der Reise wurde Kontakt mit unterschiedlichen Institutionen und Trägern aufgenommen, die im Rahmen der EZ mit der DR

Kongo aktiv sind, hauptsächlich mit deutschen Institutionen. Einige erklärten sich dazu bereit, mich an Aktivitäten teilnehmen zu lassen, andere, sich interviewen zu lassen und Fragebögen auszufüllen. Tatsächlich war dies aufgrund der Corona-Pandemie leider nicht in allen Fällen wie geplant realisierbar. Aufgrund der Corona-Hygiene-Maßnahmen war es bei vielen Organisationen nicht möglich, die Einrichtungen persönlich zu besuchen, aber den Ansprechpartner\*innen konnten Fragebögen via Mail zugesendet werden und sie konnten sie ausgefüllt zurückschicken. Die einmonatige Reise in die DR Kongo wurde vom DAAD<sup>29</sup> im Rahmen des „Programm zur Steigerung der Mobilität von deutschen und gleichgestellten Studierenden“ (PROMOS) finanziert.

### **3.2.2. Fragen, Hypothesen, Gegenstand der Forschung und Operationalisierung des Gegenstands**

Im Allgemeinen war der Gegenstand dieser Praxisforschung deutsche Entwicklungsprojekte in der DR Kongo, im Speziellen die Frage, wie genau die an diesen Projekten Mitwirkenden (sowohl deutsche als auch kongolesische), die Qualität der Kooperation einschätzen. Zu diesem Zweck wurden unter anderem folgende Aspekte für eine konkrete Befragung berücksichtigt: Wie zufrieden (oder unzufrieden) sind die Mitwirkenden mit den aktuell durchgeführten Projektergebnissen? Worin sehen die Mitwirkenden spezielle Schwierigkeiten und Herausforderungen? Worin genau besteht für sie der Erfolg von Projekten und was könnte diesen erhöhen? In welchem Bereich (und von wem) wurden die (gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen usw.) Probleme identifiziert, die mit einem Projekt einhergingen? Was sind die Erfolgsfaktoren bei deutschen Entwicklungsprojekten und welche Verbesserungen wären denkbar? Über welche Kompetenzen sollte ein Projektteam bzw. ein/e Projektmanager\*in verfügen, um der EZ mit der DR Kongo zu noch größerem Erfolg zu verhelfen?

Um dem Gegenstand dieser Forschung gerecht zu werden, sollte außerdem auf Details eingegangen werden, und zwar durch Operationalisierung, die auf vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnissen bezüglich der Entwicklungszusammenarbeit aufbaut. 2002 wurde eine Umfrage unter international renommierten und erfahrenen Projektmanager\*innen der deutschen EZ aus verschiedenen Bereichen durchgeführt, aus denen fünf Herausforderungsbereiche oder Problemfelder<sup>30</sup> abgeleitet werden können (Hoffmann 2005: 14):

- 1) **Kulturelle Unterschiede:** In der EZ mit der DR Kongo arbeiten sehr oft Menschen aus sehr unterschiedlichen Kulturkreisen und sozialen Milieus zusammen. Probleme und

---

<sup>29</sup> Deutscher Akademischer Austauschdienst.

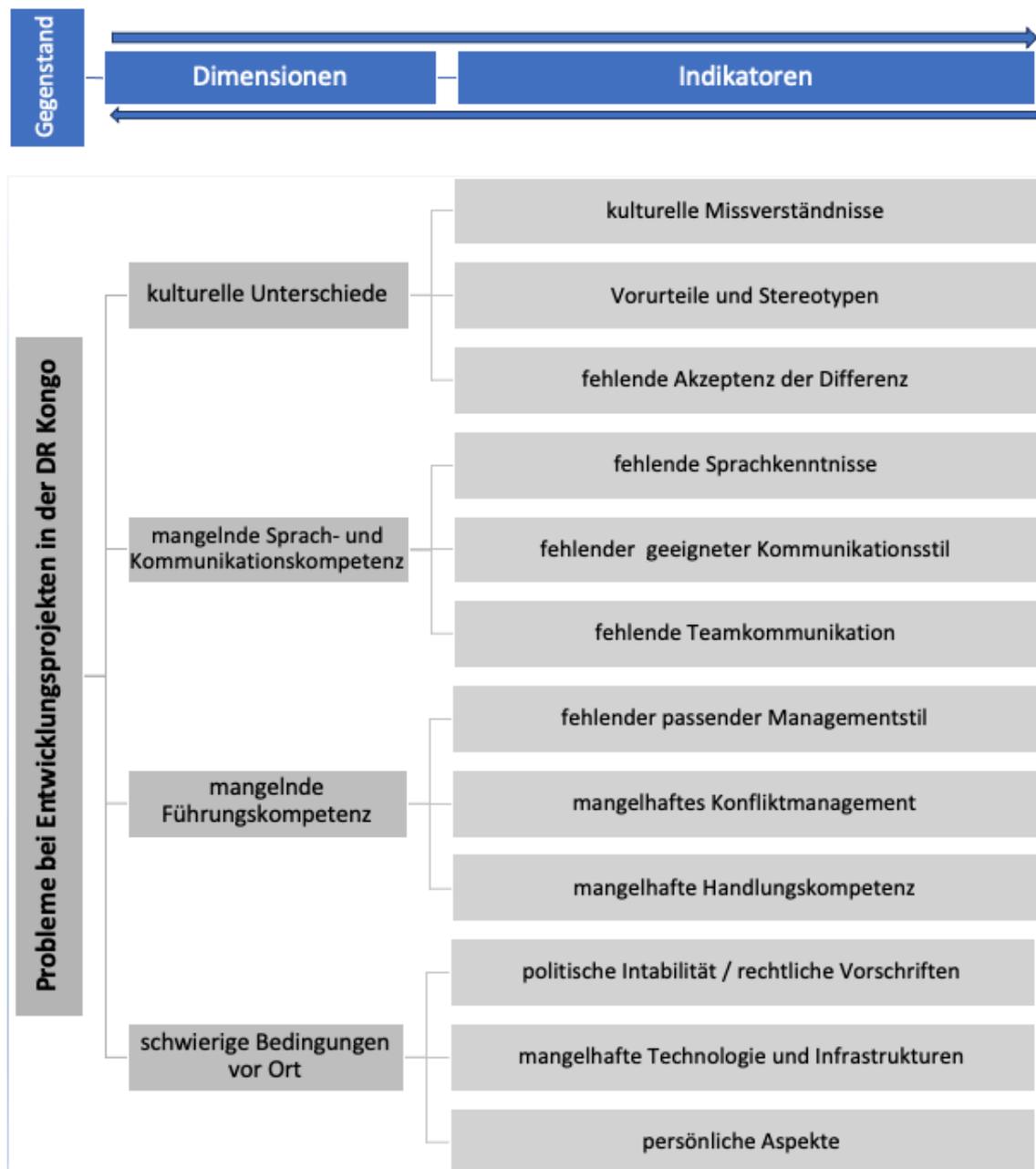
<sup>30</sup> Diese fünf Problemfelder wurden auch in anderen ähnlichen Umfragen identifiziert (vgl. Meier 2004: 59–60; Cronenbrock 2004: 109f; Kuster u.a. 2011: 117–118).

Missverständnisse können nicht nur aufgrund von unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmustern entstehen, sondern auch aufgrund von Vorurteilen und Stereotypen.

- 2) **Kommunikation/Sprache:** Egal, ob die Kommunikation verbal oder non-verbal erfolgt, direkt oder indirekt, schriftlich oder grafisch – Ziel ist es, dass sie ein Verständnis ermöglicht. Dafür ist nicht nur die Sprache wichtig, sondern auch die Art, in der kommuniziert wird. In der DR Kongo beispielsweise ist Französisch die Amtssprache, daneben existieren aber auch vier Nationalsprachen, sowie zahlreiche Bantusprachen und Dialekte. Deutschsprachige EZ-Mitarbeitende, die vor Ort an Projekten mitwirken, sollten daher zumindest Französisch können. Für ein gegenseitiges Verstehen ist aber nicht nur die Sprache wichtig, sondern auch die Art, in der kommuniziert wird.
- 3) **Rechtlich-politische Aspekte:** Die politische Situation ermöglicht es momentan prinzipiell, Entwicklungsprojekte in der DR Kongo adäquat umzusetzen. Unruhen und fehlende Sicherheit (wie immer noch in Teilen Ost-Kongos) können allerdings ein großes Hindernis für eine erfolgreiche EZ sein. Zusätzlich sind die rechtlichen Vorschriften in jedem Land unterschiedlich, und daher auch in der DR Kongo speziell zu beachten.
- 4) **Technologie/Infrastruktur:** Entwicklungsprojekte in der DR Kongo werden oft in ländlichen Gebieten durchgeführt, wo telekommunikative oder geografische Infrastrukturen fehlen oder keineswegs vergleichbar sind mit denen, die man in Industrieländern gewohnt ist. Es kann auch sein, dass die lokale Bevölkerung nicht mit den in Deutschland gängigen Technologien vertraut ist und mitgebrachte Geräte ohne versierte Installation und Einarbeitung nicht adäquat nutzen kann.
- 5) **Persönliche Aspekte:** Die persönliche Einbindung in die lokale Bevölkerung und die Gemeinden ist bei der EZ in der DR Kongo von großer Bedeutung. Es macht einen großen Unterschied, ob Projektmitarbeitende vor Ort wohnen oder aus der Ferne mitwirken. Vieles kann natürlich mithilfe verschiedener Medien erledigt werden, und die Corona-Krise hat hier neue Möglichkeiten für die Arbeitswelt generell aufgezeigt. In der EZ in der DR Kongo ist es aber fast undenkbar, alles aus der Ferne und medial zu steuern – vor allem wegen mangelnder Infrastruktur wie Internet, Post und Telefon.

Dementsprechend ließen sich im Vorfeld dieser Praxisforschung also fünf hypothetische Problemfelder ausmachen, die im Fragebogen berücksichtigt wurden (siehe Fragen 3–14 im Anhang). Die Operationalisierung des Gegenstandes wurde wie folgt vorgenommen:

Abbildung 15: Operationalisierung der Probleme bei Entwicklungsprojekten

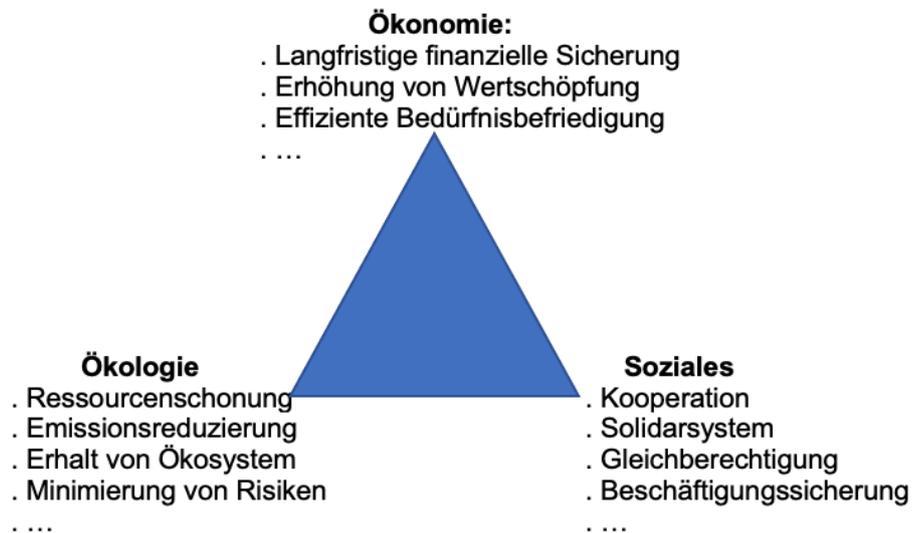


Quelle: Eigene Darstellung

Entwicklungsprojekte wollen generell gesellschaftliche Probleme lösen, und die Lösungen sollen am besten nachhaltig sein. 2015 setzte deswegen die *Agenda 2030* der Vereinten Nationen den Schwerpunkt der Entwicklungspolitik auf Nachhaltigkeit und definiert ein Entwicklungsprojekt als dann erfolgreich, wenn die Wirkungen nachhaltig sind (siehe Punkt 2.1.1.). Für das BMZ bedeutet Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung, „die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Dabei ist es wichtig, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – wirtschaftlich effizient, sozial gerecht, ökologisch tragfähig – gleichberechtigt zu betrachten. Um unsere globalen Ressourcen langfristig zu

erhalten, sollte Nachhaltigkeit die Grundlage aller politischen Entscheidungen sein“ (BMZ<sup>31</sup>). Die folgende Abbildung stellt Nachhaltigkeit als Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen dar:

**Abbildung 16: Das Nachhaltigkeitsdreieck**

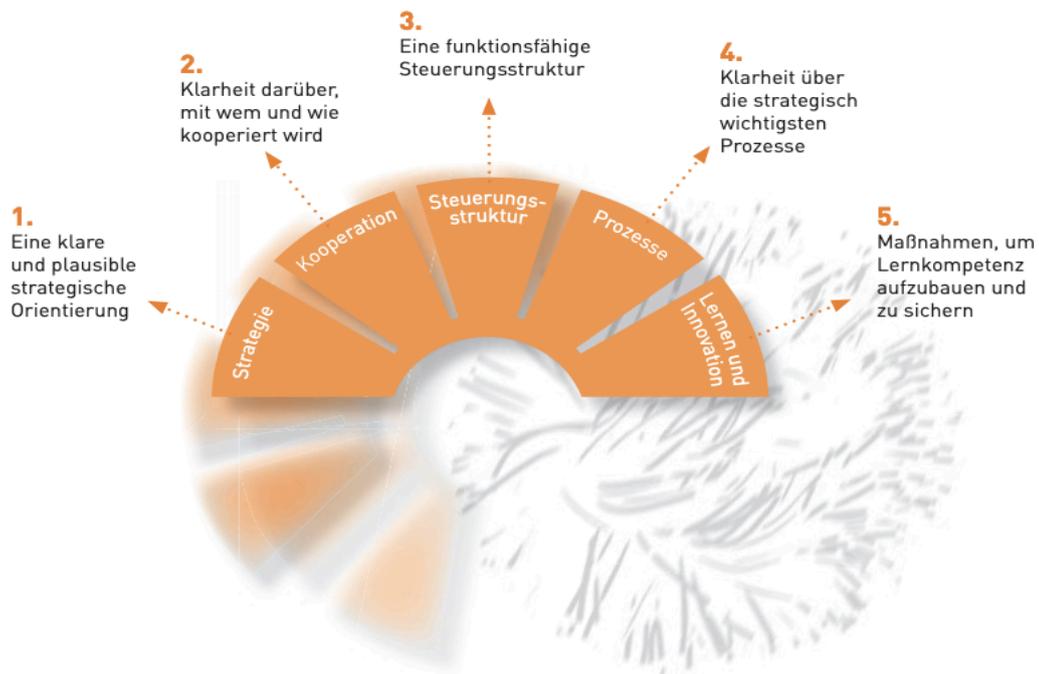


Quelle: Darstellung nach Kaldschmidt 2012: 82

Um nachhaltige Entwicklung erfolgreich zu fördern, hat die GIZ ein eigenes Managementmodell namens „Capacity WORKS“ entworfen (GTZ 2008; GIZ 2015). Capacity WORKS besteht im Kern aus sogenannten „Erfolgsfaktoren“, die die Aufmerksamkeit der Projektmanager\*innen systematisch auf die bedeutungsvollen Bereiche in der operativen Arbeit richten. Wie die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt, handelt es sich dabei um folgende fünf Erfolgsfaktoren:

<sup>31</sup> BMZ - Nachhaltigkeit. Verfügbar unter [https://www.bmz.de/de/service/glossar/N/nachhaltige\\_entwicklung.html](https://www.bmz.de/de/service/glossar/N/nachhaltige_entwicklung.html): 13.11.2020.

**Abbildung 17: Die fünf Erfolgsfaktoren gemäß Capacity WORKS**



Quelle: GIZ 2015: 8

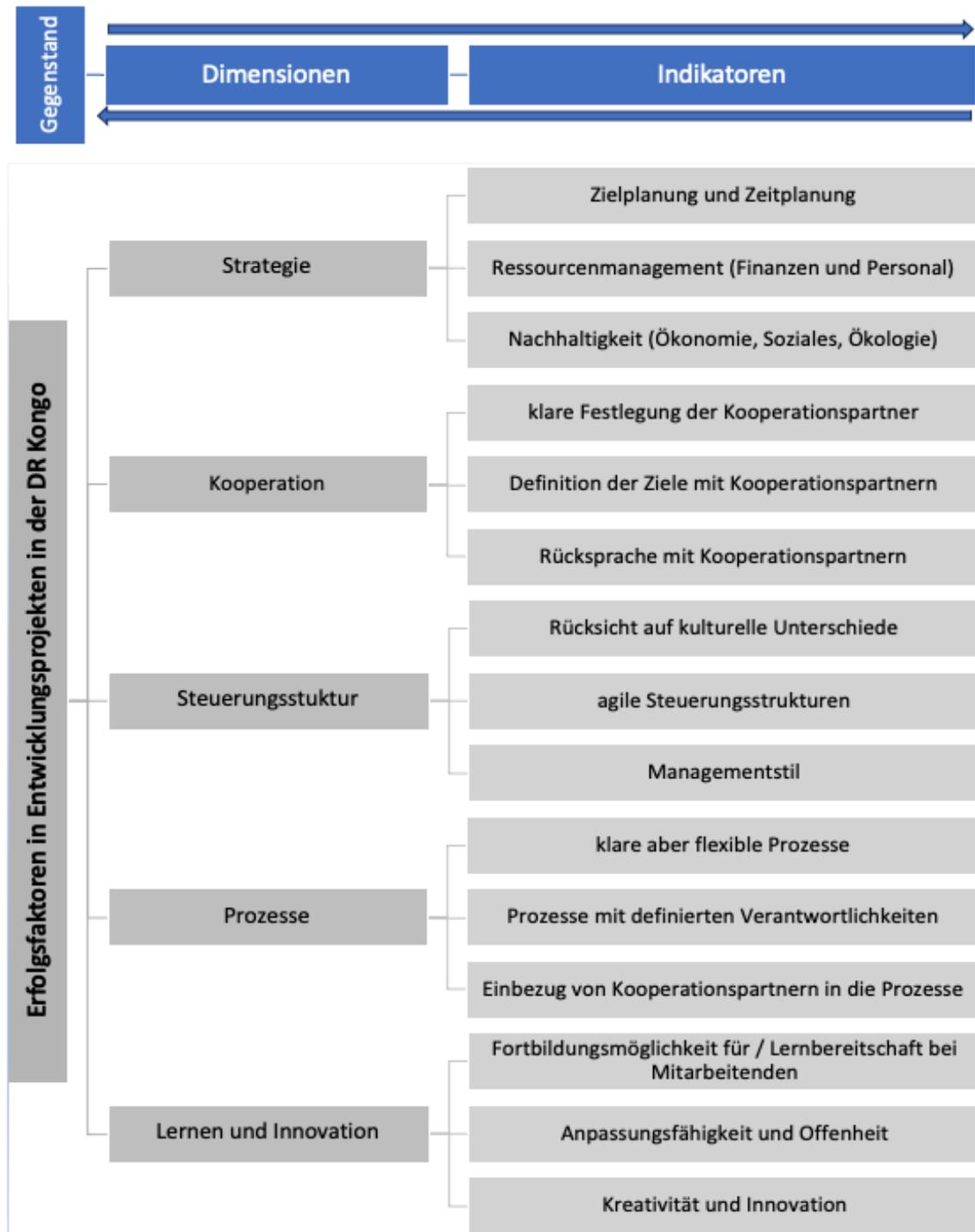
Dieses Managementmodell mit den fünf Erfolgsfaktoren folgt einem Drei-Ebenen-Verständnis, bestehend aus Mensch, Organisationen und Gesellschaft. Unter den fünf Erfolgsfaktoren spielt „Lernen und Innovation“ eine besonders wichtige Rolle. Während die anderen vier Faktoren den Erfolg des Entwicklungsprojekts selbst sicherstellen sollen, können erst durch Lernprozesse auf verschiedenen Ebenen langfristige Wirkungen erreicht werden, die über das unmittelbare Projekt hinausgehen und so einen zentralen Beitrag zur angestrebten Nachhaltigkeit erbringen (GIZ 2015). Ganz konkret können folgende Erfolgsfaktoren benannt werden: 1) Strategie: Zielplanung und Zeitplanung, Ressourcenmanagement (Finanzen und Personalaufwand), Nachhaltigkeitsorientierung (Ökonomie, Soziales, Ökologie). 2) Kooperation: Klare Festlegung der Kooperationspartner, Definition der Ziele gemeinsam sowie Rücksprache mit den Kooperationspartnern. 3) Steuerungsstruktur: Rücksicht auf kulturelle Unterschiede, Agilität der Steuerungsstrukturen, Angemessenheit der Kommunikations- und Managementstile. 4) Prozesse: Klare strukturierte, aber flexible Prozesse, Prozesse mit klar definierten Verantwortlichkeiten, Einbezug von Kooperationspartnern<sup>32</sup> in die Prozesse. 5) Lernen und Innovation: Lernmöglichkeiten für/Lernbereitschaft bei Mitarbeitenden, Anpassungsfähigkeit und Offenheit, Kreativität und Innovation.

Daher kann die **Hypothese** bezüglich Erfolgsfaktoren (in Anlehnung an GIZ 2015) wie folgt formuliert werden: Entwicklungsprojekte werden erfolgreich realisiert wenn: 1) Strategisch

<sup>32</sup> Unter Kooperationspartnern sind hier auch Stakeholder, bzw. alle Beteiligten und Endanwender zu verstehen.

gearbeitet wird, 2) Kooperationspartner klar definiert und in Prozessen involviert werden, 3) kulturelle Unterschiede berücksichtigt werden und angemessene Managementstile verwendet werden, 4) Prozesse klar und flexibel sind, 5) Mitarbeitende interkulturell kompetent, innovativ und lernbereit sind, aber auch für sie Lernmöglichkeiten zu Verfügung gestellt werden. Diese Erfolgsfaktoren können so operationalisiert werden (siehe auch Fragen 15–29 im Anhang):

**Abbildung 18: Operationalisierung der Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten**



Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem der Gegenstand der Feldforschung nun also operationalisiert worden war, ging es als nächstes darum, die Datenquellen und Methoden auszuwählen, vor deren Hintergrund evaluiert werden sollte. Außerdem ging es um die Klärung der Frage, wie die Daten erhoben und nach welchen Kriterien sie anschließend ausgewertet werden sollten.

### **3.2.3. Bestimmung der Datenquellen, Bewertungskriterien und Methoden der Datenerhebung**

Nun ging es darum, die angestrebte Datenerhebung für die Feldforschung im Detail zu planen: Mit welchen Personen oder Institutionen in der DR Kongo sollte die Befragung durchgeführt werden, und mit welchen Methoden sollten die Antworten ausgewertet werden? Welche Bewertungsmaßstäbe galt es dabei im Hintergrund zu beachten?

Alle der untersuchten Projekte sind der bilateralen EZ zuzuordnen. Da einige von ihnen noch am Laufen sind, werden sie hier (in Absprache mit den Leitungsebenen der EZ-Organisationen) nicht namentlich genannt. Die meisten der Proband\*innen, die sich für die Befragung zu Verfügung stellten, hatten bereits in vielen anderen Projekten innerhalb der EZ mitgewirkt und somit reiche Erfahrungen in Sachen Projektarbeit gesammelt. Projekte von folgenden Institutionen wurden untersucht:

- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
- Deutsche Welthungerhilfe
- Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS)
- Hanns-Seidel-Stiftung (HSS)
- Caritas international
- Brot für die Welt

Aber nicht nur die Bestimmung der Datenquellen war wichtig, sondern auch die Festsetzung der Bewertungsmaßstäbe. Werturteile sind unabdingbar, wenn es darum geht, gesammelte Daten und Informationen einer Interpretation zu unterziehen, um sie verwertbar zu machen. Es werden Kriterien benötigt, um die definierten Indikatoren tatsächlich „lesen“, in Relation stellen, und für zukünftige Projekte nutzen zu können. Diese Kriterien sind nichts anderes als „Messlatten“, die aus unterschiedlichen Wertentscheidungen heraus entstanden sind (König 2016: 53). So ergaben sich die Bewertungskriterien im Rahmen der Befragung aus den Zielen und der EZ selbst. Von den Problematiken in der EZ ausgehend (siehe Abbildung 15) wurden die folgenden Kriterien und damit verbundenen Werturteile abgeleitet:

**Tabelle 8: Bewertungskriterien 1 (Problemfelder)**

<b>Problemfelder</b>	<b>Kriterien</b>	<b>Werturteile</b>
kulturelle Unterschiede	aufgrund kultureller Unterschiede entstehen Missverständnisse, Vorurteile und Stereotypen und es mangelt oft an Akzeptanz der Differenz	kulturelle Unterschiede sind ein Problem bei Entwicklungsprojekten
mangelnde Sprach- und Kommunikationskompetenz	fehlende Sprachkenntnisse, ein ungeeigneter Kommunikationsstil und mangelnde Teamkommunikation führen zu Problemen in der Sprach- und Kommunikationskompetenz	mangelnde Sprach- und Kommunikationskompetenz mindert den Erfolg von Entwicklungsprojekten
mangelnde Führungskompetenz	Führungskompetenz wird durch Fehlen des passenden Managementstiles, fehlendes Konfliktmanagements und mangelnde Handlungskompetenz beeinträchtigt	mangelnde Führungskompetenz mindert den Erfolg von Entwicklungsprojekten
schwierige Bedingungen vor Ort	politische Instabilität, rechtliche Vorschriften, mangelhafte Infrastrukturen und Technologie sowie persönliche Aspekte erschweren die Arbeit vor Ort	schwierige Bedingungen vor Ort beeinträchtigen den Erfolg Entwicklungsprojekten

Quelle: Eigene Darstellung

Den Bewertungskriterien für die Erfolgsfaktoren der deutschen EZ wurden in erster Linie die Vorgaben und Ziele der deutschen Entwicklungspolitik zugrunde gelegt, die sich momentan zusammengefasst auf folgende Themen fokussieren: Terrorismusbekämpfung, Friedensförderung, ländliche Entwicklung und Ernährungssicherung, die Achtung der Menschenrechte und gute Regierungsführung, Energie und Klimaschutz, sowie die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards (siehe Punkt 2.1.1.). Besondere Aufmerksamkeit wurde bei der Befragung dem Thema Nachhaltigkeit gewidmet.

Um eine nachhaltige EZ als Ziel der deutschen Entwicklungspolitik zu erreichen, hat die GIZ als technisches Instrument der EZ fünf Erfolgsfaktoren zusammengestellt, die im Rahmen der Befragung außerdem als Bewertungskriterien betrachtet wurden. (1) Entwicklungsprojekte müssen strategisch durchgeführt werden: Nicht nur die Ziele müssen zeitlich realisierbar geplant werden, auch die vorhandenen Ressourcen müssen vernünftig genutzt werden, damit eine sozio-ökonomisch-ökologische Wirkung erzielt werden kann. (2) Dafür ist eine klare Kooperation mit Stakeholdern notwendig, eine transparente Kommunikation und eine Rücksprache mit diesen; sowie (3) eine

funktionsfähige Steuerungsstruktur. (4) Die EZ als Prozess muss ebenso klar formuliert sein, aber vor allem flexibel, um sich an die Realität anpassen zu können. Dafür müssen für Teilprozesse die jeweiligen Verantwortlichen klar definiert werden und die Kooperationspartner sollten frühzeitig und explizit in die Prozesse einbezogen werden. (5) Wichtig ist außerdem, dass Fortbildungsmöglichkeiten für die Mitwirkenden zur Verfügung gestellt werden und dass sowohl Leitende als auch Team bereit sind, immer wieder etwas Neues zu lernen. Ebenso wichtig ist es, Raum für Kreativität zu bieten und Innovationen zu fördern.

Anhand dieser Erfolgsfaktoren wurden im Rahmen der Befragung die folgenden Kriterien und damit verbundenen Werturteile entwickelt:

**Tabelle 9: Bewertungskriterien 2 (Erfolgsfaktoren)**

Ziele	Kriterien	Werturteile
strategische Projektarbeit	gute Ziel- und Zeitplanung, vernünftiges Management von Ressourcen und nachhaltige Orientierung, um eine strategische Projektarbeit zu gestalten	strategische Projektarbeit führt zum Erfolg in Entwicklungsprojekten
sinnvolle Kooperation mit Stakeholdern	klare Identifizierung der Stakeholder, Definition der Ziele und Rücksprache mit den Stakeholdern ermöglicht eine sinnvolle und wirksame Kooperation	sinnvolle Kooperation mit Stakeholdern führt zum Erfolg in Entwicklungsprojekten
funktionsfähige Steuerungsstrukturen	Steuerungsstrukturen mit Rücksicht auf kulturelle Unterschiede, agilen Strukturen und angemessene Managementstile schaffen funktionsfähigen Steuerungsstrukturen	adäquate Steuerungsstrukturen führen zum Erfolg in Entwicklungsprojekten
agile Prozesse	klar strukturierte, aber flexible Prozesse mit definierten Verantwortlichkeiten und unter Einbezug von Stakeholdern gestalten agile Prozesse	Gestaltung von agilen Prozessen führt zum Erfolg in Entwicklungsprojekten
Lernmöglichkeiten und Innovationskultur	Ermöglichen von Fortbildungen, Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie Kreativität und Innovationsgeist unterstützen die Lern- und Innovationskultur	Lern- und Innovationskultur führen zum Erfolg in Entwicklungsprojekten

Quelle: Eigene Darstellung

Nun stellte sich im Vorfeld dieser Projektforschung die Frage, welche Personen oder Institutionen als möglichst ergiebige Informationsquellen in Betracht kamen. Es sollten Mitarbeitende an deutschen Entwicklungsprojekten befragt und Antworten aus unterschiedlichen Blickwinkeln

gesammelt werden, daher wurden gezielt sowohl deutsche als auch kongolesische Projektmitarbeitende ins Visier genommen und sowohl Menschen in Leitungspositionen als auch Mitarbeitende in den operativen Ebenen befragt. Die Fragebögen wurden auf deutsch und auf französisch formuliert. Einige Proband\*innen sind persönlich interviewt worden, sodass sie die Fragebögen gleich direkt ausfüllen konnten, viele wurden aber auch per Mail angeschrieben, um eine größere Anzahl von Menschen zu befragen. Aufgrund der Corona-bedingten Hygienemaßnahmen war ein persönliches Treffen in vielen Fällen dann leider nicht möglich – die Proband\*innen bekamen die Bögen via Mail und schickten sie ausgefüllt zurück. Außerdem wurde mit Absicht darauf verzichtet, auch Nutznießer\*innen in ländlichen Regionen zu befragen, da es aufgrund des Lockdowns schwierig gewesen wäre, in abgelegene Gebiete zu gelangen.

Die empirische Sozialforschung wird als „systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen“ definiert (Atteslander 2008: 4). Unter quantitativen Forschungsmethoden sind Vorgehensweisen zu verstehen, die zur numerischen Darstellung empirischer Sachverhalte dienen. Kennzeichnend für die quantitative Sozialforschung ist dabei ein deduktives Vorgehen: Das Bestreben, mittels einer theorie- und hypothesengeleiteten standardisierten Untersuchung zu breitgefächerten numerischen und rechnerisch nutzbaren Daten zu kommen, die eine quantitative Erfassung der Ausprägungen und Beziehungen definierter Merkmale eines erfolgreichen Entwicklungsprojektes ermöglichen. Dies geschieht auf Basis einer entsprechenden Prüfung, die erklärende Hypothesen bzw. Theorien in Bezug auf diesen Erkenntnisgegenstand ermöglichen (vgl. Bortz/Döring 2006: 3–7).

Für die empirische Datenerhebung im Rahmen dieser Feldforschung wurde das Mittel der schriftlichen Befragung als quantitative Forschungsmethode ausgewählt, wobei die Antworten auf die gestellten Fragen anschließend ausgewertet wurden. Die Wahl dieser Methode liegt in der Tatsache begründet, dass die schriftliche Befragung im Gegensatz zu anderen Methoden der Datenerhebung eine kostengünstige Untersuchungsvariante darstellte und sich demnach zur Durchführung einer breitgestreuten Stichprobenerhebung eignete – und sie war auch in Zeiten der Corona-Pandemie durchführbar. Außerdem wird die schriftliche Befragung gegenüber einer mündlichen von den Proband\*innen meist als anonym empfunden, sodass ehrlichere Antworten zu erwarten waren (Atteslander 2008). Neben der schriftlichen Befragung wurde auch die numerische Auszählung mithilfe von Excel-Tabellen genutzt, um die Daten einfacher und schneller zu erheben.

### 3.2.4. Die Erhebung und Auswertung der Daten

Insgesamt wurden an 50 Proband\*innen Fragebögen verteilt (100 Prozent). Vier der Fragebögen wurden nicht ausgefüllt zurückgesendet (8 Prozent), drei (6 Prozent) waren nicht verwertbar, weil mehrere Ausprägungen bei einer Frage angekreuzt worden waren. Daher wurden nur 43 Fragebögen ausgewertet (86 Prozent). Die Erhebung von Daten wurde in vier Fragen bzw. Fragengruppen kategorisiert, wie in der folgenden Tabelle dargestellt:

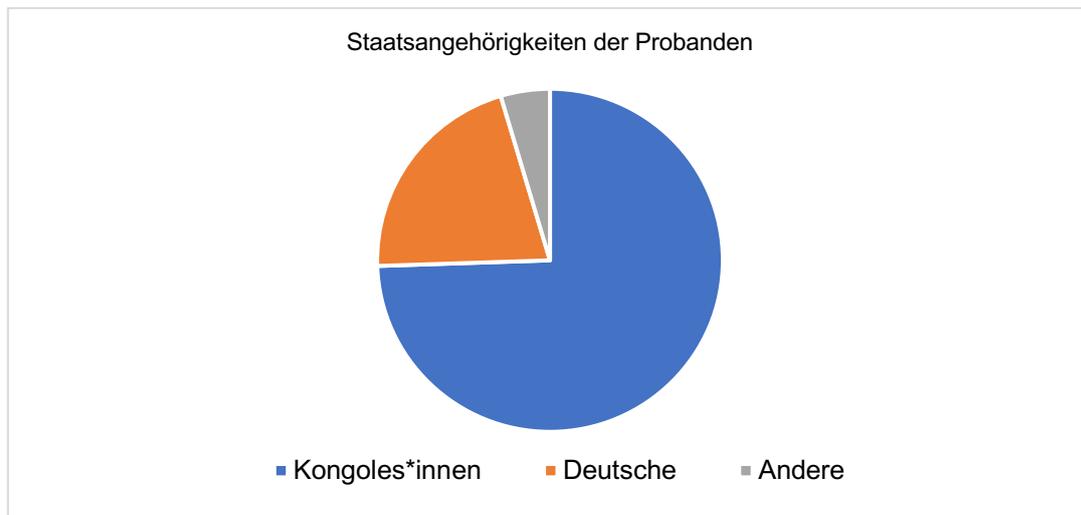
**Tabelle 10: Kodierung von Ausprägungen**

<b>Frage 1: Funktion im Projekt</b>		Leitungsposition		Mitarbeitende(r)
<b>Frage 2: Staatsangehörigkeit</b>		Kongolese/in		Deutsche/r
<b>Fragen 3–14: Problembereiche in Entwicklungsprojekten</b>				
Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Teils/Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
<b>Fragen 15–29: Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten</b>				
Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Teils/Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu

Quelle: Eigene Darstellung

Von den 43 Proband\*innen (nun als 100 Prozent gewertet), waren neun deutsche (20,9 Prozent), 32 kongolesische Staatsangehörige (74,4 Prozent) und zwei Staatsangehörige anderer Länder (4,6 Prozent).

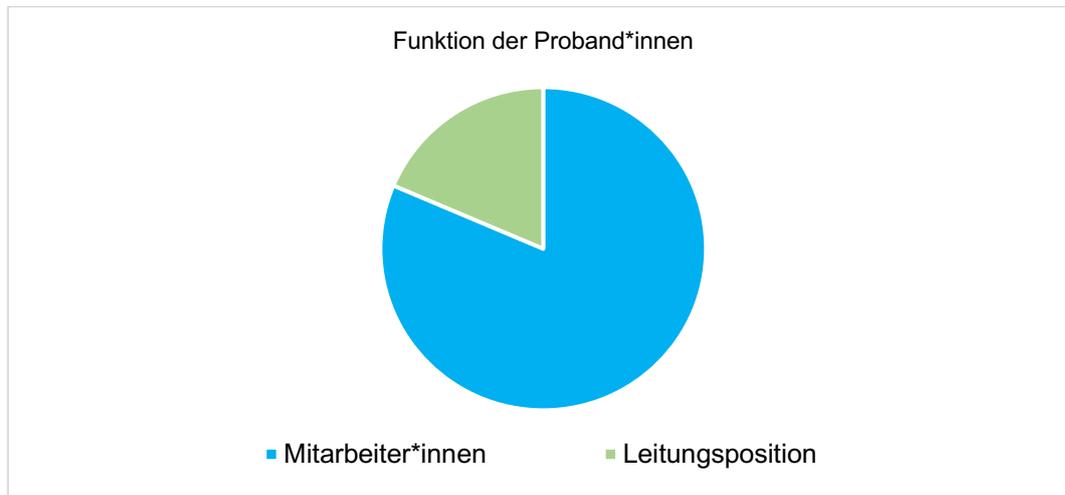
**Abbildung 19: Staatsangehörigkeiten der Proband\*innen**



Quelle: Eigene Darstellung

Acht der Proband\*innen (18,6 Prozent) waren in Leitungspositionen an EZ-Projekten beteiligt und 35 (81,4 Prozent) als Mitwirkende.

**Abbildung 20: Funktionsebene der Proband\*innen**



Quelle: Eigene Darstellung

Von den neun deutschen Proband\*innen (100 Prozent) waren sieben in Leitungsposition tätig (77,8 Prozent) und zwei waren Mitarbeiter\*innen (22,2 Prozent). Von den 34 kongolesischen Proband\*innen (100 Prozent) war nur eine\*r in Leitungsposition (3,1 Prozent) und 31 waren Mitarbeiter\*innen (96,9 Prozent). Von den zwei Proband\*innen aus anderen Ländern (100 Prozent) war eine\*r in der Leitungsposition (50 Prozent) und ein\*e war Mitarbeiter\*in (50 Prozent). Die folgende Tabelle vereinfacht den Überblick:

**Tabelle 11: Aufteilung der Proband\*innen nach Herkunft und Arbeitsposition**

	Leitungsposition	Mitarbeiter*innen	<b>Gesamt</b>
Deutsche	7	2	<b>9</b>
Kongoles*innen	1	31	<b>32</b>
Andere	1	1	<b>2</b>
<b>Gesamt</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>43</b>

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Tabelle ist deswegen wichtig, weil sie helfen kann zu unterscheiden, wer (was Arbeitsposition und Staatangehörigkeit angeht) welche Antwort gegeben hat.

In der folgenden Tabelle wird die Häufigkeit der abgegebenen Antworten bezüglich der Problemfelder in deutschen Entwicklungsprojekten in der DR Kongo aufgelistet:

**Tabelle 12: Probleme in Entwicklungsprojekten, Fragen 3–14**

Probleme bzw. Problemfelder	Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
3. kulturelle Missverständnisse	43	0	0	0	0
4. gegenseitige Vorurteile und Stereotypen	38	2	3	0	0
5. fehlende Akzeptanz der Differenz	20	10	4	4	5
6. fehlende Sprachkenntnisse	26	9	6	3	0
7. fehlender geeigneter Kommunikationsstil	12	14	10	3	4
8. fehlende Teamkommunikation	13	10	10	7	3
9. fehlender passender Managementstil	18	16	4	3	2
10. mangelhaftes Konfliktmanagement	7	9	7	8	11
11. mangelhafte Handlungskompetenz	8	8	8	7	12
12. politische Instabilität	27	11	6	0	0
13. mangelhafte Technologie und Infrastrukturen	15	14	8	3	2
14. persönliche Aspekte	2	4	7	20	10
Anderes ...					
Wollen Sie noch etwas mitteilen?					

Quelle: Eigene Darstellung

Die beiden Rubriken „Anderes ...“ und „Wollen Sie noch etwas mitteilen?“ wurden zusammengefasst, sodass folgende drei Aspekte als zusätzliche Problemfelder aufgelistet werden können:

- **Wünsche und Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung werden nicht im Vorfeld erfragt:** 22-mal erwähnt.

Ein(e) Proband\*in schrieb beispielsweise:

*„Dans une région comme l’est du Congo, où les gens ont vécu plus de 20 ans de guerre et ont besoin de paix et d’une ‚vie normale‘, une organisation européenne lance un projet qui vise à protéger les gorilles. La population n’a pas été interrogée à l’avance... Quels changements concrets ce projet doit-il apporter à la société ? Les organisateurs du projet ont alors été déçus par le fait que la population ne voulait pas participer... C’était clair pour les gens sur place: avec ce projet ils veulent nous dire que les gorilles sont plus importants que nous les humains, d’où le rejet du projet.“*

„In einem Gebiet wie dem Ostkongo, wo die Menschen mehr als 20 Jahre Krieg erlebt und Bedürfnisse nach Frieden und ‚normalem Leben‘ haben, startet eine europäische

Organisation ein Projekt, das den Schutz von Gorillas verfolgt. Die Bevölkerung wurde im Vorfeld nicht befragt ... Welche konkrete Veränderung sollte dieses Projekt der Gesellschaft bringen? Die Projektbetreibenden waren dann enttäuscht, warum die Bevölkerung nicht mitmachen wollte ... Für die Leute vor Ort war es klar: Mit diesem Projekt man will uns sagen, dass Gorillas wichtiger als wir Menschen sind, daher die Ablehnung des Projekts.“

*Quelle: Anonymer Beitrag aus den Fragebögen, zusätzlich eigener Übersetzung ins Deutsche*

- **rigide Vorschriften/fehlende Flexibilität:** 18-mal erwähnt
- **mangelnde Gleichstellung** (kongolesische Mitarbeitende wurden tendenziell schlechter bezahlt als deutsche): 17-mal erwähnt, und zwar nur von kongolesischen Proband\*innen.

Die Antworten auf die Fragen 3–14 wurden nun zusammengefasst. Die Angaben „trifft völlig zu“ und „Trifft eher zu“ wurden kombiniert und als zentrale Problemfelder wahrgenommen sowie in Prozent aufgelistet:

**Tabelle 13: Zusammenfassung von Antworten auf die Fragen 1–14 in Prozent**

<b>Probleme bzw. Problemfelder</b>	<b>Trifft völlig zu + Trifft eher zu</b>	<b>in Prozent</b>
<b>3.</b> kulturelle Missverständnisse	43	100,00 %
<b>4.</b> gegenseitige Vorurteile und Stereotypen	40	93,00 %
<b>5.</b> fehlende Akzeptanz der Differenz	30	69,80 %
<b>6.</b> fehlende Sprachkenntnisse	36	83,70 %
<b>7.</b> fehlender geeigneter Kommunikationsstil	26	60,59 %
<b>8.</b> fehlende Teamkommunikation	23	53,50 %
<b>9.</b> fehlender passender Managementstil	34	79,10 %
<b>10.</b> mangelhaftes Konfliktmanagement	16	37,20 %
<b>11.</b> mangelhafte Handlungskompetenz	16	37,20 %
<b>12.</b> politische Instabilität	38	88,40 %
<b>13.</b> mangelhafte Technologie und Infrastrukturen	29	67,40 %
<b>14.</b> persönliche Aspekte	6	13,90 %

*Quelle: Eigene Darstellung*

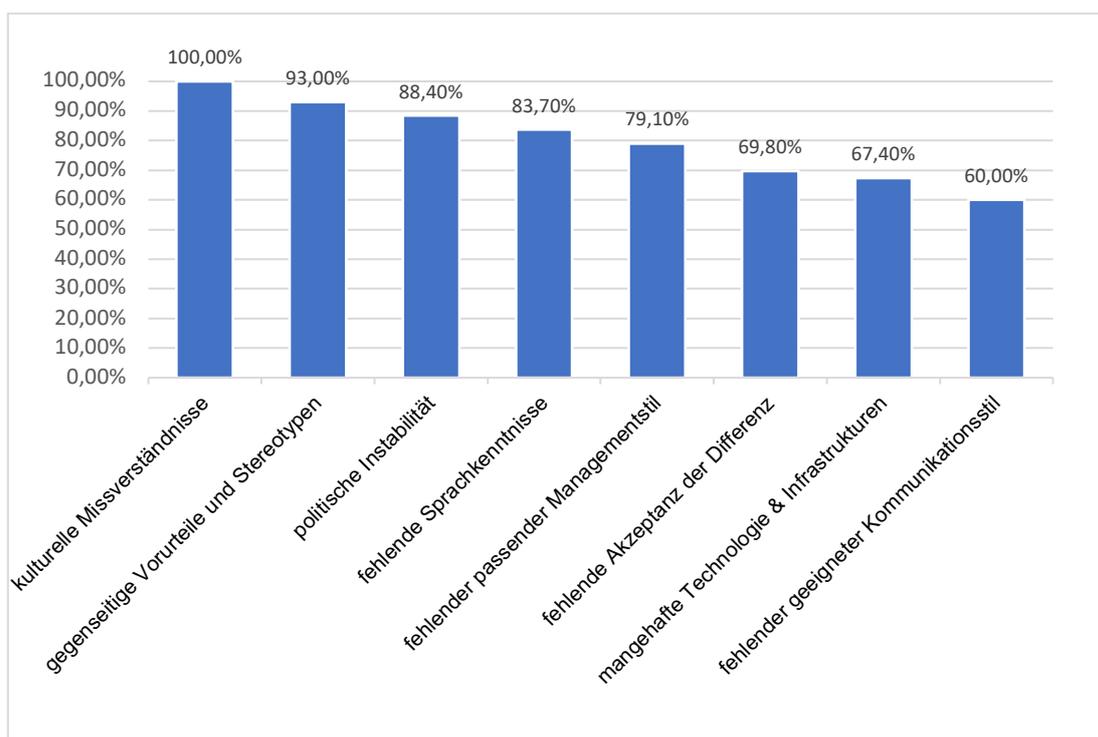
Problemfelder mit weniger als 60 Prozent Relevanz wurden in dieser Kategorie nicht berücksichtigt, sondern als „nicht zentrale Problemfelder“ eingestuft. Im Detail führte die Auswertung zu folgenden Erkenntnissen und Überlegungen in Sachen Problemfelder:

- Alle Proband\*innen (also 100 Prozent) gaben kulturelle Missverständnisse als gravierendes Problem bei deutschen EZ-Projekten in der DR Kongo an.
- Die meisten aller Proband\*innen, 93 Prozent, empfanden außerdem die gegenseitigen Vorurteile und Stereotypen als sehr problematisch.
- Die instabile politische Situation in der DR Kongo wurde von mehr als 88 Prozent der Proband\*innen als Problem eingestuft.
- Mangelnde Sprachkenntnisse/Verständigungsprobleme wurden von 83,7 Prozent der Proband\*innen genannt. In der DR Kongo wird Französisch als Amtssprache verwendet, sodass Französischkenntnisse vonnöten sind, um effektiv vor Ort arbeiten zu können. Französisch wird in der DR Kongo entweder in der Schule erlernt und in einigen Familien auch zuhause gesprochen. Je nach Region werden außerdem vier Nationalsprachen im Alltag genutzt: Swahili, Lingala, Tshiluba und Kikongo. In ländlichen Gebieten, in denen die Quote der Analphabeten noch sehr hoch ist, ist die Kenntnis der lokalen Sprachen notwendig, um überhaupt in Kontakt mit der Bevölkerung zu treten. Daher müssen an Entwicklungsprojekten Mitwirkende entweder die jeweiligen Sprache(n) erlernen (was für Deutsche nicht einfach und sehr zeitintensiv ist, weil sich die Sprachstrukturen sehr von europäischen unterscheiden und das Erlernen der Sprachen somit sehr zeitintensiv ist) oder es müssen Dolmetscher angestellt werden. Einfacher und günstiger wäre es, gleich verstärkt einheimische Mitarbeiter\*innen einzusetzen, die sowohl Französisch als auch die lokale(n) Sprache(n) beherrschen und vermitteln können.
- Ein Fehlen des passenden Managementstiles (Frage 9) wurde mit 79 Prozent genannt. Bei der Auswertung dieser Frage war es sehr interessant, auch darauf zu achten, was die jeweiligen Proband\*innen beim Feld „Arbeitsposition“ angegeben hatten: Alle Proband\*innen, die mit „Trifft völlig zu“ und „Trifft eher zu“ geantwortet hatten, waren Mitarbeiter\*innen (96,9 Prozent), die meisten davon mit kongolesischer Staatsbürgerschaft. Dies bedeutet also, dass die Proband\*innen in der Leitungsposition zufrieden mit dem Managementstil waren, während die Mitarbeiter\*innen ihn problematisch fanden.
- Die drei anderen als wichtig genannten zentralen Problempunkte waren „keine Akzeptanz der Differenz“ (69,70 Prozent), „mangelnde Technologie und Infrastrukturen“ (67,4 Prozent) und „kein geeigneter Kommunikationsstil“ (60 Prozent). Auffällig war dabei, dass alle Deutschen den Kommunikationsstil problematisch fanden, während die meisten Kongoles\*innen „Teils/Teils“ angaben. Grund dafür könnten Sprachbarrieren sein, oder aber, was wahrscheinlicher ist, unterschiedliche Kommunikationskulturen der Deutschen und der Kongoles\*innen. Es ist zu vermuten, dass Deutsche meist stärker auf „direkte Kommunikation“ setzen, an die sie gewöhnt und mit der sie vertraut sind. In der DR Kongo dagegen wird oft eine „direkte Kommunikation“, vor allem in der Arbeitswelt, oftmals als zu harsch und fast schon unhöflich empfunden. Hinzu kommt, dass die kongolesische Gesellschaft noch eher von asymmetrischen Machtstrukturen geprägt ist. Bei Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden etwa

ist eine berufliche Kommunikation mit einer durch Mediation geleiteten Gesprächsführung »à la Deutsche« schwer umsetzbar: „In Kulturen mit hoher Machtdistanz, wo die Menschen große Machtunterschiede akzeptieren und asymmetrische Machtstrukturen als normal betrachten, wissen beide Konfliktparteien, dass die Gleichberechtigung in der Mediation nur künstlich ist“ (Soeprato-Jansen 2012: 233). Diese Schwierigkeit wurde im Rahmen dieser Feldforschung bestätigt: Alle deutschen Proband\*innen fanden das „mangelhafte Konfliktmanagement“ problematisch (Frage 10). An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob die in Europa etablierten Strategien der kommunikativen Konfliktlösung auch auf Projekte in der EZ übertragbar sind – bzw., ob es reicht, mehr Augenmerk auf Aufklärungsarbeit und Training in Sachen herkömmlichen Konfliktmanagements zu legen, oder ob nach anderen, innovativen und interkulturellen Lösungen gesucht werden muss.

Die acht zentralen Problemfelder werden nun in der folgenden Grafik zusammengefasst:

**Abbildung 21: Die Hauptproblemfelder in EZ-Projekten in der DR Kongo**



Quelle: Eigene Darstellung

Dazu kommen drei wesentliche Elemente: 1) Wünsche und Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung werden nicht im Vorfeld erfragt, 2) rigide Vorschriften und das Fehlen von Flexibilität und 3) das Fehlen von Gleichbehandlung. Zusammengefasst war eine Konzentration auf die vier folgenden Problembereiche festzustellen:

- **Kulturdifferenzen** (kulturelle Missverständnisse, gegenseitige Vorurteile und Stereotypen, keine Akzeptanz der Differenz, mangelnde Sprachkenntnisse)

- **Managementstil** (Fehlen des passenden Managementstils, kein geeigneter Kommunikationsstil, rigide und unflexible Vorschriften, fehlende Gleichstellung)
- **Bedingungen vor Ort** (politische Instabilität, fehlende Technologie und Infrastrukturen)
- **Umfeld- und Bedarfsanalyse** (Wünsche und Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung werden nicht im Vorfeld erfragt).

In der folgenden Tabelle wurde nun die Häufigkeit von angegebenen Antworten bezüglich der Erfolgsfaktoren aufgelistet:

**Tabelle 14: Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten, Fragen 15–29**

	Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
15. gute Zielplanung und Zeitplanung	18	16	4	3	2
16. vernünftiges Management von Ressourcen	12	8	8	7	8
17. nachhaltig orientierte Projektarbeit	29	12	2	0	0
18. klare Festlegung der Stakeholder	18	20	2	2	1
19. Rücksicht auf kulturelle Unterschiede	36	6	1	0	0
20. agile Steuerungsstrukturen	13	9	8	7	7
21. angemessener Managementstil	25	11	5	1	1
22. Definition der Ziele mit Stakeholdern	26	14	3	0	0
23. Rücksprache mit Stakeholdern halten	16	12	4	2	0
24. Klarheit und Flexibilität in den Prozessen	28	12	2	1	0
25. Prozesse mit klar definierten Verantwortlichkeiten	10	8	10	6	9
26. Einbezug von Stakeholdern in die Prozesse	27	11	4	1	0
27. Lernmöglichkeiten und Lernbereitschaft	19	14	6	3	1
28. Anpassungsfähigkeit/Offensein (Interkulturelle Kompetenz)	35	6	2	0	0
29. Kreativitäts- und Innovationsmöglichkeit	23	10	5	3	2
Anderes ...					
Wollen Sie noch etwas mitteilen?					

Quelle: Eigene Darstellung

In den Rubriken „Anderes ...“ und „Wollen Sie noch etwas mitteilen?“ (siehe Anhang 4) stellte sich zusammengefasst heraus, dass die Partizipation und Einbeziehung der einheimischen Bevölkerung (wenn auch unterschiedlich formuliert), als wichtiger zusätzlicher Erfolgsfaktor für EZ-Projekte genannt wurde, nämlich 32-mal.

Die Antworten auf die Fragen 15–29 wurden dann in folgender Tabelle zusammengefasst, wobei die Variablen „Trifft völlig zu“ und „Trifft eher zu“ kombiniert als zentrale Erfolgsfaktoren gewertet und ebenfalls in Prozent dargestellt wurden:

**Tabelle 15: Zusammenfassung der Antworten auf die Fragen 15–29 in Prozent**

	<b>Trifft völlig zu + Trifft eher zu</b>	<b>In Prozent</b>
15. gute Zielplanung und Zeitplanung	36	83,70 %
16. vernünftiges Management von Ressourcen	20	46,50 %
17. nachhaltig orientierte Projektarbeit	41	95,30 %
18. klare Festlegung der Stakeholder	38	88,40 %
19. Rücksicht auf kulturelle Unterschiede	42	97,70 %
20. agile Steuerungsstrukturen	21	48,80 %
21. angemessener Managementstil	36	83,70 %
22. Definition der Ziele mit Stakeholdern	40	93,00 %
23. Rücksprache mit Stakeholdern halten	28	65,10 %
24. Klarheit und Flexibilität in den Prozessen	40	93,00 %
25. Prozesse mit klar definierten Verantwortlichkeiten	18	41,90 %
26. Einbezug von Stakeholdern in die Prozesse	38	88,40 %
27. Lernmöglichkeiten und Lernbereitschaft	33	76,70 %
28. Anpassungsfähigkeit/Offensein (Interkulturelle Kompetenz)	41	95,30 %
29. Kreativitäts- und Innovationsmöglichkeit	33	76,70 %

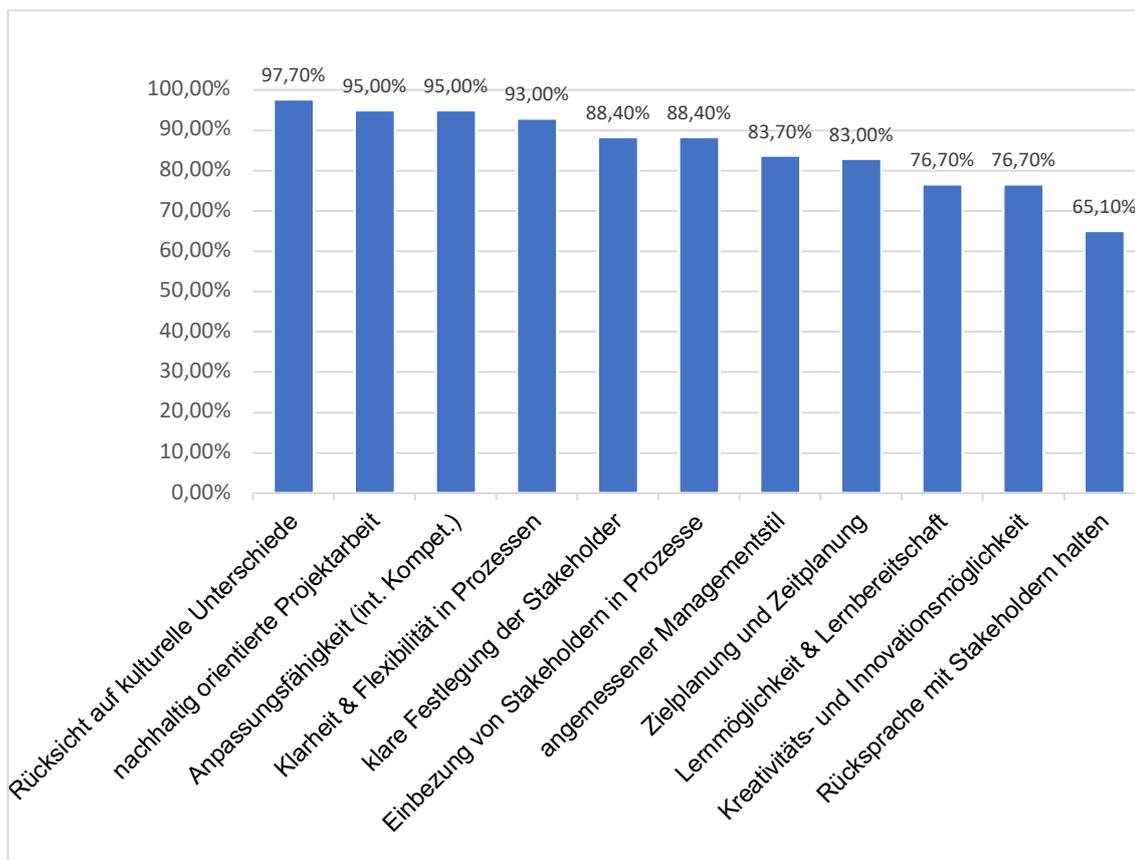
*Quelle: Eigene Darstellung*

Im Detail führte die Auswertung zu folgenden Erkenntnissen in Sachen Erfolgsfaktoren:

- Mit über 90 Prozent Relevanz wurden die Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden, Nachhaltigkeit der Projektarbeit, interkulturelle Kompetenz, Klarheit und Flexibilität in den Prozessen sowie die Definition der Ziele in Zusammenarbeit mit Stakeholdern genannt.

- Das Einbeziehen von Stakeholdern in die Prozesse, die klare Identifikation und Benennung der Stakeholder, eine gute Ziel- und Zeitplanung sowie ein angemessener Managementstil wurden mit mehr als 80 Prozent Relevanz genannt.
- Mit über 65 Prozent Relevanz wurden die interkulturelle Kompetenz, die Kreativitäts- und Innovationsmöglichkeit sowie die Rücksprache mit Stakeholdern genannt, dazu gehörend auch die Partizipation der einheimischen Bevölkerung an Projekten.
- Andere Aspekte wurden mit weniger als 50 Prozent Relevanz genannt und wurden deswegen bei der Auswertung als „nicht zentrale Erfolgsfaktoren“ eingestuft.
- „Vernünftiges Management von Ressourcen“ wurde als nicht so wichtig angesehen (mit nur 46,50 Prozent) – an Geld, Mitarbeitern oder Ausrüstung scheint es bei der Projektarbeit also nicht in erster Linie zu mangeln. Es ist aber interessant, dass alle neun deutschen Proband\*innen diesen Punkt als relevant und als Erfolgsfaktor der Projekte in der EZ angaben.

**Abbildung 22: Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten in der DR Kongo**



Quelle: Eigene Darstellung

Zusammengefasst sind also folgende Erfolgsfaktorenbereiche auszumachen:

- **interkulturelle Kompetenz** (Rücksicht auf kulturelle Unterschiede)
- **nachhaltig orientierte Projektarbeit** (Rücksicht auf Ökonomie, Ökologie und Soziales)

- **Partizipation und Beteiligung an Entwicklungsprojekten** (klare Festlegung der Stakeholder, Einbezug von einheimischer Bevölkerung in der Umfeldanalyse, Einbezug von Stakeholdern in Prozessen, Rücksprache mit Stakeholdern halten)
- **angemessener Managementstil** (Klarheit und Flexibilität in Prozessen, gute Zielplanung und Zeitplanung)
- **Lernen und Innovation** (Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, Fortbildungsangebote, Kreativitäts- und Innovationsmöglichkeiten)

Nachdem die Daten nun erhoben und ausgewertet wurden, war es wichtig, die Qualität der Forschungsmethode einzuschätzen.

### **3.2.5. Einschätzung der Qualität der Forschungsmethode**

Zur Beurteilung der Qualität dieser Datenerhebung und -auswertung galt es im Sinne der Praxisforschung nach Joachim König (2016: 83) nun unterschiedliche Fragen zu beantworten: Wie aussagekräftig ist die Feldforschung? Welche Aussagen lassen sich konkret ableiten? Wie legitim ist deren Verwertung für die Praxis? Welche Kriterien sind sinnvoll zur Beurteilung des Vorgehens und der Resultate?

Zur Beurteilung der Qualität einer quantitativen Forschung gelten zunächst die drei klassischen Gütekriterien: 1) Objektivität (die erhobenen Daten sollen komplett unabhängig von der vorliegenden Meinung des jeweils Forschenden sein). 2) Reliabilität/Zuverlässigkeit (die Datenerhebung soll reproduzierbar sein, also bei einer erneuten Durchführung ähnliche Ausprägungen mit vergleichbaren Ergebnissen aufweisen); 3) Validität/Gültigkeit (die Erhebung soll tatsächlich das messen, was sie messen soll. Es geht daher auch um die Definition von Indikatoren (Burzan 2015: 25f.; vgl. Atteslander 2008) – im Fall dieser Masterarbeit also um das gezielte Entwickeln der Fragen im Fragebogen und das Auswählen der Methoden zu deren Auswertung.

Angelehnt an König (2016: 86–88) sind fünf weitere Kriterien zur Beurteilung der Güte einer qualitativen Forschung wichtig, nämlich Realisierbarkeit, Angemessenheit, Gültigkeit, Regelleitetheit und Verwendbarkeit. Daher wurde die Feldforschung nun hinsichtlich dieser Kriterien untersucht:

- 1) **Realisierbarkeit:** Die Bedingungen für die schriftliche Befragung der Proband\*innen in der DR Kongo waren generell unkompliziert und kostengünstig umsetzbar. Die Fragebögen konnten beim Treffen vor Ort ausgefüllt und abgegeben oder via E-Mail, oder Post zurückgeschickt werden. Einigen Proband\*innen war die Wahrung der Anonymität besonders wichtig, beziehungsweise, wie diese im Falle einer Zusendung per Mail gewährleistet werden könne. Daher wurde ein E-Mail-Account eingerichtet, der lediglich zum Zweck der

Rücksendung der Fragebögen diene. Die Befragten erhielten Zugriff zu dem Account, sodass ein hohes Maß an Anonymität garantiert werden konnte.

- 2) **Angemessenheit:** Die schriftliche Befragung war eine anonyme und angemessene Untersuchungsvariante, vor allem in Zeiten der Corona-Pandemie, und sie ermöglichte die Befragung einer relativ großen Anzahl von Proband\*innen. Die Befragung war freiwillig und weitgehend anonym, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die Ehrlichkeit der Antworten nicht anzuzweifeln ist.
- 3) **Gültigkeit:** Nach über 50 Jahren EZ zwischen BRD und DR Kongo halten viele Kritiker\*innen die bisher geleistete Arbeit für erfolglos bzw. wenig nachhaltig. Daher waren die Erfolgsfaktoren ein zentraler Gegenstand der Forschung dieser Masterarbeit. Sich auf *Capacity WORKS* als dem offiziellen Ansatz der GIZ, bzw. des BMZ, stützend, wurden die folgenden vier Erfolgsfaktoren(-dimensionen) untersucht: Strategische Projektarbeit, sinnvolle Kooperation mit Stakeholdern, Gestaltung von agilen Prozessen, Ermöglichung von Lernen und Innovation. Die Identifikation dieser Erfolgsfaktoren ging mit der Lokalisierung von Problemen (oder Herausforderungen) einher. In vielen anderen Forschungen, die sich bereits mit der EZ befassen haben, hatten sich vier Hauptproblembereiche(-dimensionen) herauskristallisiert, nämlich kulturelle Unterschiede, mangelnde Sprach- und Kommunikationskompetenzen, unzureichende Führungskompetenzen und schwierige Bedingungen vor Ort. Diese generellen Hauptproblembereiche (und die erarbeiteten Erfolgsfaktoren) in Entwicklungsprojekten dienten als Grundlage zur Erstellung der Fragebögen. Die Proband\*innen sollten außerdem die Möglichkeit erhalten, individuell auch andere Erfolgsfaktoren und Problembereiche zu benennen.
- 4) **Regelgeleitetheit:** Die Identifikation der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten ist ein sehr wichtiger Punkt für die EZ. Anhand von vorangegangenen Studienergebnissen wurden daher Fragebögen entwickelt und an Proband\*innen verteilt, die vor Ort in der DR Kongo direkt an laufenden Entwicklungsprojekten mitwirken. Somit ist dieser Forschungsprozess nachvollziehbar und ermöglicht eine kritische Reflexion.
- 5) **Verwendbarkeit:** Die Ergebnisse dieser Forschung können genutzt werden, um künftige Entwicklungsprojekte in der DR Kongo oder in anderen Ländern mit ähnlichen Konstellationen erfolgreich durchzuführen.

## Zusammenfassung des Kapitels

Im dritten Kapitel ging es zunächst um die Erfolgsfaktoren bei deutschen Entwicklungsprojekten in der DR Kongo, aufbauend auf Überlegungen zur Wahl des geeigneten Projektmanagements in der EZ generell. Hierfür wurde der Begriff „Projekt“ definiert und die verschiedenen Arten von Projekten wurden klassifiziert. „Projektmanagement“ dient als Instrument dazu, Projekte

erfolgreich durchzuführen. Als klassischer Ansatz des Projektmanagements wurde das „Wasserfallmodell“ vorgestellt, das in komplexen EZ-Projektumgebungen allerdings gewisse Schwächen aufweist. Womöglich besser dazu geeignet, die von der Komplexität generierten Aporien zu überwinden, erscheint ein agiler Projektmanagement-Ansatz wie etwa *Scrum*. Da in der EZ außerdem interkulturelle und multiethnische Aspekte bei der Projektarbeit eine besondere Rolle spielen, wurde der „Managementstil Süd“ von Eckart Koch als kulturdimensionelles Modell vorgestellt. Darauf aufbauend wurden dann Faktoren analysiert, die zum Erfolg von Entwicklungsprojekten führen oder diesen beeinträchtigen können. Im Detail wurde anschließend eine Befragung von an deutschen Entwicklungsprojekten Mitwirkenden in der DR Kongo durchgeführt. Die Daten wurden erhoben und ausgewertet, abschließend wurde die Qualität der Forschung mittels der Gütekriterien untersucht.

An dieser Stelle stellt sich nun die Frage nach der Verwertbarkeit der Forschungsergebnisse. Sind sie nützlich? Und wofür genau? Welche Handlungsempfehlungen für die EZ können daraus abgeleitet werden? Diesen Punkten soll nun im abschließenden Teil der Masterarbeit nachgegangen werden, sodass ein kleines *Vademecum* entsteht, das den Erfolg von zukünftigen Projekten in der EZ möglicherweise erhöhen kann.

#### **IV. FAZIT: VERWERTBARKEIT DER ERGEBNISSE UND FORMULIERUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

Seit Jahrzehnten bemüht man sich im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit darum, die globalen Ungleichgewichte zu beseitigen und die zu großen Teilen immer noch lebensbedrohliche Situation der Menschen in Entwicklungsländern zu verbessern. Die Form dieser Zusammenarbeit sieht je nach Ländern und Akteuren unterschiedlich aus, und die verschiedenen Projekte sind in unterschiedlichem Ausmaß erfolgreich. Einerseits konnten in manchen Ländern oder Weltregionen durchaus bereits enorme Erfolge erzielt werden, andererseits wäre es wünschenswert, Verbesserungen der Situation noch effizienter, tiefgreifender und wirklich nachhaltig zu erwirken.

Industrienationen wie die BRD setzen sich im Rahmen der Entwicklungspolitik dafür ein, Entwicklungsländer zu fördern, und das Hauptziel dieser Masterarbeit war es, die Erfolgsfaktoren von deutschen Entwicklungsprojekten in der DR Kongo zu identifizieren. Hierfür wurde im theoretischen Teil vorab auf Entwicklungstheorien sowie Entwicklungsländer eingegangen, außerdem auf die Beziehung zwischen Deutschland und der DR Kongo sowie die Form der EZ zwischen diesen beiden Ländern. Im praktischen Teil wurden verschiedene Ansätze des Projektmanagements im Kontext der EZ vorgestellt und es wurde zusammenfassend die Befragung der Proband\*innen vor Ort in der DR Kongo beschrieben und ausgewertet.

Die Ergebnisse der Feldforschung zeigten auf, dass Probleme in Entwicklungsprojekten in der DR Kongo hauptsächlich auf folgende Aspekte zurückzuführen sind: Kulturelle Unterschiede werden nicht ausreichend berücksichtigt; der Managementstil ist unpassend; die Bedingungen vor Ort sind schwierig; es wird keine adäquate Umfeld- und Bedarfsanalyse durchgeführt und die Bevölkerung wird zu wenig einbezogen. Dies gibt Grund zu der Annahme, dass eine speziell auf diese Problemfelder zugeschnittene Projektarbeit große Chancen für EZ eröffnen könnte. Und dass ein agiles Projektmanagement ein sinnvolles und geeignetes Instrument dafür sein könnte, Entwicklungsziele effektiver zu erreichen und nachhaltiger umzusetzen. Mit Blick auf die Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten sollen daher nun einige Handlungsempfehlungen formuliert werden, die den Erfolg von Projekten verbessern und als kleines *Vademecum* möglicherweise in EZ-Projekten hilfreich genutzt werden können.

##### **Ein kleines handliches *Vademecum* für Projekte in der EZ**

**1) Adäquate Umfeld- und Bedarfsanalysen durchführen:** Es empfiehlt sich, im Vorfeld eines Entwicklungsprojekts eine gründliche Umfeld- und Bedarfsanalyse vorzunehmen. Da ein Projekt nie in abstrakter Theorie vonstattengeht, sollen vorab die tatsächlichen sozialen und sachlichen Begleit Aspekte analysiert werden. Hierbei geht es darum, alle Rahmenbedingungen sowie die

internen und externen Einflüsse und Faktoren zu ermitteln, die auf das Projekt einwirken können. Zusammengefasst hilft die Umfeld- und Bedarfsanalyse (gemäß Kurz/Kubek 2018) dabei:

- Die Prioritäten bei der Projektarbeit richtig zu setzen,
- der Zielgruppe ein „maßgeschneidertes“ Projekt zur Verfügung zu stellen,
- die wichtigsten Stakeholder zu identifizieren und in die Projektarbeit einzubeziehen,
- die Grundlage für Monitoring und Evaluation zu legen,
- die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient und effektiv zu nutzen,
- die Qualität der Arbeit in dem Themen- und Projektumfeld voranzubringen,
- und die Qualität der Arbeit gegenüber Geldgebern darzustellen.

Im Kern der **Umfeldanalyse** geht es um die Frage: „Worauf muss alles geachtet werden?“ Also darum, im Vorfeld alle wichtigen Faktoren zu ermitteln und aufzulisten, die auf das Projekt wirken (oder wirken können) und daher berücksichtigt werden müssen. Zur besseren Übersicht und zur Ableitung der richtigen Folgerungen werden in Anlehnung an Windolph (2015) die gesammelten Aspekte nach folgenden Kriterien sortiert:

- Soziale und sachliche Faktoren: Soziale Umfeldfaktoren betreffen Personen oder gesellschaftliche Gruppen mit spezifischen privaten oder lokalen Gepflogenheiten, die das Projekt generell beeinflussen können. Die Umfeldanalyse befasst sich zunächst damit, diese Personen(gruppen) zu identifizieren und aufzulisten, um sie dann in einer Stakeholder-Analyse genauer unter die Lupe zu nehmen. Zu den sachlichen Umfeldfaktoren zählen materielle Gegebenheiten wie unter anderem Infrastruktur, Strom- und Internetversorgung oder die zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten, Ausstattungen und Materialien.
- Interne und externe Faktoren: Interne Faktoren sind innerhalb des Projektes oder bei den am Projekt Mitwirkenden zu beobachten und müssen im Rahmen der Projektarbeit berücksichtigt werden. Externe Faktoren sind außerhalb des Projektes zu verorten. Diese umfassen sowohl lokale als auch internationale Umstände, Gegebenheiten oder Sachverhalte, die auf das Projekt wirken oder wirken können – wie etwa klimatische und ökonomische Bedingungen, staatliche Gesetze, politische Unruhen oder allgemeine internationale Trends. Externe Faktoren sind oft nicht direkt beeinflussbar.

Die **Bedarfsanalyse** ermittelt dann speziell und unter Einbeziehung der Endnutzer die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe. Ein Zitat von einem Fragebogen im Rahmen dieser Forschung erläutert deutlich, wie wichtig der Einbezug der lokalen Bevölkerung bei der Bedarfsanalyse ist:

*„Les défis et facteurs de succès du développement sont énormes. Une des façons de répondre à cette énormité est de se demander : qu'est-ce que les gens veulent vraiment dans ce contexte particulier ? Et la réponse : demandons-leur car ils et elles sont les experts de leur propre développement. Les agents du développement deviennent aujourd'hui des « designers » qui dessinent avec les communautés les contours d'un futur possible. Pour atteindre ce futur possible d'un meilleur lendemain il est nécessaire que ces agents du développement et surtout les organisations pour lesquelles ils travaillent développent et maintiennent un partenariat « d'égal à égal » avec les organisations locales de la société civile.“*

*„Die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Entwicklung sind enorm. Eine Möglichkeit, auf diese Wichtigkeit zu antworten, besteht darin, sich zu fragen: Was wollen die Menschen in diesem speziellen Kontext wirklich? Und die Antwort: Fragen wir sie, weil sie die Experten für ihre eigene Entwicklung sind. Entwicklungsagenten werden heute zu ‚Designern‘, die mit Gemeinden die Konturen einer möglichen Zukunft gestalten. Um diese mögliche bessere Zukunft zu erreichen, ist es notwendig, dass diese Entwicklungsagenten und insbesondere die Organisationen, für die sie arbeiten, eine ‚gleichberechtigte‘ Partnerschaft mit lokalen Organisationen der Zivilgesellschaft entwickeln und aufrechterhalten.“*

*Quelle: Anonymer Beitrag aus den Fragebögen, zusätzlich eigener Übersetzung ins Deutsche*

**2) Projekte wirkungsorientiert planen und durchführen:** Ein Entwicklungsprojekt sollte mit dem Ziel durchgeführt werden, auf Einzelpersonen, Gruppen und Gesellschaften positiv einzuwirken, um langfristige Verbesserungen zu erzielen. PHINEO<sup>33</sup> (ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles Engagement), definiert Wirkung als „Veränderungen in der Gesellschaft und beim Individuum, wobei die Wirkungen zunächst bei der Zielgruppe entstehen (*Outcomes*) und schließlich auch eine gesellschaftliche Veränderung erzielen (*Impacts*)“ (Kortendieck/Stepanek 2019: 182). Die Wirkungsorientierung ist, laut PHINEO-Wirkungslogik, Teil einer erfolgreichen Projektarbeit. Die Wirkungsorientierung im Steuerungskreislauf beinhaltet dabei drei wichtige Phasen (Stufen): Stufe 1: Wirkung zu planen bedeutet, die Herausforderungen und Bedarfe eines Umfelds zu ermitteln und zu verstehen, Wirkungsziele zu definieren und eine Wirkungslogik in Form von Wirkungsketten zu formulieren. Stufe 2: Wirkung zu analysieren bedeutet, für jedes Wirkungsziel direkte und indirekte Indikatoren sowie Maßeinheiten zu ermitteln, Daten zu erheben und diese auszuwerten. Stufe 3: Wirkung zu verbessern steht für das Setzen von Maßnahmen zur besseren Zielerreichung und für ein wirkungsorientiertes Berichtswesen (Kortendieck/Stepanek 2019: 183). Es ist in der EZ notwendig, Wirkungen von Projekten bereits in der Planungsphase zu berücksichtigen, sie nach Projektbeginn im Verlauf zu beobachten und in der

---

<sup>33</sup> <https://www.phineo.org>

Nachbereitung zu analysieren. Bei Projekten jeglicher Art ist es wichtig, schon bei der Planung eventuelle negative, nicht intendierte Auswirkungen durch die Anwendung geeigneter Analysemethoden im Vorfeld zu verhindern. Eine »Do no harm«-Analyse ist in relevanten Projekten unabdingbar, um schädliche Auswirkungen zu vermeiden (Deutsche Welthungerhilfe e.V. 2008: 9). Ein (e) Proband\*in schrieb zum Beispiel:

*„Si on ne sait pas par avance ce qu'on veut changer dans une société avec un projet de développement, on ne doit pas s'étonner si on obtient des résultats non désirables. Non seulement il est important de fixer les effets (positifs) qu'un projet de développement devra atteindre, il faudrait aussi penser à l'envers, ça veut dire identifier les effets négatifs que le projet de développement ne devrait en aucun cas produire.“*

„Wenn man nicht im Voraus weiß, was man in einer Gesellschaft mit einem Entwicklungsprojekt ändern will, muss man sich nicht wundern, wenn man unerwünschte Ergebnisse erzielt. Es ist nicht nur wichtig, die (positiven) Wirkungen festzulegen, die ein Entwicklungsprojekt erzielen soll, man sollte auch andersherum nachdenken, das heißt, die negativen Auswirkungen identifizieren, die das Entwicklungsprojekt unter keinen Umständen hervorrufen sollte.“

*Quelle: Anonymer Beitrag aus den Fragebögen, zusätzlich eigener Übersetzung ins Deutsche*

**3) Die Projektarbeit auf Nachhaltigkeit ausrichten:** Damit Entwicklungshilfeprojekte langfristige und weitreichend erfolgreich sein können, ist es wichtig, nachhaltig orientiert zu arbeiten, wie es auch das BMZ formuliert: „Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung bedeutet, die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Dabei ist es wichtig, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – wirtschaftlich effizient, sozial gerecht, ökologisch tragfähig – gleichberechtigt zu betrachten.“<sup>34</sup>

Unter „wirtschaftlich effizient“ wird nicht nur eine langfristige finanzielle Sicherung verstanden, sondern auch eine Erhöhung von Wertschöpfung und eine effiziente Bedürfnisbefriedigung. Dabei soll ökologisch ausgerichtet gearbeitet werden, indem Ressourcen geschont, Emissionen reduziert, Ökosysteme erhalten und Risiken minimiert werden. Entwicklungsprojekte sollen darüber hinaus sozial gerecht realisiert werden, und zwar unter zwei zentralen Aspekten:

- **Beschäftigungssicherung und Gleichstellung:** Maßnahmen müssen gefunden werden, um budgetbedingte Kündigungen zu vermeiden und die Entlohnung aller Mitwirkenden zu

---

<sup>34</sup> BMZ – Nachhaltigkeit. Verfügbar unter: [https://www.bmz.de/de/service/glossar/N/nachhaltige\\_entwicklung.html](https://www.bmz.de/de/service/glossar/N/nachhaltige_entwicklung.html): 13.11.2020.

sichern. Gerechtigkeit sollte in diesem Zusammenhang als unverzichtbar angestrebt werden. 2016 ergab eine Studie im Auftrag des britischen Wirtschafts- und Sozialforschungsrates, dass einheimische Mitarbeiter\*innen bei Entwicklungsprojekten zwar viel Lob bekamen, sich dies aber nicht monetär auf ihre Entlohnung niederschlug. Ausländische Mitarbeiter\*innen in der EZ verdienten bis zu neunmal mehr als ihre einheimischen Kolleg\*innen aus der Region, und das bei gleicher Qualifikation (Extras wie Schulgeld oder Wohnzulage noch nicht mitgerechnet). Einheimische Mitwirkende in der EZ empfinden diese Ungerechtigkeit als eines der größten Probleme innerhalb der EZ (Engelhardt 2019), was durch die Feldforschung im Rahmen dieser Masterarbeit bestätigt werden konnte (siehe Punkt 3.2.4: „Probleme in Entwicklungsprojekten“). Manchmal werden in Entwicklungsprojekten Abwertung und Diskriminierung (bei Einheimischen) auch auf anderer Ebene erlebt. In zahlreichen Stellenausschreibungen in der Branche mit einem Entwicklungsland als Einsatzort, ist oft folgender Punkt bei den Voraussetzungen aufzufinden: „Sie sind EU-Bürger\*in oder Schweizer\*in ...“. Haben solche Vermerke eine berechtigte Begründung, ist es manchmal natürlich nicht verkehrt, sie anzugeben – sie schließen aber bereits im Vorfeld viele kompetente einheimische mögliche Bewerber\*innen aus, was seitens der Entwicklungsländer oftmals als demotivierend erlebt wird.

- **Kooperation und Partizipation:** Entwicklungsprojekte werden implizit oder explizit in Kooperation mit anderen Akteuren realisiert. Die Identifizierung der Stakeholder, sie in die Prozesse einzubeziehen, und immer wieder Rücksprache mit ihnen zu halten und ein abschließendes Feedback von ihnen einzuholen, bilden einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei Entwicklungsprojekten. Die Kooperation mit Stakeholdern sollte auf Augenhöhe stattfinden, die lokale Bevölkerung sollte vermehrt als aktiv beteiligter Partner und weniger als bloßer Empfänger betrachtet werden, und die Hilfe zur Selbsthilfe sollte im Zentrum der Projektarbeit stehen (König 2015: 22). In der EZ wird Partizipation zum einen in der Projektarbeit als Stütze von Innovations- und Akzeptanzprozessen und zur Stärkung von Eigeninteressen und damit Nachhaltigkeit von Projekten angestrebt, zum anderen im politischen Dialog als Instrument zur stärkeren Ausrichtung der Entwicklungspolitik auf die Bemühung um die Verbesserung der Lebenslagen der Bevölkerung (BMZ 2002: 5). Drei Dimensionen von Partizipation ergänzen sich dabei: Partizipation an den Arbeitsschritten entlang eines Projektzyklus, demokratische Bürgerbeteiligung an Entscheidungs- und Steuerungsprozessen (Befähigung benachteiligter Bevölkerungsgruppen zu qualifizierter politischer Teilhabe) und Systementwicklung zur Gewährleistung von Partizipation in Politik und Gesellschaft (ebd.). Die Partizipation der lokalen Bevölkerung an Entwicklungsprojekten führt dazu, dass die Einheimischen die Projekte begleiten und sie sich auf positive Art und Weise aneignen, sodass hierdurch ein hohes Maß an Nachhaltigkeit garantiert wird. Diesbezüglich schrieb ein(e) Proband\*in im Fragebogen:

*„À quoi sert un projet parachuté ? Un projet qui tombe du ciel et qui n'a pas de fondement ? Pour garantir la durabilité, les projets d'aide au développement doivent avoir leur point de départ comme leur point d'arrivée ici. La participation de la population locale, qui conduit à l'appropriation dans un sens positif est une condition sine qua non pour la durabilité des projets. Quand on participe, on se sent responsable. Quand on est responsable, on s'engage pour atteindre des résultats escomptés et durables.“*

„Was nützt ein Fallschirmprojekt? Ein Projekt, das vom Himmel fällt und kein Fundament hat? Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, müssen Entwicklungshilfeprojekte hier ihren Anfangs- und Endpunkt haben. Die Beteiligung der lokalen Bevölkerung, die zur Aneignung im positiven Sinne führt, ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Nachhaltigkeit der Projekte. Wenn man teilnimmt, fühlt man sich verantwortlich. Wenn man verantwortlich ist, verpflichtet man sich, um erwartete und dauerhaften Ergebnisse zu erreichen.“

*Quelle: Anonymer Beitrag aus den Fragebögen, zusätzlich eigener Übersetzung ins Deutsche*

**4) Interkulturelle Kompetenz fördern:** Bei Entwicklungsprojekten treffen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander, sodass leicht Missverständnisse auftreten können. „Interkulturelle Kompetenz kann als ein Bündel von Kenntnissen und Fähigkeiten verstanden werden [...], die Menschen befähigen, in Situationen des Kulturkontaktes oder Konfliktes nicht mit Unverständnis, Irritation und Fehlverhalten, im Extremfall mit Gewalt zu reagieren, sondern mit Verständnis oder zumindest Ambiguitätstoleranz und mit dem Willen, sich verständlich mitzuteilen und zu verhalten, kurz: zu einer wirksamen Kommunikation aktiv beizutragen“ (Allemann-Ghionda 2009: 431). Interkulturelle Kompetenz ist daher eine absolut notwendige Kernkompetenz in der EZ. Ein(e) Proband\*in schrieb zum Beispiel:

*„Pour moi le respect et l'acceptance de l'autre et de ses us sont indispensable pour un travail dans une équipe interculturelle. Ceci nécessite une prédisposition d'ouverture vers l'autre et ne pas penser ce qu'on détient le monopole de la vérité et que mes valeurs culturelles sont les meilleures et juste. D'ailleurs c'est la rencontre avec une autre culture enrichit la mienne.“*

„Für mich ist der Respekt und die Akzeptanz anderer und ihrer Gewohnheiten für die Arbeit in einem interkulturellen Team von wesentlicher Bedeutung. Dies erfordert eine Veranlagung, offen für den anderen zu sein und nicht zu denken, dass man das Monopol der Wahrheit hat und dass meine kulturellen Werte die besten und richtigen sind. Darüber hinaus ist es die Begegnung mit einer anderen Kultur, die meine bereichert.“

*Quelle: Anonymer Beitrag aus den Fragebögen, zusätzlich eigener Übersetzung ins Deutsche*

Als Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen zu interagieren (Deardorff 2006), ist die interkulturelle Kompetenz ein Instrument und ein Prozess gleichermaßen, der eine Haltung und stetiges Dazulernen benötigt. David S. Hoopes (1981: 3–38) stellt ein Modell auf, um das interkulturelle Lernen einfach zu erläutern, und zwar in sieben Stufen:

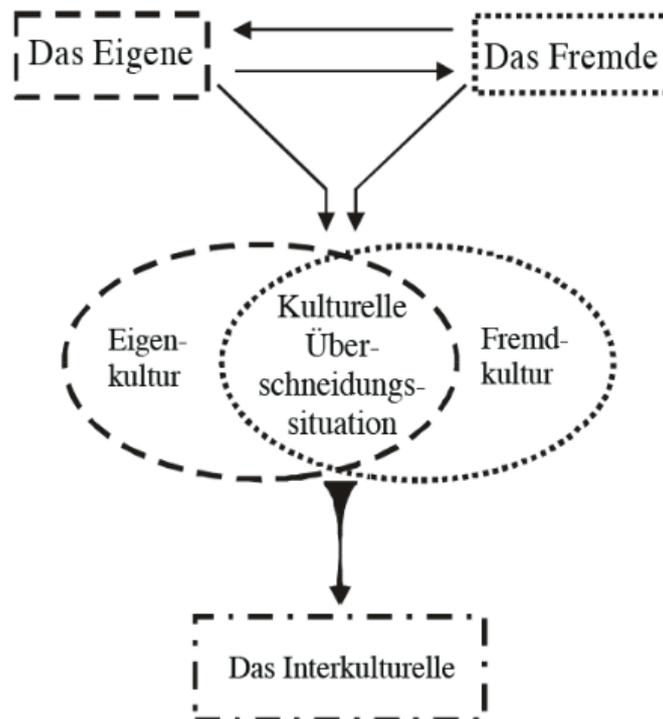
**Tabelle 16: Entwicklungsphasen des interkulturellen Lernens**

<b>1. Ethnozentrismus</b>	Die eigene Weltsicht wird als einzig mögliche Perspektive begriffen, alle anderen Kultursysteme zählen nicht.
<b>2. Aufmerksamkeit</b>	Es wird ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass es auch andere kulturelle Systeme gibt.
<b>3. Verstehen</b>	Die Strukturen anderer Kultursysteme werden in ihrer jeweiligen Logik und in ihrem speziellen Kontext wahrgenommen.
<b>4. Akzeptanz</b>	Die Kulturunterschiede werden akzeptiert und respektiert, ohne sie nach Maßstäben der eigenen Kultur zu beurteilen.
<b>5. Wertschätzung</b>	Die Stärken und Schwächen der Fremdkultur auf Grundlage kulturübergreifender Maßstäbe werden angemessen wahrgenommen.
<b>6. selektive Aneignung</b>	Die positiven Merkmale und Verhaltensweisen des fremdkulturellen Systems werden selektiv übernommen.
<b>7. Anpassungsfähigkeit</b>	Unterschiedlicher Endzustände interkulturellen Lernens werden erreicht, wie etwa Assimilation, Akkulturation, Anpassung, Bilingualismus oder Multikulturalismus.

*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoopes 1981: 18–21*

Von Hoopes Sieben-Stufen-Modell ausgehend kann angenommen werden, dass interkulturelles Lernen sich bei der Begegnung von Menschen unterschiedlicher Kulturen in der Regel in vielen parallelen und wiederkehrenden Lernprozessen in der Form einer Endlosspirale vollzieht. Die kulturelle Überschneidungssituation, die zum Interkulturellen führt, ist ein Treffen zwischen der eigenen und der fremden Kultur, wie Thomas es darstellt:

Abbildung 23: Das Eigene, das Fremde und das Interkulturelle



Quelle: Thomas 2005: 46

Als eine Form des sozialen Lernens (Hatzer/Layes 2003: 147) kann das interkulturelle Lernen nie abgeschlossen sein. Als Leitziel des interkulturellen Lernens bündelt letztendlich interkulturelle Kompetenz kognitive, emotionale und soziale Kompetenzen, indem sie „neben der kritischen Distanz gegenüber der eigenen Kultur ein gewisses Maß an Identifikation oder Empathiefähigkeit (verlangt), was kognitiv Kontextualisierung erfordert, das heißt, die Fähigkeit, das Handeln der Anderen im Kontext ihrer Wertvorstellungen und diese im Kontext ihrer Lebensbedingungen oder auch ihrer historischen Erfahrungen zu sehen“ (bdp 2000: 24). Zahlreiche Seminare und Trainings werden angeboten, um zumindest Fach- und Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und sie darauf vorzubereiten, in einem inter- oder multikulturellen Kontext zu arbeiten.

**5) Einen angemessenen Managementstil nutzen:** Zwei Schwerpunkte sollten bei der Auswahl des Managementstiles beachtet werden:

- Zum einen sollte ein passendes Mitarbeiterführungsmodell ausgewählt werden. Eckart Koch schlägt beispielsweise den „Managementstil Süd“ (siehe Punkt 3.1.4) als ein die Kulturdimensionen berücksichtigendes, aber auf Grundsätzliches reduziertes Modell für Entwicklungsländer vor. Auch wenn dieses nicht bei allen Entwicklungsprojekten ausreichen wird, kann es als Basis dienen, und an die Realität vor Ort angepasst werden.

- Zum anderen sollte darauf geachtet werden, dass Prozesse der Projektarbeit nicht von der Komplexität des Arbeitskontextes und der unerwarteten Ereignisse beeinträchtigt werden.

Da das klassische „Wasserfallmodell“ in einem komplexen Umfeld Schwächen aufweist, wird in der EZ öfter das „agile Projektmanagement“ genutzt (siehe Punkt 3.1.3). Marquart und Pifczyk plädieren allerdings für eine Mischform der beiden Ansätze, als die Kombination zwei unterschiedlicher „Welten“: „Ein hybrides Projektmanagement hat zum Ziel, eine optimale Arbeitsumgebung für die Teams zu schaffen – ohne Dogmen. Deshalb werden in hybriden Projekten Methoden und Werkzeuge aus beiden Welten genutzt. Am Anfang eines hybriden Projektmanagements steht die Analysephase: jedoch geht es dabei nicht um eine Analyse des Gesamtprojekts in der Tiefe, sondern in einer eher groben Granulierung [...]. Nun wird das Grobgranulare aufgeteilt in Projektschritte, und ab diesem Augenblick werden agile Methoden eingesetzt und sowohl Analyse, Design, Implementierung, Test als auch Alpha- Betrieb parallel gefahren. Regelmäßige Dailies sorgen dabei dafür, dass sich alle Beteiligten synchronisieren können“ (Marquart/Pifczyk 2019: 53).

**6) Lernen und Innovation fördern:** Sowohl den leitenden als auch den ausführenden Mitarbeitenden in Entwicklungsprojekten sollen Möglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, stetig dazulernen und ihre Arbeit kreativ anzugehen. Flexibilität und ständige Lernprozesse spielen bei der Anpassung an sich verändernde Situationen und Gegebenheiten (wie sie bei der EZ erforderlich ist), eine zentrale Rolle. Wie und in welcher Form das Lernen zum Erhalt und zur Entwicklung von Innovationsfähigkeit beitragen kann, sollte bereits im Vorfeld des Projekts bedacht werden. Zum Erhalt der Handlungsfähigkeit in Zeiten starken gesellschaftlichen Wandels und im Rahmen komplexer Veränderungsprozesse, welche die Arbeit an und die Organisation von Projekten betreffen, bedeutet dies, dass neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen vor allem soziale und personelle Kompetenzen sowie auch die Lernbereitschaft aller am Projekt Mitarbeitenden eine wichtige Rolle spielen. Kompetenzentwicklung im Kontext der projektbezogenen EZ ist daher an das Prinzip *Learning by doing* gebunden und baut auf der Selbstorganisationsfähigkeit aller Mitwirkenden auf (vgl. Hartmann/Wölfling 2003).

## Ein Gedanke zum Schluss

Die Fähigkeit und Bereitschaft, von anderen Kulturen zu lernen, ist als eine zentrale Kompetenz innerhalb der EZ anzusehen. Ein wechselseitiger Austausch zwischen Ländern und Kulturen, die sich in der EZ begegnen, bedeutet immer auch eine potenzielle Bereicherung – für alle Beteiligten. Auch wenn ein Land bezüglich bestimmter Kriterien als Entwicklungsland eingestuft werden muss, können andere Indikatoren herangezogen werden, um die Stärken des Landes zu betonen, wie beispielsweise den Aspekt des Glücklichen<sup>35</sup>. Da Lebensfreude und Glücksempfinden wesentliche Aspekte der Lebensqualität sind, könnten Industrieländer von Entwicklungsländern diesbezüglich vielleicht einiges lernen, was die „Entwicklungszusammenarbeit“ auf ein neues Level von Partnerschaft heben könnte.

---

<sup>35</sup> Der *World Happiness Report* (auch „Glücksindex“ genannt), wird jährlich vom *Sustainable Development Solutions Network* der Vereinten Nationen veröffentlicht und stellt Ranglisten bezüglich der Lebenszufriedenheit in verschiedenen Ländern auf. Im letzten *World Happiness Report* (2017–2019) steht das Entwicklungsland Costa Rica beispielsweise auf Platz 15, während die Industrieländer Deutschland und Japan auf Platz 17 und 62 rangieren (<https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2020/WHR20.pdf>: 30.11.2020).

## LITERATURVERZEICHNIS

**Aïm, Roger (2011):** Les fondamentaux de la gestion du projet, La Plaine Saint-Denis Cedex: Éditions Afnor.

**Akreml, Leila (2014):** Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS: 265–282.

**Allemann-Ghionda, Cristina (2009):** Interkulturalität und interkulturelle Bildung. In: Andresen, Sabine u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch Erziehungswissenschaft, Weinheim & Basel: Beltz: 424–437.

**Andersen, Uwe (2005):** Entwicklungspolitik/-hilfe. In: Woyke, Wichard (Hrsg.): Handwörterbuch Internationale Politik, 9. Auflage, Wiesbaden: Springer: 85–95.

**Ansorg, Nadine (2020):** Demokratische Republik Kongo. In: Bundeszentrale für politische Bildung – bpb, <https://www.bpb.de/internationales/weltweit/innerstaatliche-konflikte/54628/kongo>: 13.10.2020.

**Atteslander, Peter (2008):** Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin: Erich Schmidt.

**Austin, Simon/Baldwin, Andrew/Li, Baizahn/Waskett, Paul (2000):** Analytical design planning technique (ADePT): a dependency structure matrix tool to schedule the building design process, in: Construction Management and Economics, 18(2): 173–182.

**Auswärtiges Amt (2019):** Kongo (Demokratische Republik): Beziehungen zu Deutschland. In: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/kongodemokratischerepublik-node/bilateral/203192?openAccordionId=item-203196-0-panel>: 23.10.2020.

**Banque Mondiale (2020a):** Doing Business – Mesurer la réglementation des affaires. Congo, République démocratique du. In: <https://français.doingbusiness.org/fr/data/exploreeconomies/congo-dem-rep>: 14.10.2020.

**Banque Mondiale (2020b):** République Démocratique du Congo – Vue d’ensemble. In: <https://www.banquemondiale.org/fr/country/drc/overview>: 14.10.2020.

**bdp – Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2000):** Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung, Bonn: bdp.

**Bea, Franz Xaver/Scheurer, Steffen/Hesselmann, Sabine (2011):** Projektmanagement, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.

**Beck, Kent u.a. (2001):** Manifest für Agile Softwareentwicklung. In: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>: 20.10.2020.

**Beck, Thomas (1996):** Die Projektorganisation und ihre Gestaltung. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Berlin: Duncker & Humblot.

**Bergmann, Rainer/Garreht, Martin (2016):** Organisation und Projektmanagement, 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin/ Heidelberg: Springer.

**BGW – Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2016):** Projektmanagement – eine Einführung, Hamburg: Beisner Druck & Co. KG, Buchholz/Nordheide.

**Bliss, Frank (1996):** „Participatory Appraisals“, Anmerkungen zu einem Mythos. In: Neumann, Stefan (Hrsg.): Ethnologische Beiträge zur Entwicklungspolitik 3, Bonn: PAS (Beiträge zur Kulturkunde): 52–64.

**BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2010):** Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, Bonn: BMAS, Referat Information, Publikation, Redaktion.

**BMI – Bundesministerium des Inneren (2012):** Praxisleitfaden. Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, Berlin: BMI.

**BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2002):** Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit: eine Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats beim BMZ, Bonn: BMZ.

**BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2008):** Medienbuch Entwicklungspolitik 2008/2009, Bonn: BMZ.

**BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2017):** Afrika und Europa – Neue Partnerschaft für Entwicklung, Frieden und Zukunft. Eckpunkte für einen Marshallplan mit Afrika, Berlin/Bonn: BMZ.

**BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2019):** IATI-Datenbank. In: [www.bmz.de/iati/IATI\\_ActivityData\\_Excel.xlsx](http://www.bmz.de/iati/IATI_ActivityData_Excel.xlsx): 23.10.2020.

**BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2020):** DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete (gültig für die Berichtsjahre 2018-2020). In: [https://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/Ministerium/ODA/DAC\\_Laenderliste\\_Berichtsjahre\\_2018\\_2020.pdf](https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/Ministerium/ODA/DAC_Laenderliste_Berichtsjahre_2018_2020.pdf), 14.09.2020.

**Bohinc, Thomas (2010):** Grundlagen des Projektmanagements. Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter, Offenbach: Gabal Verlag.

**Borzt, Jürgen/Döring, Nicola (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Burzan, Nicole (2015):** Quantitative Methoden kompakt, Konstanz/München: UVK/Lucius.
- Cronenbroeck, Wolfgang (2004):** Handbuch internationales Projektmanagement: Grundlagen, Organisation, Projektstandards; interkulturelle Aspekte; angepasste Kommunikationsformen, Berlin: Cornelsen.
- Deardoff, Darla (2006):** Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of Higher Education in the United States. In: Journal of Studies in International Education, Nr. 10/2006: 241-266.
- Deutsche Welthungerhilfe e.V. (2008):** Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe. Teil 1: Hintergründe und Definitionen.
- Die Bundesregierung (2019):** Präsident der DR Kongo in Berlin. Beziehungen gemeinsam weiterentwickeln. In: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/dr-kongo-1691604>: 23.10.2020.
- Engelhardt, Marc (2019):** Kulturwandel in der Entwicklungshilfe – Keine weißen Retter. In: Deutschlandfunk ([https://www.deutschlandfunk.de/kulturwandel-in-der-entwicklungshilfe-keine-weissen-retter.724.de.html?dram:article\\_id=451305](https://www.deutschlandfunk.de/kulturwandel-in-der-entwicklungshilfe-keine-weissen-retter.724.de.html?dram:article_id=451305): 13.11.2020).
- Fischer, Karin/Hödl, Gerald/Sievers, Wiebke (Hrsg.) (2008):** Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development, Wien: Mandelbaum.
- Frank, André Gunder (2008 [1966]):** Die Entwicklung der Unterentwicklung. In: Fischer, Karin/Hödl, Gerald/Sievers, Wiebke (Hrsg.): Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development, Wien: Mandelbaum: 148–167.
- Funk, Evelyn u.a. (2019):** Erkenntnisse aus der wirkungsorientierten Begleitforschung. Potential und Grenzen der rigorosen Wirkungsanalyse von Governance-Programmen, Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- Gaertner, Ulrich/Dhamotharan, Mohan (1999):** Draft Report of the Training Course on “Advanced Seminar on Planning Methods for Integrated Local Community Development: PPCM” 19, 29 April 1999.
- Gessler, Michael (2016):** Projektarten. In: Gessler, Michael (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0/ unter Mitwirkung der spm swiss project management association, Nürnberg/ Berlin: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
- GIZ – Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit (2016):** Biodiversität und nachhaltige Waldbewirtschaftung. Das größte Waldgebiet Afrikas vor Abholzung und Wilderei schützen. In: [https://www.giz.de/de/downloads/20170211\\_01\\_PBF\\_SCREEN\\_de.pdf](https://www.giz.de/de/downloads/20170211_01_PBF_SCREEN_de.pdf): 23.10.2020.

**GIZ – Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit (2018a):** Förderung der Finanzsystementwicklung. Kleinste, kleine und mittlere Unternehmen und einkommensschwache Haushalte nutzen vermehrt Finanzdienstleistungen. In: [https://www.giz.de/de/downloads/05\\_PDSF\\_SCREEN\\_de.pdf](https://www.giz.de/de/downloads/05_PDSF_SCREEN_de.pdf): 23.10.2020.

**GIZ – Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit (2018b):** Ernährungssicherung in der Provinz Tansania. Gegen Hunger und Fehlernährung. In: [https://www.giz.de/de/downloads/11\\_TANGA\\_SCREEN\\_de.pdf](https://www.giz.de/de/downloads/11_TANGA_SCREEN_de.pdf): 27.10.2020.

**GIZ – Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit (Hrsg.) (2015):** Kooperationsmanagement in der Praxis, Wiesbaden, Springer Verlag.

**GPM – Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (2015):** Stakeholdermanagement. Studie zu Art + Umfang der Umsetzung in deutschen Unternehmen und Projektgruppen. In: [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/GPM/Know-How/150402\\_Studie\\_Stakeholder\\_Final.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/150402_Studie_Stakeholder_Final.pdf): 18.09.2019.

**Grohs, Gerhard (1973):** Entwicklungsländer (EL.). In: Von Eynern, Gert (Hrsg.): Wörterbuch zur politischen Ökonomie, Opladen: Westdeutscher Verlag: 93–96.

**GTZ – Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Hrsg.) (2008):** Capacity WORKS: Das Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung, Eschborn: GIZ.

**Habermas, Jürgen (1988):** Der philosophische Diskurs der Moderne. Zwölf Vorlesungen, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Hartmann, Thomas/Wölfling, Erwin Meyer (2003):** Nutzung von innovationspotenzialen in außerbetrieblichen Handlungs- und Lernfeldern. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Erhalt und Entwicklung von Innovationsfähigkeit durch Lernen im sozialen Umfeld, QUEM-report, Heft 83, Berlin: 3–126.

**Hatzer, Barbara/Layes, Gabriel (2003):** Interkulturelle Handlungskompetenz. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlage und Praxisfelder, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht: 138–148.

**Heiner, Maja (1994):** Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Freiburg i.Br.: Lambertus.

**Hillman, Karl-Heinz (2007):** Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart: Kröner Verlag.

**Hobbs, Brian/Ménard, Pierre (1989):** Les rôles du gérant de projet, Québec: Université du Québec.

**Hoffman, Hans-Erland (2004):** Die Bedeutung kultureller Unterschiede. In: Hoffmann, Hans-Erland/Schoper, Yvonne-Gabriele/Fitzsimons, Conor John (Hrsg.): Internationales Projektmanagement. Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis, München: Deutscher Taschenbuch Verlag: 13–36.

**Hofmann, Yvette (2011):** 30 Minuten Projektmanagement, Offenbach: Gabal Verlag.

**Holzbaur, Ulrich (2014):** Projektmanagement für Studierende. Erfolgreich das Studium meistern, Wiesbaden: Springer Gabler.

**Hoopes, David (1981):** Intercultural communication concepts and the psychology of intercultural experience. In: Push, Margaret D. (Hrsg.): Multicultural Education. A Cross – Cultural Training Approach, Chicago: 9–38.

**Jenny, Bruno (2008):** Projektmanagement. Das Wissen für den Profi, Zürich: Vdf Hochschulverlag.

**Kaldschmidt, Susanne (2012):** Interkulturalität als Bestandteil der Nachhaltigkeit von Vorhaben in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Koch, Eckart/Speiser, Sabine (Hrsg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, München/Mering: Rainer Hampp Verlag: 73–95.

**Kalter, Christoph (2011):** Die Entdeckung der Dritten Welt. Dekolonisierung und neue radikale Linke in Frankreich, Frankfurt/New York: Campus Verlag.

**KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau (2014):** Friedensfonds – DR Kongo. In: <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Entwicklungsfinanzierung/L%C3%A4nder-und-Programme/Subsahara-Afrika/Projekt-Kongo-Friedensfonds-2014-DE.pdf>: 23.10.2020.

**KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau (2020):** Demokratische Republik Kongo. Der zweitgrößte Staat in Afrika. In: <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/Internationale-Finanzierung/KfW-Entwicklungsbank/Weltweite-Pr%C3%A4senz/Subsahara-Afrika/Kongo-D.R./>: 23.10.2020.

**Koch, Eckart (2012a):** Managementstil Süd: Überlegungen zu interkulturellen Steuerungsgrundsätze für Entwicklungsprojekte. In: Koch, Eckart/Speiser, Sabine (Hrsg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, München/Mering: Rainer Hampp Verlag: 1–31.

**Koch, Eckart (2012b):** Capacity WORKS – interkulturell. In: Koch, Eckart/Speiser, Sabine (Hrsg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, München/ Mering: Rainer Hampp Verlag: 51–72.

**Koch, Eckart (2015):** Interkulturelle Praxisprojekte – Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. In: [https://eckart-koch.de/media/files/sonstige\\_anhaenge/Koch\\_2015\\_119\\_VORW.pdf](https://eckart-koch.de/media/files/sonstige_anhaenge/Koch_2015_119_VORW.pdf): 29.10.2020.

**Kohnert, Dirk (1998):** Lehren aus 15 Jahren ZOOP – Plädoyer für zielorientierte statt sektororientierte Steuerung der EZ, in *Entwicklung und Zusammenarbeit: E + Z. Internationale Zeitschrift* 39 (5–6): 137–140.

**Kolland, Franz (2006):** Zwischen Fortschrittsoptimismus und kritischer Gesellschaftsanalyse. In: Fischer, Karin/Hödl, Gerald/Sievers, Wiebke (Hrsg.): *Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development*, Wien: Mandelbaum: 79–104.

**König, Joachim (2016):** Praxisforschung in zwölf Arbeitsschritten: Handlungswissen im Überblick, in: König, Joachim (Hrsg.): *Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*, Stuttgart: Kohlhammer: 29–92.

**König, Jörg (2015):** Hilflöse Entwicklungshilfe? In: *Argumente zu Marktwirtschaft und Politik* Nr. 128, 01/2015, Berlin: Stiftung Marktwirtschaft.

**Kortendieck, Georg/ Stepanek, Peter (2019):** *Controlling in der deutschsprachigen Sozialwirtschaft. Eine Einführung*, Wiesbaden: Springer VS.

**Kurz, Bettina/ Kubek, Doreen (2018):** *Kursbuch Wirkung. Das Praxisbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. 5. Aufl., Berlin: PHINEO.

**Kuster, Jürg u.a. (2011):** *Handbuch Projektmanagement*, Heidelberg: Springer.

**Marquart, Reiner/Pifczyk, Alexander (2019):** Vom „Wasserfall-Modell“ zu einem „hybriden“ Ansatz. In: *Wirtschaft + Weiterbildung* 05/2019: 50–53.

**Meier, Harald (2004):** *Internationales Projektmanagement. Internationales Management, Projektmanagement-Techniken, Interkulturelle Teamarbeit*, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.

**Menzel, Ulrich (2010):** Teil 1: Entwicklungstheorie. In: Stockmann, Reinhard/Menzel, Ulrich/Nuscheler, Franz: *Entwicklungspolitik: Theorien – Probleme – Strategien*, München: Oldenbourg Verlag: 11–160.

**Mhoudine, Ichata (2006):** *Les facteurs clés de succès dans la gestion des projets de microfinance aux Comores*, Québec: Université du Québec à Rimouski.

**Moser, Heinz (2015):** *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung. Eine Einführung*, Freiburg i.Br.: Lambertus.

**Munns, Andrew/Bjeirmi, Bassam (1996):** The role of project management in achieving project success. In: *International Journal of Project Management*, 14(2): 81–87.

**Neubert, Susanne (2004):** Wirkungsanalysen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit sind machbar. In: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik: Analysen und Stellungnahmen, 4/2004: 1–4.

**Neubert, Susanne (2012):** Entwicklungspolitik wirksamer gestalten: Internationale Entwicklungszusammenarbeit im Wandel. In: Fiege, Karin/Rausch, Theo (Hrsg.): Entwicklungszusammenarbeit gestalten. Inhalte und Methoden für ein erfolgreiches Wirken in einem komplexen Berufsfeld, Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin: 10–33.

**Neuenfeldt, Sebastian/Kirschke, Dieter/Franke, Christian (2012):** Was sagt der Human Development Index über Entwicklung aus? Kritik und Erweiterung auf der Grundlage eines faktoranalytischen Ansatzes, Working Paper, N° 91/2012, Humboldt- Universität zu Berlin, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Landwirtschaftlich- Gärtnerischen Fakultät, Berlin.

**Nohlen, Dieter (2000):** Entwicklung. In: Nohlen, Dieter (Hrsg.): Lexikon Dritte Welt. Länder, Organisationen, Theorien, Begriffe, Personen, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag: 227–229.

**OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2012):** Development cooperation report 2012, Paris.

**Oppen, Achim von (1992):** Planer aus der Sicht von „Zielgruppen“ in Sambia. In: Kohnert, Dirk u.a.: Perspektiven zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit, IFO Studien zur Entwicklungsforschung/22: 119–125.

**Pfläging, Niels/ Hermann, Silke (2019):** Komplexmethoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität, 6. Auflage, München: Redline Verlag.

**Prochnow, Stefan (2016):** Merkmale von Entwicklungsländern. In: Sozialwissenschaften/Globale Strukturen und Prozesse, Stuttgart: Klett.

**Rauch, Theo (2015):** Zur Reform der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 7-9/2015: 36–42.

**Roock, Stefan (2019):** Scrum – auf dem Bierdeckel erklärt. Begriffe, Konzepte, Grundverständnis, Heidelberg: dpunk Verlag. In: [https://www.it-agile.de/fileadmin/PDF/Scrum\\_Intro\\_V1.2.pdf](https://www.it-agile.de/fileadmin/PDF/Scrum_Intro_V1.2.pdf): 20.10.2020.

**Rostow, Walt Whitman (1967):** Stadien wirtschaftlichen Wachstums. Eine Alternative zur marxistische Entwicklungstheorie, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Schwaber, Ken/Sutherland, Jeff (2013):** Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Scrum.Org. and ScrumInc.

**Soeprato-Jansen, Nena (2012):** Konfliktkulturen versus Gesichtsbewahren. In: Koch, Eckart/ Speiser, Sabine (Hrsg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, München/Mering: Rainer Hampp Verlag: 231–244.

**Spektrum:** Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit. In: <https://www.spektrum.de/lexikon/geographie/entwicklungszusammenarbeit/2084>: 09.10.2020.

**Stahl, Barbara (2014):** Stakeholderorientierte Führung großer Stiftungen. Ein kausalanalytischer Erklärungsansatz der Stiftungsperformance, Wiesbaden: Springer.

**Tetzlaff, Rainer (2018):** Afrika. Eine Einführung in Geschichte, Politik und Gesellschaft, Wiesbaden: Springer VS.

**Thomas, Alexander (2005):** Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In: Thomas, Alexander/ Kinast, Eva-Ulrike/ Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht: 44–49.

**Timinger, Holger (2015):** Projektmanagement, Weinheim: Wiley VCH Verlag.

**UN – Nations Unies (2019):** Chaque année 96.000 enfants meurent en République Démocratique du Congo avant d’atteindre un mois, Kinshasa: UN.

**Vereinte Nationen (2000):** Millenniums–Erklärung der Vereinten Nationen. Verabschiedet von der Generalversammlung der Vereinten Nationen zum Abschluss des vom 6.–8. September 2000 abgehaltenen Millenniumsgipfels in New York, New York.

**Vereinte Nationen (2015a):** Millenniums-Entwicklungsziele. Bericht 2015, New York.

**Vereinte Nationen (2015b):** Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015, New York.

**Weingarten, Lioba u.a. (2011):** Die deutsche humanitäre Hilfe im Ausland. Länderstudie Demokratische Republik Kongo. Unveröffentlichter Evaluationsbericht, Bonn/Berlin: BMZ/ Auswärtiges Amt.

**Weltbank (2020):** GNI per capita, PPP (current international \$). In: [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD?year\\_high\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD?year_high_desc=true): 14.09.2020.

**Windolph, Andrea (2015):** Die Umfeldanalyse einfach erklärt. In: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/die-umfeldanalyse-einfach-erklaert/>: 09.09.2020.

**Ziai, Aram (2004):** Entwicklung als Ideologie? Das klassische Entwicklungsparadigma und die Post-Development-Kritik. Ein Beitrag zur Analyse des Entwicklungsdiskurses, Hamburg: DÜI.

**Ziai, Aram (2006):** Zwischen Globalen Governance und Post-Development. Entwicklungspolitik aus diskursanalytischer Perspektive, Münster: Westfälisches Dampfboot.

**Ziai, Aram (2010):** Zur Kritik des Entwicklungsdiskurses. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 10/2010: 23–29.

## ANHANG

Abbildung 24: Das offizielle Logo der Entwicklungsziele



Quelle: [www.unric.org](http://www.unric.org): 08.12.2020

**Abbildung 25: Millenniums-Entwicklungsziele: Umsetzungsstand**

Ziele und Zielvorgaben	Afrika		Asien				Ozeanien	Lateinamerika und Karibik	Kaukasus und Zentralasien
	Nordafrika	südlich der Sahara	Ostasien	Südostasien	Südasien	Westasien			
<b>ZIEL 1   Beseitigung der extremen Armut und des Hungers</b>									
Extreme Armut halbieren	niedrige Armut	sehr hohe Armut	niedrige Armut	mäßige Armut	hohe Armut	niedrige Armut	—	niedrige Armut	niedrige Armut
Produktive, menschenwürdige Beschäftigung	hohe Defizite	sehr hohe Defizite	mäßige Defizite	hohe Defizite	hohe Defizite	hohe Defizite	sehr hohe Defizite	mäßige Defizite	geringe Defizite
Hunger halbieren	geringer Hunger	verbreiteter Hunger	mäßiger Hunger	mäßiger Hunger	verbreiteter Hunger	mäßiger Hunger	mäßiger Hunger	mäßiger Hunger	mäßiger Hunger
<b>ZIEL 2   Verwirklichung der allgemeinen Grundschulbildung</b>									
Allgemeine Grundschulbildung	hohe Bildungsbeteiligung	mäßige Bildungsbeteiligung	hohe Bildungsbeteiligung	hohe Bildungsbeteiligung	hohe Bildungsbeteiligung	hohe Bildungsbeteiligung	hohe Bildungsbeteiligung	hohe Bildungsbeteiligung	hohe Bildungsbeteiligung
<b>ZIEL 3   Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Ermächtigung der Frauen</b>									
Gleiche Bildungsbeteiligung in Grundschulen	fast gleich	fast gleich	gleich	gleich	gleich	fast gleich	fast gleich	gleich	gleich
Frauenanteil an der erwerbstätigen Bevölkerung	niedriger Anteil	mittlerer Anteil	hoher Anteil	mittlerer Anteil	niedriger Anteil	niedriger Anteil	mittlerer Anteil	hoher Anteil	hoher Anteil
Gleiche Vertretung von Frauen in nationalen Parlamenten	mäßige Vertretung	mäßige Vertretung	mäßige Vertretung	niedrige Vertretung	niedrige Vertretung	niedrige Vertretung	sehr niedrige Vertretung	mäßige Vertretung	niedrige Vertretung
<b>ZIEL 4   Senkung der Kindersterblichkeit</b>									
Sterblichkeit von Kindern unter 5 Jahren um zwei Drittel senken	geringe Sterblichkeit	hohe Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	mäßige Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	mäßige Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit
<b>ZIEL 5   Verbesserung der Gesundheit von Müttern</b>									
Müttersterblichkeit um drei Viertel senken	geringe Sterblichkeit	hohe Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	mäßige Sterblichkeit	mäßige Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	mäßige Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit
Zugang zu reproduktiver Gesundheit	mäßiger Zugang	geringer Zugang	hoher Zugang	mäßiger Zugang	mäßiger Zugang	mäßiger Zugang	geringer Zugang	hoher Zugang	mäßiger Zugang
<b>ZIEL 6   Bekämpfung von HIV/Aids, Malaria und anderen Krankheiten</b>									
Ausbreitung von HIV/Aids zum Stillstand bringen und umkehren	niedrige Inzidenz	hohe Inzidenz	niedrige Inzidenz	niedrige Inzidenz	niedrige Inzidenz	niedrige Inzidenz	niedrige Inzidenz	niedrige Inzidenz	niedrige Inzidenz
Ausbreitung von Tuberkulose zum Stillstand bringen und umkehren	geringe Sterblichkeit	hohe Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	mäßige Sterblichkeit	mäßige Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	mäßige Sterblichkeit	geringe Sterblichkeit	mäßige Sterblichkeit
<b>ZIEL 7   Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit</b>									
Anteil der Menschen ohne besseres Trinkwasser halbieren	hoher Versorgungsgrad	niedriger Versorgungsgrad	hoher Versorgungsgrad	hoher Versorgungsgrad	hoher Versorgungsgrad	hoher Versorgungsgrad	niedriger Versorgungsgrad	hoher Versorgungsgrad	mittlerer Versorgungsgrad
Anteil der Menschen ohne Sanitärversorgung halbieren	mittlerer Versorgungsgrad	sehr niedriger Versorgungsgrad	mittlerer Versorgungsgrad	niedriger Versorgungsgrad	sehr niedriger Versorgungsgrad	hoher Versorgungsgrad	sehr niedriger Versorgungsgrad	mittlerer Versorgungsgrad	hoher Versorgungsgrad
Lebensbedingungen von Slumbewohnern verbessern	niedriger Anteil an Slumbewohnern	sehr hoher Anteil an Slumbewohnern	mäßiger Anteil an Slumbewohnern	—					
<b>ZIEL 8   Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft</b>									
Internetnutzer	mittlerer Nutzungsgrad	niedriger Nutzungsgrad	hoher Nutzungsgrad	mittlerer Nutzungsgrad	niedriger Nutzungsgrad	hoher Nutzungsgrad	niedriger Nutzungsgrad	hoher Nutzungsgrad	hoher Nutzungsgrad

Die vorstehende Matrix umfasst zwei Informationsebenen. Der Text im Kästchen beschreibt den aktuellen Entwicklungsstand. Die Farben zeigen den Fortschritt bei der Umsetzung entsprechend der nachstehenden Legende:

- Zielvorgabe erreicht oder hervorragende Fortschritte.
- Gute Fortschritte.
- Mäßige Fortschritte.
- Geringe Fortschritte oder Rückschritte.
- Fehlende oder unzureichende Daten.

Quelle: UN, 2015a: 76

Abbildung 26: Das offizielle Logo der nachhaltigen Entwicklung



Quelle: <https://unric.org/de/17ziele/>; 08.12.2020

**Abbildung 27: Fragebogen (deutsche Version)**

**Fragebogen: Herausforderungen & Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten in der D.R. Kongo**

Sehr geehrte Damen und Herren, im Rahmen meiner Masterarbeit im Sozialmanagement, mache ich eine Befragung über Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Management von Entwicklungsprojekten in der Demokratischen Republik Kongo. Sie können mir den Fragebogen per Mail, Post oder per WhatsApp zurückschicken. Vielen Dank im Voraus.

**E-Mail:** [ngalulatumba@yahoo.com](mailto:ngalulatumba@yahoo.com) **Handy/WhatsApp:** (0049) 15259524042

**Anschrift:** Ngalula Tumba, Palmstr. 6, 80469 München/Deutschland

<b>1. Funktion im Projekt</b>	Leitungsposition	Mitarbeitende(r)
Ich bin (in der)		

<b>2. Staatsangehörigkeit</b>	Kongoles*in	Deutsche (r)	Andere
Ich bin			

**Probleme in Entwicklungsprojekten in der Demokratischen Republik Kongo**

	<b>Trifft völlig zu</b>	<b>Trifft eher zu</b>	<b>Teils/ Teils</b>	<b>Trifft eher nicht zu</b>	<b>Trifft gar nicht zu</b>
<b>3.</b> kulturelle Missverständnisse					
<b>4.</b> gegenseitige Vorurteile und Stereotypen					
<b>5.</b> fehlende Akzeptanz der Differenz					
<b>6.</b> fehlende Sprachkenntnisse					
<b>7.</b> fehlender geeigneter Kommunikationsstil					
<b>8.</b> fehlende Teamkommunikation					
<b>9.</b> fehlende passenden Managementstiles					
<b>10.</b> mangelhafte Konfliktmanagement					
<b>11.</b> mangelhafte Handlungskompetenz					
<b>12.</b> politische Instabilität					
<b>13.</b> mangelhafte Technologie und Infrastrukturen					
<b>14.</b> persönliche Aspekte					
Anderes ...					

### Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten in der Demokratischen Republik Kongo

	Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
15. gute Zielplanung und Zeitplanung					
16. vernünftiges Management von Ressourcen					
17. nachhaltig orientierte Projektarbeit					
18. klare Festlegung der Stakeholder,					
19. Rücksicht auf kulturelle Unterschiede					
20. agile Steuerungsstrukturen <sup>36</sup>					
21. angemessener Managementstil					
22. Definition der Ziele mit Stakeholdern					
23. Rücksprache mit Stakeholdern halten					
24. Klarheit und Flexibilität in den Prozessen					
25. Prozesse mit definierten Verantwortlichkeiten					
26. Einbezug von Stakeholdern in die Prozesse					
27. Lernmöglichkeiten & Lernbereitschaft					
28. Anpassungsfähigkeit (Interkulturelle Kompetenz)					
29. Kreativitäts- und Innovationsmöglichkeit					
Anderes ...					

Wollen Sie noch etwas mitteilen?

---



---



---



---



---



---



---

Vielen Dank ☺

<sup>36</sup> Unter „agil“ oder „Agilität“ wird hier bewegliches, flexibles, prozesshaftes und lernendes Vorgehen verstanden.

**Abbildung 28: Fragebogen (französische Version)**


**Questionnaire sur les défis et facteurs de succès dans les projets de développement (en R.D. Congo)**

Cher Monsieur, chère Madame, dans le cadre de mon travail de fin de cycle de master en gestion sociale, je fais une recherche sur les défis et les facteurs de réussite dans la gestion des projets de développement en R.D. Congo. Voudriez-vous bien répondre à ce questionnaire anonyme et me le renvoyer par courrier, e-mail ou WhatsApp. Merci d'avance.

**E-mail:** [ngalulatumba@yahoo.com](mailto:ngalulatumba@yahoo.com), **Portable/WhatsApp:** (0049) 15259524042

**Adresse postale :** Ngalula Tumba, Palmstr. 6, 80469 Munich/Allemagne

<b>1. Fonction dans le projet</b>	Fonction de direction	Collaborateur *trice
Je suis (dans la)		

<b>2. Nationalité</b>	Congolais*e	Allemand*e	autre
Je suis			

**Problèmes dans les projets de développement en R.D. Congo**

	Totalement d'accord	D'accord	Partiellement d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>3.</b> Incompréhension culturelle					
<b>4.</b> Préjugés et stéréotypes mutuels					
<b>5.</b> Aucune d'acceptation de la différence					
<b>6.</b> Manque de compétence linguistique					
<b>7.</b> Pas de style de communication approprié					
<b>8.</b> Pas de communication dans l'équipe de travail					
<b>9.</b> Manque de style de gestion approprié					
<b>10.</b> Manque de gestion des conflits					
<b>11.</b> Manque de compétence pour agir					
<b>12.</b> Instabilité politique					
<b>13.</b> Technologie et infrastructures insuffisantes					
<b>14.</b> Aspects personnels					
Autre ...					

### Facteurs de réussite dans les projets de développement en R.D. Congo

	Totalement d'accord	D'accord	Partiellement d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
15. Bonne planification des objectifs et timing					
16. Gestion sensée des ressources					
17. Travail orienté vers le développement durable					
18. Claire définition des parties prenantes					
19. Prise en compte de différences culturelles					
20. Structures de contrôle agiles <sup>37</sup>					
21. Style de gestion approprié					
22. Définition des objectifs avec les parties prenantes					
23. Consultation des parties prenantes					
24. Clarté et flexibilité dans les processus					
25. Processus avec des responsabilités définies					
26. Inclusion des parties prenantes dans les processus					
27. Possibilité et volonté d'apprendre					
28. Adaptabilité (compétence interculturelle)					
29. Créativité et possibilité d'innovation					
Autre ...					

*Avez-vous autre chose à partager ?*

---



---



---



---



---



---



---



---

*Merci beaucoup ☺*

<sup>37</sup> On entend ici par „agile“ ou „agilité“ des procédures dynamiques, flexibles, basées sur des processus et d'apprentissage.

## ERKLÄRUNG

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet.
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin **damit einverstanden**, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 04.02.2021



---

Ngalula TUMBA