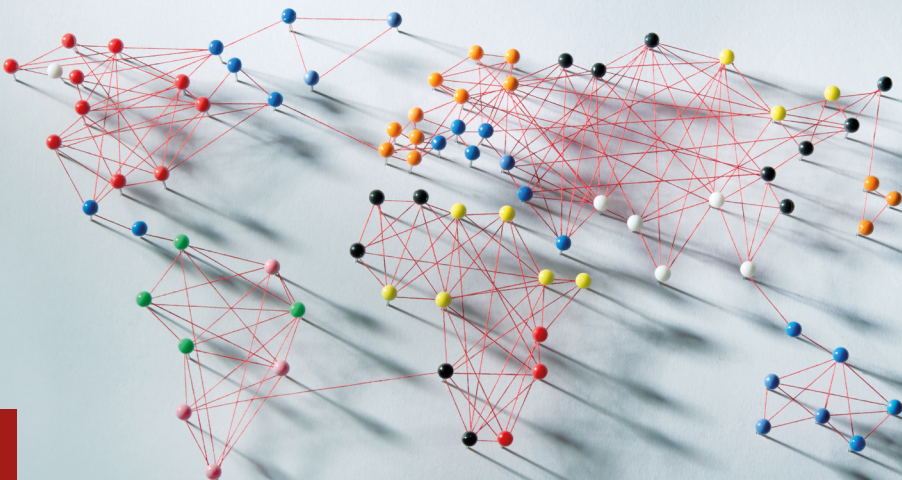


Ngalula Tumba

Erfolgsfaktoren projektbezogener Entwicklungszusammenarbeit

Handlungsempfehlungen aus einer Analyse
deutscher Projekte in der Demokratischen
Republik Kongo



Ngalula Tumba
Erfolgsfaktoren projektbezogener
Entwicklungszusammenarbeit

Ngalula Tumba

Erfolgsfaktoren projektbezogener Entwicklungszusammenarbeit

Handlungsempfehlungen aus einer Analyse
deutscher Projekte in der Demokratischen
Republik Kongo

Tectum Verlag

Ngalula Tumba
Erfolgsfaktoren projektbezogener Entwicklungszusammenarbeit
Handlungsempfehlungen aus einer Analyse deutscher Projekte
in der Demokratischen Republik Kongo

© Tectum Verlag – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021
ePDF 978-3-8288-7747-4
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4669-2
im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung der Abbildung #168042329
von pogonici | www.shutterstock.com

Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung
bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

*Ich widme dieses Buch 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 !

Vorwort

Arm und Reich sind die Kategorien, welche die Menschen auf dieser Welt voneinander trennen. In einem groben Blick lassen sich der reiche Norden und der arme Süden unterscheiden. Seit Jahren wird versucht, diese Kluft zu verringern. Ein Instrument, das dafür eingesetzt wird, ist die Entwicklungszusammenarbeit. Dieser Begriff bezeichnet die Kooperation zwischen Institutionen aus Geber- und Empfängerländern zum Zweck der Entwicklungsförderung. Dazu gehört der Transfer von Kapital, Ausrüstungsgütern und Wissen in Entwicklungsländer zum Zweck der Förderung lokaler und nationaler Entwicklungsprozesse. Charakteristisch für diese Kooperationen sind ferner zahlreiche Projekte, welche die Entwicklungsländer unterstützen sollen. Im Fokus dieser Veröffentlichung stehen die Erfolgsfaktoren projektbezogener Entwicklungszusammenarbeit.

Folgende elementare Fragen liegen den Überlegungen von Herrn Tumba zugrunde:

- Was ist unter Entwicklung zu verstehen? Was meint Entwicklungszusammenarbeit?
- Welche Besonderheiten von Entwicklungsländern sind bei Projekten zu berücksichtigen?
- Welche Typen von projektbezogener Entwicklungszusammenarbeit lassen sich identifizieren?

- Ist das Projektmanagement ein geeignetes Instrument um Entwicklungszusammenarbeit adäquat umzusetzen?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für erfolgreiches Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit ableiten?

Die Antwort auf diese Fragen gibt der Autor in drei Kapiteln. In einem ersten Kapitel wird der Begriff der Entwicklung in seinem Bedeutungswandel skizziert und diverse Entwicklungstheorien werden erläutert. Es folgt eine Bestimmung der Entwicklungsländer anhand verschiedener Merkmale. Die demokratische Republik Kongo wird nachfolgend ausführlicher beschreiben, weil sie im zentralen Fokus dieses Buches steht. Zusammenfassend hält der Autor fest, dass in Abhängigkeit von den theoretischen Modellen unterschiedliche Wege der Veränderung eröffnet werden. Ein erster Weg setzt auf das westliche Vorbild, ein anderer verknüpft die Unterentwicklung mit dem Kolonialismus. Den dritten Weg kennzeichnen Post-Development-Ansätze, die einen ganz neuen Diskurs fordern. Der Begriff des Entwicklungslandes wird danach anhand verschiedener Merkmale bestimmt (u. a. ökonomische, soziokulturelle, politische und ökologische). Die DR Kongo ist dann das Beispiel, das dazu dient die Arten der Entwicklungszusammenarbeit zu thematisieren – anhand von Akteuren, Zielen und Instrumenten.

Im nächsten Kapitel geht es um die Entwicklungszusammenarbeit zwischen der BDR und der DR Kongo. Im Rahmen der deutsch-kongolesischen Zusammenarbeit werden einige Entwicklungsprojekte umgesetzt, die dem sogenannten „Marshallplan mit Afrika“ entsprechen – verbunden mit den Bereichen Wirtschaft / Handel / Beschäftigung und Frieden, Sicherheit und Solidarität sowie Demokratie / Rechtsstaatlichkeit / Menschenrechte.

Die Betrachtung der Zusammenarbeit führt beim Autor zu einem zwiespältigen Ergebnis – nicht alle Projekte waren aus seiner Sicht erfolgreich, manche halten Abhängigkeitsverhältnisse aufrecht, andere führen nicht zu nachhaltigen Erfolgen. Das führt den Verfasser dann zur Frage, unter welchen Bedingungen und in welcher Form

Entwicklungszusammenarbeit sinnvoll und nachhaltig wirken kann. Explizit wird gefragt, ob ein speziell strukturiertes Projektmanagement ein geeignetes Instrument für erfolgreiche Arbeit sein könne.

Im nächsten Schritt wird in das Projektmanagement eingeführt – die klassische Methode, aber auch die agile Vorgehensweise werden vorgestellt. Auch die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz wird angesprochen. Aus einer vorgängigen wissenschaftlichen Untersuchung werden Problemfelder / Dimensionen und mögliche Erfolgsfaktoren der Entwicklungszusammenarbeit übernommen, die nachfolgend schlüssig operationalisiert wurden.

Die Befragung mündet dann in eine Zusammenfassung der Antworten, die in einer Tabelle in ihrer prozentualen Wertigkeit dann aufgelistet werden. Zum Schluss der Arbeit geht es um die Verwertbarkeit der Ergebnisse. Dazu entwickelt Hr. Tumba ein kleines Vademecum, das die wesentlichen Handlungsempfehlungen enthält – von der Durchführung von Umfeld- und Bedarfsanalysen, wirkungsorientierter Planung und Umsetzung, einer nachhaltigen Ausrichtung bis hin zur Förderung von interkultureller Kompetenz und einem passendem Managementstil.

Die Überlegungen von Herrn Tumba zeichnen sich durch eine aufwendige und inhaltlich breite Analyse der Erfolgsfaktoren aus, abgeleitet aus einem profunden inhaltlichen Theorierahmen. Das Produkt dieser reflektierten Analysen ist ein Vademecum, das elementare Handlungsempfehlungen beinhaltet. Die aus einer ausgezeichneten Masterarbeit hervorgegangene Veröffentlichung von Hrn. Tumba ist eine Arbeit mit hoher Praxisrelevanz; auf Basis profunder Kenntnisse in empirischer Sozialforschung wird ein hochaktuelles Thema in sehr gelungener Weise bearbeitet. Institutionen, Akteure und einschlägige Wissenschaftler*innen finden in diesem Buch zahlreiche Anregungen für gelungene Projektarbeit im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit.

Nürnberg, 02.06.2021

Prof. Dr. Gerhard Wirner,
Evangelische Hochschule Nürnberg

Danksagung

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

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Gerhard Wirner für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik.

Abschließend möchte ich mich bei allen bedanken, die mich immer wieder ermutigt haben und mit vielen nützlichen Tipps und sprachlichen Korrekturen dieses Werk 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, Carelle Albertine Mbuyi, Prof. Dr. Claude Mamba, Udo Richter, Dr. Jean-Anatole Sabw, Ernest Bula, John Mbuyi, Carol Tshidibi, Joseph Kalamabyi, Jean-Paul Kapinga, Deo Ngalula, Jordan Mukenegeshayi, Augustin Kalamba, Fortunat Ciaba, Raphael Mapumba, „Chemin“ Dieudonné Dngalamulume, Nicolas Mukoka, Frank Katelu.

Zusammenfassung

Die vorliegende Monografie 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 Monografie 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 ins Visier nimmt: Umfeld- und Bedarfsanalyse, nachhaltig orientierte Projektarbeit, interkulturelle Kompetenz, agiler Managementstil und das Fördern von Lern- bzw. Innovationsmöglichkeiten.

Abstract

This monograph 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 monograph 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.

Inhalt

Vorwort	VII
Danksagung	XI
Zusammenfassung	XIII
Abstract	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Tabellenverzeichnis	XXV

Einleitung 1

I. Entwicklungstheorien und Entwicklungsländer 7

1.1	Entwicklungstheorien	7
1.1.1	Der Begriff „Entwicklung“: Bedeutungen im Wandel	8
1.1.2	Modernisierungstheorien: Endogene Faktoren	15
1.1.3	Dependenztheorien: Exogene Faktoren	18
1.1.4	Post-Development-Ansätze	21
1.2	Entwicklungsländer: Begriffe, allgemeine Merkmale und Klassifizierungen	24
1.2.1	Begriffe: „Entwicklungsländer“, „Dritte Welt“, „Länder des Südens“ und „Schwellenländer“	24
1.2.2	Allgemeine Merkmale von Entwicklungsländern	27
1.2.3	Klassifizierung von Entwicklungsländern	30

Inhalt

1.2.4	Die aktuelle Situation in der Demokratischen Republik Kongo	35
	Zusammenfassung des Kapitels	40
II.	Akteure, Ziele und Instrumente der Entwicklungszusammenarbeit im Kontext der deutsch-kongolesischen Beziehungen	43
2.1	Entwicklungszusammenarbeit und deutsche Entwicklungspolitik	43
2.1.1	Entwicklungszusammenarbeit: Was ist das?	44
2.1.2	Akteure und Arten der Entwicklungszusammenarbeit	50
2.1.3	Die deutsche Entwicklungspolitik	52
2.1.4	Die Beziehungen zwischen Deutschland und der Demokratischen Republik Kongo	58
2.2	Arten und Bereiche der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Deutschland und der Demokratischen Republik Kongo	60
2.2.1	Wirtschaftsentwicklung	61
2.2.2	Sozialwesen: Gesundheit, Bildung, Soziale Sicherung	63
2.2.3	Politik: Demokratie, Menschenrechte und Frieden	64
2.2.4	Ökologische Nachhaltigkeit und Umweltschutz	65
	Zusammenfassung des Kapitels	66
III.	Erfolgsfaktoren in deutschen Entwicklungsprojekten in der Demokratischen Republik Kongo	69
3.1	Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit	69
3.1.1	Projekt, was ist das?	70
3.1.2	Arten von Projekten	71

3.1.3	Projektmanagement: Vom „Wasserfallmodell“ zur „Agilität mit Scrum“	77
3.1.4	Der „Managementstil Süd“ von Eckart Koch: Ein Kulturmodell?	87
3.2	Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten in der Demokratischen Republik Kongo: Eine Forschung vor Ort	93
3.2.1	Ziele, Bedingungen und Ressourcen der Praxisforschung	97
3.2.2	Fragen, Hypothesen, Gegenstand der Forschung und Operationalisierung des Gegenstands	100
3.2.3	Bestimmung der Datenquellen, Bewertungskriterien und Methoden der Datenerhebung	108
3.2.4	Die Erhebung und Auswertung der Daten	113
3.2.5	Einschätzung der Qualität der Forschungsmethode	126
	Zusammenfassung des Kapitels	128
IV.	Fazit: Verwertbarkeit der Ergebnisse und Formulierung von Handlungsempfehlungen	131
	Ein kleines handliches Vademecum für Projekte in der EZ	132
	Ein Gedanke zum Schluss	144
	Literaturverzeichnis	145
	Anhang	159

Abkürzungsverzeichnis

ANR:	Agence nationale de renseignements
BCC:	Banque Centrale du Congo
BRD:	Bundesrepublik Deutschland
BIP:	Bruttoinlandsprodukt
BMI:	Bundesministerium des Inneren
BMZ:	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammen- arbeit 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 Zusam- menarbeit
GTZ:	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenar- beit
HDI:	Human Development Index
Hrsg.:	Herausgeber*innen
IWF:	Internationaler Währungsfonds
KfW:	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LDC:	Least Developed Countries

Kopfzeilentext

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	11
Abbildung 2:	Das Hexagon der Entwicklung	12
Abbildung 3:	Index der menschlichen Entwicklung, Weltkarte	32
Abbildung 4:	Geberländer im Vergleich 2019	52
Abbildung 5:	Instrumente deutscher Entwicklungs- zusammenarbeit	55
Abbildung 6:	Der Kern des Zukunftsvertrages mit Afrika	57
Abbildung 7:	Matrix-Projektarten	72
Abbildung 8:	Projektmanagement-Aufgaben in der Unternehmenshierarchie	78
Abbildung 9:	Das magische Dreieck der Projektsteuerung	79
Abbildung 10:	Projektmanager*in als Schnittstelle	80
Abbildung 11:	Das Klassische Projektmanagement (Wasserfallmodell)	82
Abbildung 12:	Typischer Verlauf des Aufwands, der während des Projektlebenszyklus in ein Projekt fließt	83
Abbildung 13:	Der Scrum-Prozess	86
Abbildung 14:	Erfolg des Projektmanagements und Erfolg des Projekts	94
Abbildung 15:	Operationalisierung der Probleme bei Entwicklungsprojekten	103
Abbildung 16:	Das Nachhaltigkeitsdreieck	104
Abbildung 17:	Die fünf Erfolgsfaktoren gemäß Capacity WORKS	105

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 18: Operationalisierung der Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten	107
Abbildung 19: Staatsangehörigkeiten der Proband*innen	114
Abbildung 20: Funktionsebene der Proband*innen	114
Abbildung 21: Die Hauptproblemfelder in EZ-Projekten in der DR Kongo	121
Abbildung 22: Erfolgsfaktoren in Entwicklungsprojekten in der DR Kongo	125
Abbildung 23: Das Eigene, das Fremde und das Interkulturelle	141
Abbildung 24: Das offizielle Logo der Entwicklungsziele	159
Abbildung 25: Das offizielle Logo der nachhaltigen Entwicklung	160
Abbildung 26: Fragebogen (deutsche Version)	161
Abbildung 27: Fragebogen (französische Version)	164

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Wandel des Verständnisses von Entwicklung	9
Tabelle 2:	Die fünf Wachstumsstadien nach Rostow	16
Tabelle 3:	Minimal- und Maximal-Werte des HDI, Report 2014	32
Tabelle 4:	DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete (gültig für 2018–2020)	33
Tabelle 5:	Überblick des Umsetzungsstandes der Entwicklungsziele	48
Tabelle 6:	Projektarten als morphologischer Kasten: Projektmerkmale (Dimension/Parameter) mit unterschiedlichen Ausprägungen	73
Tabelle 7:	Projekterfolgskriterien nach Leitung, Projektmanagement und Projektteam	96
Tabelle 8:	Bewertungskriterien 1 (Problemfelder)	109
Tabelle 9:	Bewertungskriterien 2 (Erfolgskriterien)	111
Tabelle 10:	Kodierung von Ausprägungen	113
Tabelle 11:	Aufteilung der Proband*innen nach Herkunft und Arbeitsposition	115
Tabelle 12:	Probleme in Entwicklungsprojekten, Fragen 3–14	116
Tabelle 13:	Zusammenfassung von Antworten auf die Fragen 1–14 in Prozent	118
Tabelle 14:	Erfolgskriterien in Entwicklungsprojekten, Fragen 15–29	122

Tabellenverzeichnis

Tabelle 15:	Zusammenfassung der Antworten auf die Fragen 15–29 in Prozent	124
Tabelle 16:	Entwicklungsphasen des interkulturellen Lernens	140