

**Möglichkeiten und Grenzen partizipationsorientierter Ansätze
von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit in der
Zentralafrikanischen Republik**

**Studie zur Vorbereitung der Projektprüfkommision der GTZ
"Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen in der
Zentralafrikanischen Republik"**

**Dr. Stefan Kühl
Amselweg 24
D-25451 Quickborn**

**in Zusammenarbeit mit
Centra Consult
Bureau d'Etudes et de Conseil
Institut Universitaire de Gestion des Enteprisees
Université de Bangui**

Bangui, November 1996

Gliederung

| | | |
|-----------|--|--------------|
| | Abkürzungsverzeichnis | S. 4 |
| | Vorwort | S. 6 |
| 1. | Partizipation: Ansatz von Entwicklungshilfeprojekten in der Zentralafrikanischen Republik | S. 9 |
| | - Verbreitung des Partizipationsansatzes | |
| | - Annahme: Partizipation bedeutet bessere Projekte | |
| | - Versuch einer Problemverschiebung | |
| 2. | "Man läßt partizipieren": Partipative Projekte als Form der Intervention | S. 12 |
| | - Info-Block: Liste von wichtigen Projekten in der Zentralafrikanischen Republik | |
| | - Info-Block: Sektorübergreifende Projekte | |
| | - Widerspruch von Projektform und Partizipationsansatz | |
| | - Schwierigkeiten durch eine apriori Festlegung von Problemen, Zielgruppen, Zielen und Mitteln | |
| 3. | Partizipative Projekte: Die organisatorische Notwendigkeit, sich ein Umfeld zu schaffen | S. 22 |
| | - Schwierigkeiten der Kommunikation zwischen Projekten und informellen Zusammenschlüssen | |
| | - Anpassung von Basisinitiativen an die Projektstruktur | |
| | - Kreieren von Selbsthilfeorganisationen durch Projekte | |
| | - Info-Block: Typen von Basisinitiativen in der Zentralafrikanischen Republik | |
| 4. | Partizipative Maßnahmen: Eingriffe in komplexe Machtgefüge | S. 29 |
| | - Ungesteuertes Eröffnen von Partizipationschancen stärkt herkömmliche Machtstrukturen | |
| | - Gefahr der Isolierung marginalisierter Gruppen durch Projekte | |
| | - Info-Block: Jugendliche in der Zentralafrikanischen Republik | |
| | - Der Zwang zum individuellen Nichterfolg | |

| | | |
|-----------|--|--------------|
| 5. | Die "Anpassung" der Bevölkerung an die Projekte | S. 34 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Unterlaufen der Zielgruppendefinition der Projekte - Professionalisierung der Anpassungsstrategien - Info-Block: Nichtregierungsorganisationen in der Zentralafrikanischen Republik - Info-Block: Nichtregierungsorganisationen als mögliche Durchführungsträger | |
| 6. | Projekte: Nicht einseitige Hilfeleistung, sondern marktmäßig organisierter Austausch von Leistungen | S. 43 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Unterschiedliche, nicht kommunizierbare Rationalitäten der Akteure - Konstruktion eines Tauschverhältnisses durch die Zielgruppe - Tauschverhältnis: Ursache für fehlende Dynamik von Projekten | |
| 7. | Integration der Projekte in ein soziales Netzwerk | S. 50 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Projektsicht: Problem der Korruption und Unterschlagung - Anonymisierung von Geldern durch die Projekte - Info-Block: Zugang zu Krediten und zu Subventionen in der Zentralafrikanischen Republik - Projektleiter als Chef eines Clans - Problem der Projektleitung durch einen Zentralafrikaner - Die Rolle der lokalen Projektmitarbeiter | |
| 8. | Reaktion der Projektleitung auf die Steuerungsprobleme partizipativer Projekte | S. 58 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Organisatorischer Zirkelschluß bei der Erklärung von Steuerungsproblemen - Der "informelle Sektor" der europäischen Projektleiter - Das "Zweitleben" von Projekten | |
| 9. | Schlußbemerkungen | S. 62 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Erste Testfragen für die Entwicklung partizipativer Projekte | |
| | Literaturverzeichnis | S. 64 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|---|
| ACABEF | Association Centrafricaine pour le Bien-Etre Familial |
| ACADOP | Agence Centrafricaine de Développement de l'Ouham Péné |
| ACDA | Agence Centrafricaine de Développement Agricole |
| ADECAF | Agence de Développement de la Zone Caféière |
| ADF | African Development Foundation |
| AFAFSI | Association des Femmes Africaines face au SIDA |
| AFEDEC | Association des Femmes pour l'Éducation et le Développement de Centrafrique |
| AFJC | Association des Femmes Juristes en Centrafrique |
| AFVP | Association Française des Volontaires du Progrès |
| ANDE | Agence Nationale de Développement de l'Élevage |
| BIAO | Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale |
| BPMC | Banque Populaire Maroc Centrafricaine |
| CAPMEA | Centre d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises Artisanales |
| CARUB | Centre d'Animation Rurale et Urbaine de Bangui |
| CEDIFOD | Centre de Documentation et d'Information pour le Développement |
| CFD | Caisse Française de Développement |
| CGEA | Comités de Gestion d'Eau et Assainissement |
| CIFAD | Comité International des Femmes Africaines pour le Développement |
| CIONGCA | Conseil Inter-Organisations NonGouvernementales en Centrafrique |
| CMCA | Credit Mutuel de Centrafrique |
| CNFTC | Comité National des Femmes Travailleuses de Centrafrique |
| COCADA | Société Centrafricaine de Développement Agricole |
| COOPI | Cooperazione Internazionale |
| CREF | Centre Rural d'Éducation et de Formation |
| CVD | Comités Villeois de Développement |
| EMF | Association Education à la Maitrise de la Fécondité |
| FAC | Fonds d'Aide et de Coopération |
| FCIL | Fonds Canadien d'Initiatives Locales |
| FED | Fonds Européen de Développement |
| FIDA | Fonds International de Développement Agricole |
| FIDE | Fonds Interprofessionnel de Développement de l'Élevage |
| FNEC | Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains |
| FSD | Fonds Spécial de Développement |

| | |
|--------|---|
| GIP | Groupement d'Intérêts Pastoraux |
| GIR | Groupement d'Intérêts Ruraux |
| GTZ | Geseellschaft für Technische Zusammenarbeit |
| GV | Groupement Villagois |
| NRO | Nichtregierungsorganisation |
| OCDN | Organisation Centrafricaine pour la Defense de la Nature |
| OCSD | Organisation Canadienne pour la Solidarité et le Développement |
| OFCA | Organisation des Femmes Centrafricaines |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| PALM | Participatory Learning Method |
| PAOP | Projet Appui Organisations Paysannes |
| PARDEP | Projet d'Assistance à la Réhabilitation et au Développement des Entreprises |
| PARN | Projet d'Aménagement des Ressources Naturelles |
| PDSV | Projet de Développement des Savanes Vivrières |
| PEA | Promotion des Entrerpises Artisanales |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| RAP | Rapid Assessment Procedures |
| RCA | République Centrafricaine |
| SEPO | Succés-Echecs-Potentialité-Obstacles-Method |
| SOCADA | Société Centrafricaine de Développement Agricole |
| SSP | Comités de Soins de Santé Primaire |
| UBAC | Union Bancaire en Afrique Centrale |
| VITA | Volonteers in Technical Assistance |
| ZAR | Zentralafrikanische Republik |
| ZOPP | Zielorientierte Projektplanung |

Vorwort

Ziel dieser Studie ist es, die Erfahrungen partizipativer Entwicklungshilfeprojekte in der Zentralafrikanischen Republik zusammenzutragen und Erklärungen für bestimmte, generell auftretende Probleme anzubieten. Diese Erfahrungen sollen für zukünftige partizipationsorientierte Projekte im zentralen Afrika nutzbar gemacht werden. Die Ergebnisse dieser Studie sind Teil eines umfassenden Diskussions- und Arbeitsprozesses im Rahmen der Basisinitiative Centra Consult an der Universität Bangui. Dieser Diskussionsprozeß ist noch nicht abgeschlossen und die hier vorgelegten Ergebnisse werden deshalb lediglich von dem deutschen Berater von Centra Consult verantwortet.

Ein langfristiges Ziel des Diskussionsprozesses ist es, einen Fragenkatalog zu entwickeln, der bei der Entwicklung von partizipationsorientierten Projekten in der Zentralafrikanischen Republik helfen soll, bestimmte organisatorische Fallgruben wahrzunehmen und eventuell zu vermeiden. Genauso wie bei der Vorbereitung, Durchführung und Evaluierung von Entwicklungshilfeprojekten in der Zwischenzeit Fragen zur Umweltverträglichkeit, Frauenförderung und Nachhaltigkeit beantwortet werden, müßte in partizipativen Entwicklungshilfeprojekten mit Fragen gearbeitet werden, die die Problemwahrnehmungen gegenüber dem spezifischen Organisationstyp "Projekt" schärfen. Am Ende dieser Studie werden erste mögliche Testfragen für partizipative Projekte angeführt.

Konkret dient die Studie der Vorbereitung einer Vorab-Kurzmission und einer späteren Projektprüfungskommission der GTZ für die Zentralafrikanische Republik. Die beiden Leitfragen dieser Studie sind dabei, welche generellen Erfahrungen Projekte im Bereich der selbsthilfeorientierten Armutsminderung in der Zentralafrikanischen Republik gemacht haben und welche soziokulturelle Verhaltensmuster der Bevölkerung bei der Projektplanung und -durchführung besonders in Betracht zu ziehen sind.

Die bisherige Arbeit von Centra Consult hat gezeigt, daß Untersuchungen über Entwicklungshilfeprojekte mehr Auskünfte über das intervenierende als über das intervenierte System geben. Deswegen sind gerade die Ergebnisse der ersten Kapitel zu einem gewissen Teil auf andere afrikanische Länder übertragbar. Wir versuchen

dieser Tatsache Rechnung zu tragen, in dem wir uns auf relevante Literatur zu dem Thema partizipationsorientierter Projekte beziehen. Eine wichtige Rolle im zweiten Teil dieser Studie spielt die Reaktion der Bevölkerung auf die Intervention und die Wahrnehmung der Projekte durch die Zielgruppen.

Neben grundlegenden Überlegungen zur Funktionsweise partizipationsorientierter Projekte im zentralen Afrika, versucht diese Studie konkrete Informationen zu liefern, die für die Arbeit der Vorab-Kurzmission und der Projektprüfkommission wichtig sind: Welche anderen Geber sind in der ZAR im Bereich (selbsthilfeorientierter) Armutsminderung tätig? Welche sektorübergreifenden Projekte gibt es in der ZAR? Welche Finanzierungs- und Subventionsprogramme gibt es für Basisinitiativen in der ZAR? Wo gibt es in der ZAR Basisgruppen und wie sind sie entstanden? Welche Nichtregierungsorganisationen gibt es in der ZAR, welche Arbeitsbereiche haben sie und wie sind sie untereinander vernetzt? Welche Zusammenarbeit besteht zwischen Nichtregierungsorganisationen und bereits laufenden GTZ-Vorhaben? Welche Nichtregierungsorganisationen kämen als Durchführungsträger in Frage? Welche formellen und informellen Initiativen gibt es im Bereich der Jugendlichen in Bangui?

Einige dieser Detailfragen sind bereits mehrfach von verschiedenen Entwicklungshilfeorganisationen in der ZAR untersucht worden. Aus diesem Grund werden in einem umfangreichen Anhang relevante Studien als Kopie beigelegt. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie sowie persönliche Einschätzungen werden in mehreren Informationsblöcken im Haupttext der Studie zusammengefaßt.

Aufgrund der Tatsache, daß lediglich zwanzig Tage für die Untersuchung und die Redaktion dieser Studie zur Verfügung standen, mußten vier wichtige Aspekte aus dieser Studie ausgeblendet werden: der artikuliert Förderungsbedarf von Basisinitiativen und Nichtregierungsorganisationen, der Einfluß von Projekten zur Förderung wirtschaftlicher Aktivitäten auf marktwirtschaftliche Prozesse, das Zusammenspiel zwischen Staat und partizipationsorientierten Projekten und die Problematik der Intervention von Projekten im informellen Sektor.

Da diese Studie im Zusammenhang mit einer umfassenden Untersuchung von Centra Consult über die Funktionsweise und Wahrnehmung von Projekten in der Zentralafrikanischen Republik steht, wurden die meisten Zitate anonymisiert. Im Rahmen der Untersuchung von Centra Consult wurde den zentralafrikanischen

Projektmitarbeitern und Nutznießern strikte Anonymität zugesagt. Die zugesicherte Anonymität ist auch der Grund dafür, daß die Liste der "Personnes rencontrées" von der Studie abgetrennt wurde.

1.) Partizipation: Ansatz von Entwicklungshilfeprojekten in der Zentralafrikanischen Republik

"Partizipation" der Bevölkerung scheint für alle Projekte in der zentralafrikanischen Republik ein Muß zu sein. Egal ob es sich um Projekte von zentralafrikanischen Organisationen, von europäischen Nichtregierungsorganisationen, von kirchliche Träger, von der europäischen Gemeinschaft oder von der Weltbank handelt, Partizipation rangiert ganz oben in ihrer Programmatik. Auch wenn es in der Zentralafrikanischen Republik keinen Konsens zwischen den Projekten gibt, was "Partizipation" eigentlich genau bedeutet, so werden doch in der Regel die Einbeziehung der Bevölkerung in Planung, Durchführung und Evaluierung, die Förderung für bereits existierende Selbsthilfeinitiativen und die Unterstützung von Basisinitiativen unter diesem Begriff propagiert.

Die Projekte verknüpfen dabei in der Regel den Partizipationsansatz unmittelbar mit zwei anderen Konzepten, die eine ähnliche Präsenz in der Rhetorik und der Praxis der Entwicklungszusammenarbeit haben: Befriedigung von "Grundbedürfnissen" der Bevölkerung und Einbeziehung sozio-ökonomischer Rahmenbedingungen in die Projektarbeit. In vielen Projekten besteht die Hoffnung, durch eine hohe Partizipation der Bevölkerung eine bessere Anpassung der Projekte an sozio-ökonomische Rahmenbedingungen zu erreichen und darüber effektiver Grundbedürfnisse der Bevölkerung befriedigen zu können.

Das Wort "Partizipation" ist in wenigen Jahrzehnten in der Zentralafrikanischen Republik zu einem eindeutig positiv besetzten Begriff geworden. Trotz - oder vielleicht gerade wegen - der Unkonkretheit des Begriffes löst er jedenfalls bei den in- und ausländischen Entwicklungshilfeexperten eindeutig positive Assoziationen aus. Wenn ein Projektvorschlag mit einem explizit nichtpartizipativen Ansatz überhaupt die Hürden einer der Geberorganisationen nehmen könnte, dann würde ein solches Projekt aus dem Rahmen fallen, wäre ein Fremdkörper in der ausgeprägten Entwicklungshilfelandschaft der Zentralafrikanischen Republik.

Der Konsens, der in der Zentralafrikanischen Republik unter den Projektleitern besteht, läßt sich auf eine einfache Formel bringen: "Je mehr Partizipation der Bevölkerung am

Projekt desto besser." Diese Haltung liegt eindeutig im Trend der allgemeinen Diskussion in der Entwicklungszusammenarbeit: Projekte seien immer dann erfolgreich, wenn die Betroffenen mitentscheiden und wenn die Zielgruppen zu eigenen Anstrengungen herangezogen werden (Fischer et al. 1978: 116ff). Zielgruppen müssten insgesamt einen höheren Stellenwert in der Planung und Abwicklung von Projekten bekommen, weil sonst Entwicklungsvorhaben weiterhin an den Bedürfnissen und Eigenheiten der Zielgruppe "vorbeigeplant" und "vorbeimplementiert" werden würden (Weiland 1984: 140). Projekte müssten die Nutznießer in möglichst vielen Stufen an Entscheidungen und Durchführungen beteiligen, um wirklich erfolgreich zu sein (Cassen et al 1994: 51).

Aufgrund der positiven Besetzung des Begriffes Partizipation werden die Probleme in partizipationsorientierten Projekten in der Regel auf eine mangelhafte Umsetzung des Partizipationsansatzes oder einer noch nicht ausreichende Berücksichtigung sozio-ökonomischer Bedingungen zurückgeführt. Diese Studie ist der Versuch, die Problemwahrnehmung in Bezug auf partizipationsorientierte Projekten um 180 Grad zu drehen. Auch wenn es sicherlich in vielen Projekten mangelhafte Umsetzungen von Partizipationsansätzen gibt, so soll im folgenden versucht werden, die Probleme in den verschiedenen Projekten und die Steuerungsschwierigkeiten von Projekten gerade auf den Kern des Partizipationsgedankens in der Entwicklungszusammenarbeit zurückzuführen. In der Zentralafrikanischen Republik gibt es Indizien, daß gerade die Einbeziehung der Bevölkerung in die Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten, die Initiierung von Selbsthilfegruppen und die Förderung von Basisinitiativen im Rahmen von Projekten für die Schwierigkeiten der Entwicklungshilfeprojekte verantwortlich sein könnten.

Dabei scheinen sich bestimmte Probleme, die man teilweise von konventionellen Entwicklungshilfeprojekten schon seit einiger Zeit im Groben kennt, in partizipationsorientierten Projekten weiter zu verschärfen. Die technokratischen Rahmenvorgaben der Entwicklungshilfeapparate bestimmen die Formen der Interventionen in den Entwicklungsländern. Durch die Integration partizipativer Konzepte in die klassische Form des Projektes bestimmt die organisatorische Form des Projektes und nicht das Konzept der Partizipation die Funktionsweise einer Maßnahme. (Kapitel 2). Für Projekte ist es generell schwierig mit unstrukturierten Basisinitiativen und sozialen Bewegungen zu kommunizieren. Wegen den Kommunikationsanforderungen partizipativer Projekte tendieren diese deshalb dazu,

die Basisinitiativen in ihrem Sinne umzuformen und gar "eigene" selbsthilfeorientierte Kommunikationspartner zu initiieren (Kapitel 3). Gerade in Gegenden mit einer hohen sozialen Kohäsion drohen Projekte, Teile der Bevölkerung aus ihrem vertrauten Umfeld herauszureißen und dadurch sozial zu isolieren. Wegen der ausgeprägten sozialen Kontrolle sowohl im ländlichen wie auch im städtischen Raum im zentralen Afrika sind armutsmindernde Maßnahmen der Entwicklungshilfe ein in der Regel unkontrollierter Eingriff in ein sensibles Macht- und Gesellschaftsgefüge (Kapitel 4). Teile der Bevölkerung unterlaufen die Bedarfserhebungen und Zielgruppendefinitionen der partizipativen Projekte, in dem sie antizipieren, was die Projekte hören, sehen und lesen wollen. Dieser Prozeß wird durch eine stärkere Einbeziehung der Bevölkerung noch verstärkt (Kapitel 5). Dabei rekonstruiert die Bevölkerung die als in eine Richtung fließende Hilfeleistung in Form von Beratung, Ausbildung, Unterstützung bei der Selbstorganisation, Kredite und Subventionen in ein Tauschverhältnis um. Die Zielgruppen verstehen ihre Teilnahme an Beratung, Ausbildung und Unterstützung bei der Selbstorganisation als eine von ihnen erbrachte Leistung gegenüber den Projekten, die durch eine Bezahlung in Form von Krediten und Subventionen vergütet werden muß (Kapitel 6). Projekte werden von den Nutznießern in ihre vielfältigen Netzwerke integriert und erfüllen dabei die Funktion von "Eltern", denen man Ehrerbietung entgegenbringen muß (Kapitel 7).

2.) "Man läßt partizipieren": Partizipative Projekte als Form der Intervention

Obwohl in der Zwischenzeit eine intensive Diskussion über die Vor- und Nachteile von Projekten als Instrumente der Entwicklungshilfe im Gange ist und alle Entwicklungshilfeorganisationen mit anderen Formen der Intervention experimentieren, bleiben Projekte das maßgebliche Instrument, um eine Politik der Entwicklungszusammenarbeit in konkrete Handlungsprogramme zu übersetzen (vgl. Cernea 1991: 8; Rondinelli 1993: 6). Gerade in der Zentralafrikanischen Republik, in der es wegen der ausgeprägten Neigung zur dezenten Umwidmung von Geldzahlungen der Entwicklungshilfeinstitutionen äußerst riskant ist, staatlichen, halbstaatlichen oder lokalen privaten Organisationen ungebunden Gelder für entwicklungspolitische Maßnahmen zur Verfügung zu stellen, sind von den Entwicklungshilfeinstitutionen kontrollierte und gemanagte Projekte das mit Abstand dominierende Instrument der Entwicklungspolitik.

Bei einem Entwicklungshilfeprojekt handelt es sich um ein geschlossenes, technisches, zeitlich und wirtschaftlich klar abgrenzbares Vorhaben. Es ist ein gegenständlich, regional und zeitlich abgegrenztes Bündel von Aktivitäten, um eine Reihe von Ergebnissen im Hinblick auf ein vereinbartes Ziel zu erreichen. Die Form des Projektes soll gerade in Ländern mit ausgeprägter Korruption und problematischen politischen Entscheidungsinstitutionen sicherstellen, daß Gelder aus den Geberländern in einer sinnvollen und kontrollierbaren Art und Weise in das Land abfließen. Zugrunde liegt der Projektkonzeption die Vorstellung, daß über diese Organisationsform ein bestimmtes Ziel effizient, schnell und kontrollierbar erreicht werden kann. Der Grad der Zielerreichung soll hoch sein (Effektivität), ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis bestehen (Effizienz) und eine beobachtbare und relevante wirtschaftliche, soziale und kulturelle Wirkung erzielt werden (Signifikanz) (vgl. Klemp 1988: 18).

Projekte der Entwicklungszusammenarbeit in der Zentralafrikanischen Republik

Eine aktive Entwicklungspolitik wird in der Zentralafrikanischen Republik überwiegend über durch nationale oder internationale Geberinstitutionen finanzierte Projekte betrieben. Im folgenden werden die wichtigsten Projekte im Bereich der ländlichen

Entwicklung, des Umweltschutzes und der Wirtschaftsförderung benannt. Für Informationen zu anderen Projekten sei auf den Anhang verwiesen.

Im Bereich der ländlichen Entwicklung sind folgende Projekte aktiv:

Projet Développement Rural de Zone Cafetière Ouest (FED)

Projet Développement Rural Zone Tabacole (CFD)

Projet Centre d'Animation Rurale et de Formation Artisanale de Mongoumba (Coopi)

Projet Centre Ruraux d'Education et de Formation

Projet Appui Production Agricole et Autopromotion (FED)

Projet Développement Rural Savanes Vivrières (FIDA/PNUD)

Projet Développement Rural Région de Bouca (FIDA)

Projet Développement Zone Peri-urbaine de Bangui (CFD)

Projet Appui Organisations Paysannes (PAOP) (CFD)

Projet Appui Organisations de Base Ouham-Pende (GTZ)

Projet Développement Agro-pastoral Bassins Versants (Taiwan)

Im Bereich des Umwelt und Naturschutzes sind folgende Projekte aktiv:

Projet PARN: Aménagement Ressource Naturelles

Projet Réhabilitation Ecologique (GTZ)

Projet Aménagement Forêt de SALO (CFD)

Projet Aménagement Réserve Dzanga-Sangha (GTZ)

Projet Développement Région Nord (FED)

Projet Sauvegarde Ecologique Parc Gounda-Manovo

Im Bereich der Förderung des Handwerkssektors und von ökonomischen Mikroprojekten sind folgende Projekte aktiv:

Projet Appui Réhabilitation des Entreprises Privées (PARDEP) (AID)

Projet Promotion des Entreprises Artisanales (CFD)

Projet d'Appui aux Artisans du Secteur Non-structuré de la Ville de Bangui (Coopi)

Projet VITA Micro Entreprises (Im Rahmen von PARDEP)

Projet Credit Mutuel Centrafrique (CFD)

Trotz des Booms partizipativer Ansätze in der Entwicklungspolitik in den letzten zwanzig Jahren hat sich an der grundlegenden Organisationsform des Projektes wenig geändert. Der Ansatz einer starken Einbeziehung der Bevölkerung und der Unterstützung von Selbsthilfeinitiativen hat in der Zentralafrikanischen Republik wie

auch in den anderen Entwicklungsländern nicht zu einer grundlegenden neuen Organisationsform für die Transformation allgemeiner entwicklungspolitischer Ziele in konkrete Aktionen geführt. Vielmehr wurden in der Regel die partizipativen Ansätze in eine projektartige Organisationslogik integriert.

Durch diese Integration partizipativer Ansätze in die Organisationsform des "Projekt" wird das Konzept der Partizipation einer bestimmten organisatorischen Logik unterworfen. Die Intervention mittels eines Projektes verlangt, daß ein komplexes, offenes und dynamisches gesellschaftliches System in mehrere simple, geschlossene, quasideterministische Systeme zerlegt wird. Entwicklungshilfe mittels von Projekten verlangt organisatorisch ein simples Weltbild, weil ein komplexes, dynamisches Weltbild Einzeleingriffe mit Hilfe von Projekten gar nicht zulassen würde (vgl. Musto 1987: 428; 460).

Diese Reduktion der Komplexität hat Konsequenzen. Wenn man eine weitgehend geschlossene, technisch, zeitlich und wirtschaftlich abgegrenzte Organisationsform anstrebt, muß vor Projektbeginn geklärt werden, welche Schwierigkeiten genau bearbeitet werden sollen (Problem), wem es nutzen soll (Zielgruppe), welche konkreten Ergebnisse zu erwarten sind (Ziel) und wieviel Geld und Personal zur Verfügung gestellt werden können (Ressourcen) (vgl. Lecomte 1984: 24). Projekte brauchen diese funktionsabsichernden Annahmen darüber, warum sie etwas bewirken müssen, für wen sie es bewirken sollen, was sie bewirken sollen und wie sie es bewirken können. Die Prämissen, Motive, und Steuerungsvorrichtungen werden zu einem relativ einfachen überschaubaren Apparat zur Veränderung einer äußerst komplexen, undurchschaubaren, zerstückelten Welt zusammengefügt. (vgl. Musto 1987: 428) Genau an diesen funktionsabsichernden Annahmen entstehen jedoch grundlegende Widersprüchlichkeiten mit dem Konzept der Partizipation. Die Bestimmung der Probleme, Zielgruppen, Ziele und Ressourcen provoziert im Projektverlauf eine Konfrontation mit dem partizipativen Ansatz.

Am Anfang eines jeden Projektes steht die Feststellung eines Problems, denn ohne Problem und ohne Mangel gäbe es keine Berechtigung mit einem Projekt in einem Land zu intervenieren. Die Projekte zur Finanzierung von Mikroprojekten gehen davon aus, daß der Bevölkerung die finanziellen Mittel zur Umsetzung einer Idee und der Zugang zur Finanzierungsquellen fehlen. Die Projekte zur Förderung von Handwerksprojekten in der Zentralafrikanischen Republik basieren auf der Annahme, daß es den

Handwerkern an einer guten Ausbildung, Spezialisierung, Organisations-Know-How, Maschinen, Finanzierungsmöglichkeiten und Zugang zu Rohmaterialien mangelt. Die Ökologieprojekte gehen davon aus, daß es der Bevölkerung an wirtschaftlichen Alternativen zur umweltschädigenden Intensivnutzung des Waldes fehlt. Die Entwicklungsprojekte im Umland von Bangui gehen von einer mangelhaften Kommerzialisierung landwirtschaftlicher Produkte, einem ungenügenden Zugang zu städtischen Märkten und begrenztem Wissen über die Techniken des Gemüseanbaus aus. Die sektorübergreifenden ländlichen Entwicklungsprojekte stellen eine mangelnde Selbstorganisationsfähigkeit der Bevölkerung fest, die aus ihrer Sicht dazu führt, daß grundlegende Probleme der Gesundheitsversorgung, des Zugangs zu sauberem Wasser und der Anbindung an Märkte nicht gelöst werden können.

Sektorübergreifende Projekte in der Zentralafrikanischen Republik

Sektorübergreifende Projekte existieren in der Zentralafrikanischen Republik lediglich im ländlichen Bereich. Diese Projekte haben in der Regel mehrere Komponenten, die mehr oder minder stark miteinander verknüpft sind: Verbesserung der Produktion und Kommerzialisierung von Exportprodukten besonders Kaffee und Baumwolle, Schaffung neuer Einkommensquellen neben den Exportprodukten, Verbesserung der Infrastruktur, Stärkung von Basisinitiativen, Bau von Dörfläden, Gesundheitsstationen und Brunnen und Finanzierung von Kleinprojekten der Bevölkerung.

Integrierte Projekte sind vorrangig in sieben Gebieten aktiv:

- Projet de Développement Rural en Zone Cafetière Ouest (Régions de Mbaiki et Berberati)
- Projet de Développement de la Région de Mongoumba
- Projet de Développement de la Région Centre-Sud (Basse-Kotto, Mbomou et Ouaka)
- Projet de Développement Rural des Savanes Vivrières (Ombella-Mpoko et Nana-Mambéré)
- Projet Développement de Région de Bouca
- Projet de Développement Rural dans l'Ouham Pendé
- Projet de Développement Péri Urbain

Die Abhängigkeit eines Projektes von einem Mangel, einem Problem, einer Unzulänglichkeit führt dazu, daß am Beginn eines jeden Projektes erstmal eine negative Zuschreibung steht. Das festgestellte "Defizit" ist die Basis eines jeden

Projektes. Dabei muß diese negative Zuschreibung in den Projekten immer eine bestimmte Form haben. Auf der einen Seite muß ein Problem oder Mangel festgestellt werden, der von der Bevölkerung oder von staatlichen Stellen nicht selbst gelöst werden kann. Wenn jemand sich entscheidet eine Gruppe zu stärken und zu helfen, dann unterstellt er, daß der andere zu schwach ist, sein Schicksal selbst in die Hand zu nehmen (vgl. Rahnama 1993: 260). Dem offiziellen Diskurs von partizipativen Projekten in der Zentralafrikanischen Republik zum Trotz, in dem immer wieder die Handlungsfähigkeit von Personen betont wird, müssen die Projekte der Zielgruppe eine "Unterentwicklung" in einem bestimmten Bereich nachweisen, sonst hätten sie keine Daseinsberechtigung (vgl. auch Kohnert/Preuß/Sauer 1996: 12).

Auf der anderen Seite muß das Problem von den Projektkonzeptoren so wahrgenommen werden, daß eine Intervention von außen einen entscheidenden Anstoß zur Lösung des Problems oder der Behebung des Mangels geben kann. Wenn man sich entscheidet, einem anderen zu helfen, unterstellt man, daß man selbst den Schlüssel zur Lösung des Problems in der Hand hat, man also letztlich über die notwendigen Kapazitäten verfügt, um das Problem zu lösen. Man würde ja auch nicht in einen See springen, um einen Ertrinkenden zu retten, wenn man sich nicht die Macht zuschreiben würde, diese Person eventuell vor dem Untergang bewahren zu können.

Die spezifische Negativzuweisung in vielen partizipationsorientierten Projekten belastet sehr früh die Beziehung zu der Bevölkerung. Es ist für die Bevölkerung nicht immer leicht, die Rationalität partizipationsorientierter Projekte zu verstehen: Die Projekte sind da, weil es ein Problem gibt. Warum werden sie als Bevölkerung dann noch gefragt, was ihre Probleme sind? Warum sind sie nicht zufrieden, wenn man den Projektmitarbeitern bei der ersten Sitzung die allgemein bekannten Probleme aufzählt? Die Projekte existieren nur deswegen, weil nur durch sie die Lösung des Problems erreicht werden können. Weswegen quält man die Bevölkerung überhaupt noch mit Fragen, was sie als Lösungen für das Problem vorschlagen? Es scheint der Bevölkerung schwer verständlich, daß sie selbst zur Lösung der Probleme beitragen sollen?

In einem ländlichen Entwicklungsprojekt in der Zentralafrikanischen Republik brachte ein Dorfbewohner dieses Unverständnis auf den Punkt. Er warf dem Animator an den Kopf, daß er nicht verstehen würde, weswegen das Projekt immer wieder Lösungsvorschläge von ihm einklagen würde. Wenn der Animator komme, um mit ihm

über Probleme zu reden, dann wissen er doch auch die Lösungen. Warum sagt er sie ihm dann nicht? Ein Handwerker in einer Kooperative äußerte ein ähnliches Unverständnis: Das Projekt zur Förderung von Handwerksunternehmen sei ja nur da, weil es meint, Lösungen für Probleme anbieten zu können. Weswegen kaufen ihm die Projektmitarbeiter denn nicht die Rohmaterialien, die er für seine Arbeit braucht?

Wenn eine Entwicklungshilfeorganisation ein Problem definiert hat, bestimmt sie in der Regel als nächstes die Zielgruppe bzw. die potentiellen Nutznießer eines Projektes. Aus organisationssoziologischer Sicht ist es nicht die Zielgruppe, die ein Projekt braucht, sondern ein Projekt braucht eine Zielgruppe, um überhaupt existieren zu können. Weil man als zeitlich, technisch und wirtschaftlich beschränktes Vorhaben nicht der Bevölkerung als ganzes und in allen Belangen helfen kann, muß festgelegt werden, wer, wie, in welchen Aspekten geholfen werden soll. Die Festlegung der Zielgruppen ist eine Form der Reduktion von Komplexität.

Dabei sind es nicht die Zielgruppen selbst, die festlegen, daß sie die Zielgruppen sind, sondern die Projekteentwerfer und die Projektmitarbeiter. Deswegen ist die vielfach geäußerte Kritik an dem militärisch, technokratischen Charakter des Begriffs "Zielgruppe" unberechtigt (vgl. Forster 1989). Organisationssoziologisch beschreibt der Begriff Zielgruppe genau den Prozeß: Das Zielen eines Systems auf eine bestimmte Gruppe, um eine bestimmte Intervention vorzubereiten.

Bei der Definition einer Zielgruppe werden Menschen zum Zwecke der Komplexitätsreduktion auf eine bestimmte Kategorie reduziert. Kategorien wie Handwerker des informellen Sektors, ländliche Arme, Aids-Kranke, Kleinbauer oder Schwangere reduzieren die betroffenen Personen auf einen bestimmten Aspekt ihrer Existenz. Sie werden zu einem Fall, der gelöst, behandelt, geholfen und therapiert werden soll (vgl. Escobar 1993: 288f; Escobar 1995: 110). Alle die bestimmte Merkmale - zum Beispiel handwerklich tätig, nicht kreditwürdig, HIV-positiv, weiblich, arm und schwanger oder wohnhaft im Wald - aufweisen sollen zu den Nutznießern eines bestimmten Programmes werden können. (vgl. Sülzer 1995: 25)

Diese Einengung eine bestimmten Bevölkerungsgruppe, diese Reduzierung von Menschen auf einen Aspekt ihres Lebens tritt jedoch leicht in einen Widerspruch zu dem partizipativen Ansatz, der ja im Prinzip gerade die Handlungs- und Wandlungsfähigkeit eines Akteurs zu betonen versucht. Durch die Bestimmung einer

Zielgruppe werden bestimmte Realitäten, Rationalitäten und Interessen der Akteuren ausgeblendet, so daß die Zielgruppendefinition sowohl für das Projekt als auch für die Bevölkerung zu einem mentalen und organisatorischen Gefängnis werden kann.

Akteure, die mit Projekten in Kontakt treten, sind sich bewußt, daß sie, um in die Kategorien der Zielgruppe hineinzupassen, nur einen ganz bestimmten Teil ihrer Identität darstellen dürfen. Die Projekte wiederum konzentrieren sich auf einen Aspekt ihrer Ansprechpartner und machen es dadurch schwieriger, die ganze Person zu erfassen. So reduzierte ein Handwerksprojekt in der Hauptstadt ihre zentralafrikanischen Ansprechpartner auf ihre Rolle als Handwerker. Dies führte dazu, daß sowohl die Tatsache, daß die Handwerker häufig noch als Landwirte und Händler aktiv waren als auch ihre enge Verbindung zwischen Berufs- und Privatleben ausgeblendet wurden. Ergebnis war, daß das Projekt völlig überrascht wurde als Handwerker die Kredite nicht nur für die Anschaffung von Maschinen, sondern auch für andere berufliche und private Verpflichtungen verwendeten. Ein Projekt, das sich auf die Zusammenarbeit mit Kooperativen beschränkte, drohte einer Kooperative, die sich in ein Unternehmen umwandeln wollte, damit, diese dann nicht mehr zu betreuen. Daraufhin entschied sich diese Gruppe, weiterhin das für sie ungünstige Statut einer Kooperative zu behalten.

Mit der Problem- und Zielgruppendefinition einher geht die möglichst genaue Bestimmung eines Zieles durch das Projekt. Im Gegensatz zu anderen Formen der sozialen Zusammenkünfte ist das Spezifische eines Projektes, daß es ein vorab präzise definiertes Ziel haben muß: Professionalisierung der Handwerksunternehmen des informellen Sektors, zur Verfügungstellung von Krediten für Bevölkerungsgruppen, die keinen Zugang zur Finanzmitteln des formellen Bankensektors haben, Verhinderung der weiteren Abholzung eines bestimmten Gebietes durch Förderung anderer ökonomischer Aktivitäten als dem Holzabbau. Ohne solche definierten Ziel kann weder die Effizienz, noch die Effektivität und die Signifikanz eines Vorhabens gemessen werden.

Diese durch die Wahl der Projektform organisatorisch notwendige Zielbestimmung führt zu einer bestimmten organisatorischen Strukturierung der Partizipation. In Projekten werden die Partizipationsmöglichkeiten nicht von Betroffenen erkämpft, sondern von oben eingeräumt. Durch die vorhergehende Zieldefinition von Projekten wird überhaupt erst das Feld für die Partizipationschancen der Bevölkerung abgesteckt. Ergebnis ist

die auf den ersten Blick organisatorisch paradoxe Situation eines top down organisierten bottom up Prozesses. Die Zielgruppe wird an der Umsetzung und Zieldefinition bereits gesetzter Ziele beteiligt.

Aus dieser Situation entsteht in der Zentralafrikanischen Republik eine häufig schablonenhafte Anwendung von partizipativen Methoden. Ohne sich mit der Bevölkerung intensiv über die Methoden zu verständigen, verwenden die Projekte in der Regel standardisierte Instrumente wie die Participatory Learning Method (PALM), die Rapid Assessment Procedures (RAP), die Succés-Echecs-Potentialité-Obstacles-Methode (SEPO) oder die organisatorische GTZ-Allzweckwaffe der Zielorientierten Projektplanung (ZOPP). Die Instrumenten- und Methodenfokussierung der Projekte mag im Widerspruch zu demokratischen Partizipationskonzepten stehen, organisatorisch sind sie aus der von oben durchgeführten Strukturierung der Partizipationschancen verständlich.

Dies führt dazu, daß bei vielen partizipativen Projekten in der Zentralafrikanischen Republik nicht der Demokratisierungsaspekt im Vordergrund steht, sondern eine von oben angeregte Mentalitätsänderung der Zielgruppe: Der Mitarbeiter eines ländlichen Entwicklungsprojektes im Umfeld der Hauptstadt erklärte, daß das Projekt die Mentalität der Menschen ändern müßte. Man müßte die Bevölkerung so sensibilisieren, daß diese ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen. Die Mitarbeiterin eines religiösen Kleinprojektes im Norden der Zentralafrikanischen Republik erklärte, daß man den Menschen helfen müßte, ihre Bedürfnisse zu identifizieren, um sie dann später zu sensibilisieren, wie sie ihre Probleme selbst lösen können.

Im Rahmen vieler Projekte ist es deshalb die Projektleitung, die die Partizipation propagiert, während die Bevölkerung dieser von oben eingeforderten Partizipation eher skeptisch gegenüber steht. Der Animator eines ländlichen Entwicklungsprojektes beschwerte sich, daß die "Dorfbewohner nur sehr widerwillig den partizipativen Ansatz" akzeptieren würden, der "ihnen zur Verfügung gestellt" werde. Sie würden Lösungen und nicht Partizipation fordern. Der technische Berater der staatlichen Agentur für landwirtschaftliche Entwicklung erklärte im gleichen Sinne, daß die "partizipative Methode nicht einfach" sei, man aber trotzdem "Leute finden könnte, die bereit seien, ihr zu folgen".

Durch die apriori Definition von Problemen, Zielgruppen und Projektzielen kommt das Projekt nicht darum herum, auch die Art und Weise zu bestimmen, wie ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Es geht darum, vor Projektbeginn festzulegen, welche personellen, organisationellen, technischen und finanziellen Mittel eingesetzt werden sollen, um das Projektziel zu erreichen.

Durch die relativ detaillierte Festlegung der personellen, organisationellen, technischen und finanziellen Mittel setzen sich Projekte einem Druck aus, der häufig einem partizipativen Projektansatz entgegenläuft: Wenn die personellen Mittel vorher festgelegt werden, ist man als Projekt gezwungen, diese Anzahl von Personen auch einzustellen. Wenn die finanziellen Mittel festgelegt werden, setzt man sich dem berüchtigten Mittelabflußzwang aus. Man ist gezwungen, das veranschlagte Geld auszugeben selbst wenn es der Projektverlauf nicht sinnvoll erscheinen läßt. Wenn die organisationellen Mittel festgelegt werden, dann werden bestimmte Kooperationsbeziehungen festgeschrieben, die dann durch die Zielgruppen nur noch schwierig in Frage gestellt werden können. Durch die Festlegung der verschiedenen Mittel zur Zielerreichung setzt sich das Projekt einem Rechtfertigungsdruck aus zu begründen, weswegen bei zur Verfügungstellung der Mittel ein bestimmtes Ziel nicht erreicht wurde.

Das Ergebnis der frühen Bestimmung der einzusetzenden personellen, finanziellen, technischen und organisationellen Mittel führt zu einem "Push-Effekt" auf partizipative Projekte. Diese fühlen sich genötigt aus haushaltstechnischen Gründen bestimmte Maßnahmen einzuleiten, die dem partizipativen Ansatz zuwiderlaufen. Obwohl die Mitarbeiter eines Handwerkprojektes es für nicht sinnvoll erachteten, Beratung und Kreditvergabe zu verknüpfen, sahen sie sich gezwungen ein Kreditprogramm einzurichten, um einen zu hoch eingeplanten Budgettopf für "Experimente" abfließen zu lassen. In einem ländlichen, stark partizipativ ausgerichteten Projekt im Norden der Zentralafrikanischen Republik war eine der ersten Maßnahmen die haushaltmäßig vorgesehene Einstellung von einer Anzahl Animatoren. Damit wurde entgegen dem partizipativen Ansatz gleich zu Beginn des Projektes eine bestimmte Richtung vorgegeben. Ein Projekt in der Umgebung von Bangui, das sich mehr als zwei Jahre Zeit ließ bevor konkrete Realisierungen angegangen wurden, kam unter massivem Druck des Ministeriums. Angesichts der eingesetzten Mittel sollten doch endlich Ergebnisse in Form von geplanten Pistenkilometern und zusätzlich produzierten Tonnen Gemüse vorgelegt werden.

Angesichts der sehr frühen Definition von Problemen, Zielgruppen, Zielen und Ressourcen im Rahmen von Projekten kann sehr leicht ein grundlegender Widerspruch zum partizipativen Ansatz entstehen. Die Problemwahrnehmung sagt mehr über denjenigen aus, der das Problem wahrnimmt, als über das Problem selbst. Die Etikettierung einer bestimmten Zielgruppe sagt mehr über den Prozeß der Etikettierung aus als über die beschriebene Gruppe. Die Bestimmung eines Zieles sagt mehr über diejenigen aus, die das Ziel festlegen, als über die, die von der Zielerreichung profitieren sollen. In dem Widerstreit zwischen den unterschiedlichen Funktionslogiken "Projekt" und "Partizipation" setzt sich die organisatorisch prägende Logik des Projektes durch.

fixierte Ergebnissicherung. Das Projekt überzeugte die Gruppierungen davon, daß sie erst durch die Wahl von Präsident, Generalsekretär und Schatzmeister, die Erstellung eines Statuts und eines internen Reglements sowie durch eine Protokollführung Zugang zu bestimmten finanziellen Ressourcen haben können. Dadurch, daß bei der Leistungsklassifizierung der Gruppierungen durch die italienische Nichtregierungsorganisation die Existenz eines Statuts und eines internen Reglements sowie das regelmäßige Einreichen von Protokollen eine wichtige Rolle spielen, haben sich die Gruppierungen diesen Anforderungen des Projektes angepaßt. Ein anderes Projekt, das junge Leute über Fragen der Sexualität und der sexuell übertragene Krankheiten berät und überlegt, ob es nicht mit Jugendgruppen zusammenarbeiten kann, steht vor dem gleichen Problem wie alle anderen Projekte auch. Wenn sie mit den existierenden Jugendgruppen zusammenarbeiten will müssen diese ihren informellen Charakter weitgehend aufgeben. Sie müssen sich ein Statut, eine Kasse geben, weil sie sonst keinen Zugang zu bestimmten Ressourcen des Projektes haben können.

Diese Formalisierungsansprüche der Projekte werden in der Zwischenzeit von einem nicht unerheblichen Teil der Bevölkerung verinnerlicht. In ihrer Wahrnehmung verlangt eine Zusammenarbeit mit "den Weißen" einen Vorstand, ein Statut, ein internes Reglement, eine Registrierung bei der Administration und eine Kasse - die leider bis zur Zusammenarbeit mit den Projekten in der Regel leer ist. Bei der Kontaktaufnahme mit Projekten wird ein wahres Feuerwerk von Formalien abgefeuert, das selbst den Projekten langsam suspekt wird. Es gibt in der Zwischenzeit in Bangui im informellen Sektor einen regen Austausch von Statuten und internen Geschäftsabläufen, die bei Bedarf die Zusammenarbeit mit den "Weißen" ermöglichen sollen.

Sehr häufig führt gerade bei Basisinitiativen und Gruppen die Formalisierungsanforderungen zur Produktion reiner Hülsen. Der Sinn solcher Anforderungen des Projektes wird nicht erkannt und man beugt sich den Prozeduren nur, um den Kontakt mit dem Projekt nicht zu erschweren. Die Protokolle, die die italienische Nichtregierungsorganisation von ihren Gruppierungen verlangt, werden zum Beispiel von den Gruppierungen brav abgeliefert, aber selten verlangen sie eine Kopie für ihre eigenen Unterlagen. Der offiziell gewählte Vorstand einer Organisation ist nicht identisch mit den wirklichen Entscheidungsträgern, aber es wird trotzdem die Formalanforderung erfüllt und bei Bedarf dem Projekt vorgespielt.

Werden die Formalisierungsanforderungen weitgehend erfüllt, dann kann es sehr leicht passieren, daß die Initiative ihre ursprüngliche Kohäsion verliert und es für sie schwieriger wird, ihre ursprüngliche Funktion zu erfüllen. Das Mitglied einer Gruppierung in einem Dorf sagte, daß der soziale Zusammenhalt durch die verschiedenen formalen Prozeduren zurückgegangen ist. In Bezug auf die vielen Initiativen von jungen Leuten, die Feste organisieren oder die am Wochenende Reinigungsaktionen in ihren Vierteln durchführen, wurde die Befürchtung geäußert, daß diese Initiativen durch die Beeinflussung durch Projekte ihren ursprünglichen Charakter verlieren würde. Sobald eine Initiative Unterstützung erhielte würde sich eine "einflußreiche Person" dieser Initiative annehmen.

Es droht die Gefahr, daß eine Initiative, die vorher in ein bestimmtes Viertel integriert war, durch die Zusammenarbeit mit einem Projekt das System wechselt. Der Mitarbeiter einer internationalen Organisation brachte die Gefahr auf den Punkt: Wenn sie eine Gruppe durch ihr Projekt fördern wollen, dann wundern sie sich nicht, wenn die Gruppe plötzlich ihnen gehört. Keine Gruppe in der Zentralafrikanischen Republik könne der Versuchung eines Projektes widerstehen. Ob sie dann auch nach der Einstellung der Hilfe von außen weiterexistieren können, sei für ihn fraglich. Vermutliche wäre die Raiffeisenbanken der Bauern in Deutschland eingegangen, wenn man ihnen zu früh mit Hilfe durch den Staat oder anderer Organisationen unter die Arme gegriffen hätte.

Eine Alternative zu der von verschiedenen Entwicklungshilfeorganisationen propagierte Anpassung bereits existierender Basisinitiativen an die Projektlogik ist die Schaffung eigener Basisgruppen und Kooperativen durch die Projekte. Anstatt bestehende Basisinitiativen zu vereinnahmen und dadurch eventuell langfristig zu gefährden, versucht das Projekt, sich eigene Ansprechpartner in den Entwicklungsländern zu kreieren. Der überwiegende Teil der Gruppierungen, mit denen die durch die italienische Nichtregierungsorganisation Coopì betreuten Projekte Centre d'Animation Rurale et Urbaine de Bangui, Appui aux Artisans du Secteur Informel de Bangui und Centre d'Animation Rurale et de Formation Artisanale de Mongoumba zusammenarbeiten, wurden erst auf Initiative dieser Projekte geschaffen. Ein großer Teil der Gruppierung in den ländlichen Regionen der Zentralafrikanischen Republik gehen auf die Initiative von durch Entwicklungshilfegelder finanzierte Projekte staatlicher oder halbstaatlicher Organisationen zurück: Die ländliche Kooperativen wurden in den Kaffee- und Baumwollanbaugebieten durch die staatlichen Verwertungsgesellschaften für Kaffee und Baumwolle initiiert. Die

Entwicklungskomitees in den Dörfern wurden aufgrund der Intervention durch die Direktion für Développement Communautaire gegründet. Die zentralafrikanische Agentur für die Entwicklung des Ouham Pende war für die Gründung von Dorfgruppen in diesem Gebiet verantwortlich. Die massiv durch Entwicklungshilfegelder unterstützte Organisation der Viehzüchter initiierte verschiedene Kooperativen von Viehzüchtern.

Die formalisierten Basisgruppen in der Zentralafrikanischen Republik

Ein großer Teil der formalisierten Basisgruppen entstand in den 70er und 80er Jahren aufgrund der Intervention von verschiedenen staatlichen oder halbstaatlichen Institutionen und durch die finanzielle Unterstützung von Entwicklungshilfeorganisationen.

Groupement d'Intérêts Ruraux (GIR): Diese Gruppen wurden in Zonen mit Kaffee- oder Baumwollanbau in den 80er Jahren auf Initiative der Agence pour le Développement de la Zone Cafetière (ADECAF) und der in der Zwischenzeit eingestellten Société Centrafricaine de Développement Agricole (SOCADA) gegründet. Die GIR hatten ursprünglich zum Ziel, eine Versorgung mit Saatgut und Dünger sowie die Kommerzialisierung von Kaffee und Baumwolle zu gewährleisten.

Comités Villageois de Développement (CVD): Diese Komitees wurden in den siebziger Jahren durch die Direction du Développement Communautaire angeregt. Sie sind besonders in den Präfekturen von Basse-Kotto, Ouham, Ombella-M'Poko, Nana Grébizi, Lobaye und Ouaka zu finden. Sie sind unter anderem im Wohnungsbau, im Gesundheitswesen und durch Kleinkreditprogramme aktiv.

Groupement Villagois (GV): Diese Gruppierungen wurden ab 1981 von der ehemaligen Agence Centrafricaine de Développement de l'Ouham Pendé (ACADOP) angeregt. Es existieren ungefähr 50 GV, wobei jede GV im Durchschnitt 4 Dörfer umfaßt. Die Groupement Villagois hatten durch die ACADOP Zugang zu Krediten und wurden bei der Kommerzialisierung besonders der Erdnußernie unterstützt.

Groupement d'Intérêts Pastoraux (GIP): Die Gruppierungen wurde Mitte der 80er Jahre von der FNEC initiiert. Es existieren knapp 200 GIP. Die Gruppierungen einer Unterpräfektur sind in *Fédérations locales (FELGIP)* organisiert. Die hauptsächlichen Aktivitäten bestehen in der Unterstützung bei der Tierzucht und der Kommerzialisierung von Veterinärprodukten. Neben den GIP bilden sich zunehmend auch *Groupement d'Intérêts Agro-Pastoraux*.

Comités de Gestion d'Eau et Assainissement (CGEA): Diese Komitees existieren in Präfektur Nana Grébizi und Ouham. Sie wurden von der Direction Générale de

l'Hydraulique Villagoise beim Ministère de l'Énergie gegründet und werden von UNICEF unterstützt.

Comités de Soins de Santé Primaire (SSP): Die Komitees stehen unter der Direktion des Ministère de la Santé Publique et de la Population. Sie kümmern sich auf lokalem Niveau um die primäre Gesundheitsversorgung. In einigen Dörfern kümmern sich *Comités de Gestion* um die Verwaltung des Medikamentenlagers und überwachen die Arbeit der Gesundheitsstationen.

Les Associations Centre Ruraux d'Éducation et de Formation (Associations CREF): Die *Associations CREF* existieren seit Mitte der 60er Jahre in der Zentralafrikanischen Republik. Eine *Association* kümmert sich um die Verwaltung eines Ausbildungszentrums für die ländliche Bevölkerung.

Für nähere Informationen sei auf die Studie von Siangue/Yitamben/Zamen 1995 verwiesen.

Diese von außen initiierten Gruppierungen werden nicht selten in ein ganzes Netzwerk von Projekten eingebunden, die diesen eine zusätzliche Motivation zur Weiterexistenz vermittelt. Projekte zur Finanzierung von Basisinitiativen geben ihre Kredite und Zuschüsse besonders gerne an Gruppierungen, die bereits von einem ländlichen Entwicklungsprojekt, einem Projekt zur Förderung wirtschaftlicher Aktivitäten des informellen Sektors oder einem Freiwilligen der Vereinten Nationen betreut werden. Diese "Betreuer" vermitteln der Gruppierung dann wiederum Verträge zur Fertigung von bestimmten Waren mit anderen Projekten.

Mehrere Projektleiter gaben zu bedenken, daß die von ihnen initiierten Gruppierungen häufig nur wegen den Projekten existieren. Der Mitarbeiter eines Handwerksprojektes in Bangui erklärte, daß mehr als die Hälfte der Gruppierungen mit dem Ende des Projektes wohl mehr oder minder schnell wieder verschwinden würden. Nachdem ein ländliches Entwicklungsprojekt im Bezirk Ouham Pende die Arbeit einstellte, begaben sich viele Gruppierungen in eine Art Winterschlaf, um erst durch das Auftauchen eines neuen Projektes wieder wachgeküßt zu werden.

Der Mitarbeiter einer internationalen Organisation formulierte das Dilemma von Projekten in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Gruppierungen wie folgt: Entweder man erkaufte sich die Bereitschaft einer bereits existierenden Gruppierung mit einem Projekt zusammenzuarbeiten und riskiert, daß einem irgendwann die ganze Gruppierung

gehört, oder man lässt als Projekt gleich von Beginn an, Basisgruppen oder Kooperativen gründen, dann gehört einem diese Gruppe schon von Beginn an. Man hat in beiden Fällen als Projekt die Aufgabe, diese Gruppe am Leben zu halten. Man sollte sich nicht wundern, wenn diese Gruppen in dem Moment aufhören zu existieren, in dem die Unterstützung einstellt wird.

4.) Partizipative Maßnahmen: Eingriffe in komplexe Machtgefüge

Durch die enge Verbindung partizipativer Ansätze mit Konzepten der Grundbedürfnisbefriedigung, der Armutsbekämpfung und Förderung von marginalisierten Gruppen erheben Projekte den Anspruch, vorrangig benachteiligten Gruppen zu helfen. Die ländlichen oder städtischen Armen oder gesellschaftliche Randgruppen wie den Pygmen in Süden der Zentralafrikanischen Republik oder den Viehzüchtern der Poel im Westen sollen durch Projekte einen Machtzuwachs erhalten.

Das grundlegende Probleme von partizipativen Projekten ist jedoch, daß nicht alle Personen im gleichen Maße von ihrem Recht auf Beteiligung Gebrauch machen können (vgl. Buse/Nelles 1975; Beckmann 1996: 13). Die Mächtigen versuchen häufig, die marginalisierten Gruppen von den Partizipationschancen auszuschließen. In einem Umweltprogramm der Vereinten Nationen wurde den ausländischen Beratern zu verstehen gegeben, daß man die Viehzüchter nicht an den Treffen teilnehmen lassen will, weil es diese seien, die die Umwelt zerstören würden. Auf die Frage, weswegen denn keine Frauen am Treffen teilnehmen würden, wurde geantwortet: "Unsere Schwestern lieben es nicht zu reden"

Das ungesteuerte Einräumen von Partizipationschancen verfestigt in der Regel die herkömmlichen Machtstrukturen. Gerade in Systemen ohne nennenswerte Eigendynamik führt Entwicklungshilfe zur weiteren Konzentration von Macht, Einkommen und Eigentum (vgl. Musto 1987: 479). Diejenigen die bereits über Geld, Entscheidungsgewalt und Einfluß verfügen, nutzen die angebotenen Partizipationschancen mit einer wesentlich höheren Wahrscheinlichkeit. Das Auto eines Projektes hält in der Regel zuerst vor dem Haus des Dorfchefs und die Projektmitarbeiter richten das Wort zuerst an diesen. Von Kredit- und Subventionsprogrammen profitieren häufig diejenige, die schon einen gewissen Wohlstand haben. Der rotierende Geldfond, den ein Projekt Dörfern im Umfeld von Bangui zur selbständigen Verwaltung anbot, wurde in fast allen Fällen von dem Dorfchef und seiner Familie genutzt. Die Kontrolle über einen Brunnen, der von einem Projekt für ein bestimmtes Dorf eingerichtet wird, liegt häufig bei den Mächtigen des Dorfes. Bei ungesteuerter zur Verfügungstellung von Partizipationschancen herrscht in der Regel das Matthäus-Prinzip: "Wer hat, dem wird gegeben."

Die Entwicklungsprojekte versuchen der Tendenz, daß die angebotenen Partizipationschancen überwiegend von dem mächtigen Teil der Bevölkerung genutzt werden, entgegenzuwirken. Bestehende Machtgefüge sollen durch das Projekt aufgedeckt und langfristig aufgebrochen werden. Dadurch, daß benachteiligte Gruppen zuerst in gesonderten Sitzungen zusammengeholt werden und diese dort ihre Interessen formulieren können, soll diesen die Möglichkeit zur Artikulation ihrer Interessen gegeben werden.

Diese Form der Intervention in bestehende Machtgefüge ist jedoch äußerst riskant. Das Aufbrechen von Machtverhältnissen durch Einwirkung von außen bedarf vielfältig gebrochenen gesellschaftlicher Konfliktlinien. Dies ist aber gerade in den Dörfern und Stadtvierteln in der Zentralafrikanischen Republik sehr selten der Fall. In konfliktgeladenen Situationen, die bisher durch ein eindeutiges Machtgefälle reguliert worden sind, kann deshalb die Zuweisung von Partizipationschancen von außen zu einem offenen, gewalttätigen Ausbruch dieses Konfliktes führen (vgl. Luhmann 1975: 325; Beckmann 1996), dessen Opfer in der Regel die schwächsten Mitglieder sind. Als Beispiel für dieses grundlegende Problem verwies der Mitarbeiter einer internationalen Organisation in Bangui auf die Dynamik in einer Schulklasse. Der Stärkste einer Klasse würde selbstverständlich nicht tatenlos zusehen wie der Lehrer gute Noten und Zuneigung an den bisherigen Außenseiter der Klasse verteilen würde. Man könnte sich vorstellen, so der Gesprächspartner, was passiert nachdem der Lehrer den Klassenraum verlassen hätte. Dadurch das Projekte in der Regel nicht Teil eines Dorfsystemes sind, ist ihr Einwirken ein kaum steuerbarer Eingriff in das traditionelle Machtgefüge.

Der Animator eines ländlichen Entwicklungsprojektes erklärte, daß die "Weißen" in der Zentralafrikanischen Republik die Machtverhältnisse in den Dörfern viel zu wenig beachten würden. Wenn das Auto der Projektmitarbeiter direkt zu einer bestimmten Person fährt, würde der Dorfcchef sofort denken, daß dort Geld verteilt wurde. Nach der Abfahrt der Projektmitarbeiter würde die besuchte Person massiv unter Druck gesetzt werden. In einen Entwicklungsprojekt in Umkreis der Hauptstadt kam es zu massiven Spannungen zwischen dem Dorfcchef und einem Dorfbewohner, der der bevorzugte Ansprechpartner des Projektes war. Dieser Bewohner, der nicht zur dominierenden Gruppe des Dorfes gehörte, wurde als Bedrohung wahrgenommen und mit einem Gerichtsverfahren und Hexerei bedroht. Die Auseinandersetzung ging bis hin zu

Morddrohungen gegenüber den Projektmitarbeitern, worauf diese sich entschlossen, in dem Dorf nicht weiterzuarbeiten.

Jugendliche in der Zentralafrikanischen Republik

Über 60% der Bevölkerung der Zentralafrikanischen Republik sind Kinder oder Jugendliche. Allein 40% sind unter 15 Jahren. Auch wenn offiziell die Politik für Kinder und Jugendliche eine wichtige Rolle spielt und zum Beispiel im Mai 1995 ein *Etats Généraux de l'Enfance et de la Jeunesse* abgehalten wurde, gibt es kaum sichtbare Umsetzungen einer Politik für Jugendliche.

Das relativ inaktive *Office Nationale pour la Promotion de la Jeunesse (ONPJ)* hat die Aufgabe, für Jugendliche im ländlichen Gebiet Ausbildungsprogramme zu organisieren. Es ist in der Regel auf dem Niveau von Unterpräfekturen organisiert.

Als großes Problem für die Jugendlichen in Bangui wird neben den geringen ökonomischen Möglichkeiten, die Langeweile angesehen. In Bangui gibt es rund ein halbes Dutzend *Maison des Jeunes*, die aber sehr schlecht ausgestattet sind. Es gibt verschiedene Basisinitiativen bzw. Nichtregierungsorganisationen, die im Jugendsektor aktiv sind. Genannt seien hier nur die *Coordination des Associations de Jeunesse de Boy-Rabe*, *Centre Protestant pour la Jeunesse*, *Centre de Promotion pour les Jeunes de Miskine*, *Federation du Scoutisme Centrafricain*, *Jeunesse Agricole Chretienne* und die *Jeunesse pour le Developpement et la Protection de l'Environnement en Centrafrigue*.

Neben verschiedenen internationalen Nichtregierungsorganisationen, die mit Straßenkindern arbeiten, gibt es in Bangui zwei Projekte im Jugendbereich: ein Projekt der GTZ zur Beratung von Jugendlichen in sexuellen Fragen und in Bezug auf sexuell übertragbare Krankheiten und ein von der *Cooperation Francaise (FAC)* finanziertes Projekt zur Ausbildung von Jugendlichen in Schwierigkeiten.

Es fehlt bisher eine umfassende Studie über Jugendliche in der Zentralafrikanischen Republik.

Dieses grundlegende Problem von partizipationsorientierten Projekten wird dadurch verschärft, daß man mit Projekten in ein - jedenfalls aus westlicher Sicht - weitgehend

blockiertes System eingreift. In Zentralafrika läßt sich der Mensch nur als Produkt seiner Beziehungen definieren. Das Individuum bestimmt sich selbst vorrangig durch seine Gemeinschaftszugehörigkeit; weitergehend erst durch das Aufgehen in eine Gemeinschaft kann es überhaupt zum Individuum werden (Büschel 1988: 33). Nachdem diese Einbindung eines Individuums in ein Dorf oder einen Clan lange Zeit als funktionierende Solidargemeinschaft verklärt wurde, werden auch in der Zentralafrikanischen Republik zunehmend die blockierenden Momente deutlich.

Durch seine enge Einbindung in Familie, Clan oder Dorf ist es für den einzelnen Menschen extrem schwierig, sich individuell, das heißt unabhängig vom Gemeinwesen zu entwickeln. Es besteht aufgrund des sozialen Drucks ein Zwang zum "individuellen Nichterfolg". Die Gemeinschaft in den Dörfern und Vierteln duldet keine Aufsteiger. Auch noch so minimale Veränderungen in Einkommen oder Einfluß werden argwöhnisch von den Mitbürgern beobachtet. Eifersucht ist ein omnipräsentes Phänomen. Sie wurde von einigen Gesprächspartnern zu einer anthropologischen Konstante erhoben. Aufgrund dieser weitverbreiteten Eifersucht stoßen die Leistungsmotivationen schnell an kollektiv vorgegebene Grenzen (vgl. Weiland 1984: 135).

Es wurde in mehreren Gesprächen beklagt, daß es eine Tendenz gibt, anstatt selbst einen Schritt nach vorne zu tun, sich lieber laut schreiend und klagend an jemanden heranzuhängen, der versucht, einen Schritt nach vorne zu machen. So passen die Mitglieder eines Dorfes ihre individuelle Kaffee- oder Baumwollernte in der Regel dem allgemeinen Niveau in ihrem Dorf an, weil eine umfangreichere Ernte sofort den Neid der Nachbarn auf sich ziehen würde. Der Fahrer eines Projektes, der über ein relativ gutes Einkommen verfügte, konnte sich selbst nur notdürftig ernähren, weil sein Dorf einen erheblichen Teil seines Einkommens abforderte. Der Gärtner einer französischen Freiwilligen im Osten Zentralafrikas erklärte, daß es für ihn überhaupt keinen Sinne machen würde, mehr zu arbeiten, weil sofort die Familie kommen würde, um ihm alles vom Kopf zu fressen.

Gerade Entwicklungshilfeprojekte, die auf die ärmsten und marginalisiertesten Gruppen zielen, drohen durch ihre Eingriffe einzelne Mitglieder zu isolieren, sie förmlich aus dem sozialen Netzwerk herauszureißen. Aus fast jedem Projekt können mehrere Beispiele für die verheerenden Wirkungen solcher Eingriffe gegeben werden: Der Dorfbewohner, dem es gelingt dank einer Subvention eine rentable Ananasplantage anzulegen, gibt

nach nur wenigen Monaten auf, weil er mehrere Male nur knapp einem Mordanschlag entgangen ist. Der kleinwüchsige Bewohner eines Dorfes in der Nähe Banguis gewinnt ein von einem Projekt organisierten Geschichtswettbewerb zum Thema Bäume. Seine Geschichte wird mit einem Mikrofon aufgenommen, übersetzt und vervielfältigt. Nur einige Zeit später wird er tot aufgefunden und die Dorfbevölkerung erklären, daß er mit dem Erfolg seiner Geschichten die Sensibilität einer Hexe berührt hätte, die sich eben gerächt habe. Durch ein ländliches Entwicklungsprojekt gelingt es einigen Dorfbewohnern ihre Häuser auszubauen. Die Tatsache, daß ihre Dächer jetzt aus Wellblech bestehen, löst einen starken Neid aus. Die Nutznießer können sich nur dadurch retten, daß sie erklären, daß die Häuser jetzt den "Weißen" gehören würde.

Die Isolierung bzw. Vernichtung von Personen, die von Projekten individuell zu profitieren versuchen, ist die Abwehrreaktion eines Sozialsystems auf eine zu starke Verunsicherung durch außen. Durch das Ausscheiden störender Elemente wird die traditionelle Selbstreproduktionsfähigkeit des Systems aufrechterhalten. Anstatt wie vom intervenierenden System erwartet, einen bestimmten Impuls aufzugreifen, werden die sich anpassenden, die Impuls aufgreifenden Elemente aus dem System ausgeschieden. Aber die Ausscheidung störender Impulse sind nur die extremste Reaktionsmöglichkeit eines intervenierten Sozialsystems. Häufig ist es für die Sozialsysteme sinnvoller, den Impuls von außen aufzufangen, sich ihm in gewissen Grenzen anzupassen und dann im eigenen Sinne umzuändern.

5.) Die "Anpassung" der Bevölkerung an die Projekte

Obwohl partizipationsorientierte Projekte in der Zwischenzeit die Vergabe von Geldmitteln an strenge Auflagen knüpfen, gibt es in der Bevölkerung die weitverbreitete Einstellung, daß Projekte nur dazu da sind, um Geld zu verteilen. Wenigstens sollten sie in der Lage sein, den Zugang zu Geld herzustellen. Mehrere Projektmitarbeiter erklärten, daß die Bevölkerung bei der Eröffnung ihres Projektes sofort Geld gerochen hätten. Das "Geld der Weißen essen" ist unter Zentralafrikaner häufig der erste Spruch, wenn sie über ihren Kontakt zu einem Projekt reden.

Da die über die Entwicklungshilfe verteilten Geldmittel jedoch begrenzt sind, findet ein interner Verteilungskampf um die Projektmittel statt. Es geht um die Aneignung eines erstmal akteurslosen Projektes durch die lokale Bevölkerung. Aus einem anonymen Projekt einer Geberinstitution wird im Laufe dieses Aneignungsprozesses der Bevölkerung "ihr Projekt". Verschiedene Personen konkurrieren um die durch das Projekt verteilten Entwicklungshilfemittel. Sie versuchen entweder als Projektmitarbeiter, zuständiger Bearbeiter im Ministerium oder als Mitglied der Zielgruppe an die entsprechenden Ressourcen zu kommen. Teilweise gelingt es einzelnen Personen sogar, in allen drei Rollen gleichzeitig von einem Projekt zu profitieren.

Schon die detaillierte Erhebung von Bedürfnissen einer bestimmten Zielgruppe, die gerade durch den Partizipationsansatz an Bedeutung gewonnen hat, wird von der Bevölkerung als Zugang zu den "Fleischtöpfen" der Projekte begriffen. Handwerker, die vor fünf Jahren nach ihren Problemen und Bedürfnissen befragt wurden, halten Projektmitarbeitern heute immer noch vor, daß sie bisher keinerlei Geldzahlung erhalten haben. Eine Untersuchung über die Finanzierung von Mikroprojekten in Bangui hatte zur Folge, daß die zentralafrikanischen Wissenschaftler bis heute mit Fragen, wo denn jetzt das Geld bleibe, belästigt werden.

Das Interesse der Bevölkerung richtet sich dabei selten an den formulierten Zielen eines Projektes aus, sondern an den zur Verfügung gestellten Mitteln. Die abstrakt formulierten Projektzielen - Entwicklung des informellen Sektors, Verbesserung des Naturschutzes, Ausbildung eines professionellen Bewußtseins unter Handwerkern,

Schaffung nachhaltiger Finanzierungsinstitutionen oder Verbesserung der Infrastruktur - werden zwar verbal begrüßt, aber das vorrangige Interesse sind die Mittel, die die Projekte zur Erreichung dieser Ziele zur Verfügung haben.

Menschen in der Zentralafrikanischen Republik haben wie auch in anderen Teilen Afrikas in der Zwischenzeit begriffen, daß es von kurzfristigem Vorteil sein kann, sich als unterentwickelt zu fühlen. Ohne Probleme können selbst Bevölkerungsteile in abgelegenen ländlichen Regionen die Probleme aufzählen, die man ihrer Meinung nach nach Ansicht der Projekte haben sollte und unmöglich allein lösen kann. In der Zentralafrikanischen Republik ist die paradoxe Situation entstanden, daß immer mehr Entwicklungshelfer betonen, daß die Zentralafrikaner sich selbst aus der Misere befreien könnten, während Teile der Bevölkerung ankommen, um sich selbst als hilflos zu präsentieren. Während sich die Entwicklungshelfer immer mehr vom Konzept einer "Unterentwicklung" trennen, betonen ihre zentralafrikanischen Gesprächspartner, daß sie angesichts ihrer Unterentwicklung noch die Führung durch die Weißen bräuchten. Während zum Beispiel ein Projekt die Selbstorganisationsfähigkeit ihrer Zielgruppe lobt, erklärt der Präsident einer Initiative, die sich aufgrund dieses Projektes gegründet hatte, im Brustton der Überzeugung, daß man nach wie vor die "Babyflasche" des Projektes bräuchte.

Weite Teile der Bevölkerung haben in der Zwischenzeit umfassende Anpassungsstrategien an die partizipativen Ansätze der Projekte entwickelt. Brav sagt man sein Sprüchlein auf, daß man mit Hilfe der Projekte hofft, sich selbst aus der Misere zu befreien. Selbst in abgelegenen ländlichen Regionen ist die Bevölkerung in der Zwischenzeit in der Lage die ganze "Einkaufsliste" von förderungswürdigen Vorhaben aufzusagen: von der Maniokmühle über den Dorfladen, die Dorfapotheke und die Schule bis hin zum Brunnen und die Krankenstation. Handwerker erzählen überzeugt, daß sie das Projekt wegen der Ausbildung und Beratung kontaktieren würden, lassen aber nach einiger Zeit durchblicken, daß es ihnen überwiegend auf die Kredite und Subventionen des Projektes ankommt.

Auffällig ist wie stark durch die Zielgruppe die Sprachregelung partizipativer Projekte übernommen wird. Selbst in einer durch einen Clanchef autoritär geführten Gruppe wird problemlos von Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern und demokratischen Entscheidungsprozessen geredet. Gerade die Worte Sensibilisierung und Motivation werden immer wieder verwendet. Wenn eine von einem Projekt betreute Basisgruppe

ihren Eigenbeitrag nicht erbringen will, dann erklärt der Vorstand, daß die Mitglieder einfach noch nicht ausreichend sensibilisiert und motiviert wurden.

Mit aller Gewalt versucht man sich in ein ganz bestimmtes Schema zu pressen, um Zugang zu den Projektmitteln zu haben. Ohne große Probleme gelingt es Handwerkern sich als eine Kooperative auszugeben, um den Zugang zu bestimmten Ressourcen eines Projektes zu öffnen. Als über das Radio verkündet wird, daß die französische Regierung erhebliche Geldmittel zur Förderung von handwerklichen Unternehmen zur Verfügung stellen will, widmen sich einige Kooperativen kurzerhand wieder in Privatunternehmen um, weil durch das neue Projekt mehr Geld zu holen ist. Eine Einzelperson beantragt eine Subvention bei einer kanadischen Organisation und zieht, als er erfährt, daß diese Organisation nur Kooperativen fördert, sofort das Konzept für eine Gruppierung aus der Tasche. Als sich herumspricht, daß ein Kreditprogramm der Weltbank keine Taxen fördert, widmen viele potentielle Kreditnehmer ihre Anträge für Taxen kurzfristig in andere Projekte um. Die Anpassungsleistungen sind in der Zwischenzeit so ausgeprägt, daß es selbst einem Berater des Präsidenten und mehrfachen CFA Milliardär gelang, einen für Basisinitiativen gedachten Kredit der französischen Entwicklungsbank zu bekommen.²

Die Projekte haben angesichts dieser in der Zwischenzeit sich zunehmend perfektionierenden Anpassungsleistungen drei grundlegende Probleme: Erstens werden ihre mühsam erarbeitete Zielgruppendefinitionen ständig unterlaufen. Ein Stadtbewohner gibt sich mit dem Verweis auf seinen Geburtsort als Bewohner eines Dorfes aus. Ein Minister gründet kurzerhand seine eigenen Kooperativen, ein Dorfchef seine eigene Frauengruppe. In der Zwischenzeit halten sich einige Mitarbeiter im Planungsministerium ihre eigenen Groupements in ihren Heimatdörfern. Ein Händler wechselt je nach Projekt kurzerhand seine Identität zu Handwerker, Bauer oder Fischer. Zweitens drohen die Projekte in eine Loyalitätsfalle zu tappen. Sie sind gezwungen die von der Bevölkerung artikulierten Probleme und Bedürfnisse zu erfassen, um die verschiedenen Interventionen zu rechtfertigen. Die Bevölkerung spiegelt aber lediglich das zurück, was die Projekte ihrer Meinung nach hören wollen. Drittens wird es durch die Übernahme der Sprachregelung der Projekte zunehmend schwieriger, sich über die wirklichen Probleme und Ansichten zu verständigen.

2. Bei der Vergabe der Kredite der französischen Entwicklungsbank an wohlhabende Parlamentsabgeordnete und Minister spielen selbstverständlich auch nationalen Interessen Frankreichs eine Rolle.

Je partizipationsorientierter die Projekte sind desto brisanter wird das Unterlaufen der Zielgruppendefinition durch die Zielgruppe, die Loyalitätsfalle der Projekte und die Übernahme der Sprachregelung der von Europäern konzipierten Projekte. Je stärker die Bevölkerung in ein Projekt eingebunden wird desto leichter ist es für diese, sich in eine bestimmte Kategorie zu pressen. Je häufiger und intensiver die Bevölkerung nach ihren Bedürfnissen befragt wird desto intensiver versuchen diese zu erraten, was das Projekt ihnen geben will. Je intensiver sich das Projekt mit der Zielgruppe über die Projektkonzeption unterhält desto ausgeprägter wird dessen Sprachregelung von diesen übernommen.

Die Absorption von Geldmitteln der Entwicklungshilfeinstitutionen und damit auch die Anpassungsleistungen werden auch in der Zentralafrikanischen Republik in der Zwischenzeit professionalisiert. Dabei sind nicht alle Initiativen noch so stümperhaft wie die Nichtregierungsorganisationen "Gruppe der Makroarmen des informellen Sektors" oder die "Zentralafrikanische Assoziation für die Vereinten Nationen", wo die Zielsetzung der Absorption von Geldmitteln schon im Titel sehr prägnant - und für etliche Geberinstitutionen zu prägnant - zum Ausdruck gebracht werden.

Die Professionalisierung der Anpassungsstrategien an die Geberinstitutionen ist zu einem erheblichen Teil Ergebnis der veränderten Politik dieser Institutionen. Gerade die Stärkung von lokalen Nichtregierungsorganisationen wurde im Rahmen partizipativer Projektansätze als "magic bullet" propagiert, das in verschiedene Richtungen abgeschossen werden kann und immer irgendwie ihr Ziel erreicht (vgl. Edwards/Hulme 1995; Barth/Kasch 1996). Institutionen wie die Weltbank und die Vereinten Nationen konzentrieren in der Zwischenzeit erhebliche Anstrengungen auf den sich im Wachsen befindenden Sektor der Nichtregierungsorganisationen.

Nichtregierungsorganisationen in der Zentralafrikanischen Republik

Abgesehen von einigen wenigen, meist religiös motivierten Nichtregierungsorganisationen wie der Animation Rurale Catholique, dem Roten Kreuz und dem Centre Protestant pour la Jeunesse, hat sich die überwiegende Zahl der knapp 60 offiziell registrierten NRO erst im Laufe der 80er und 90er Jahre in der Zentralafrikanischen Republik niedergelassen.

Neben international tätigen NRO wie African Development Foundation, Aide a Toute Detresse - Quart Monde, Amis d'Afrique, AFVP, Comité International des Femmes Africaines pour le Développement, Santé Sud, Coopri und Vita sind gut vierzig nationale NRO tätig. Ein großer Teil dieser NRO sind im sozialen Sektor tätig. Lediglich einige wenige (z.B. Opportunities Industrialization Centers Centrafricaine Mbaiki und Sibut, Réseau Africain pour le Développement Intégré, Coopri) sind im Bereich der Wirtschaftsförderung tätig. Finanzielle Zuschüsse für die NRO kommen überwiegend von multilateralen Organisationen wie der Weltbank, dem PNUD, der Europäischen Gemeinschaft, dem Kinderhilfswerk UNICEF und dem Flüchtlingskommissariat der Vereinten Nationen, den Botschaften der USA, Kanada, Frankreich, Deutschland und Japan, den verschiedenen Kirchen und staatlichen oder halbstaatlichen Entwicklungsorganisationen wie der GTZ.

Neben der relativ inaktiven Union Nationale des Femme Centrafricaines (UFCA) haben sich ab den späten achtziger Jahre eine Reihe von NRO im Bereich der Frauenförderung gebildet. Als besonders aktiv gelten die Association Centrafricaine pour le Bien-Etre Familial (ACABEF) und das Comité International des Femmes Africaines pour le Développement (CIFAD). Ferner existieren die Association Education à la Maitrise de la Fécondité (EMF), die Association des Femmes Juristes en Centrafricaine (AFJC), die Association des Femmes Africaines face au SIDA (AFAFSI-SWAA), die Association des Femmes pour l'Education et le Développement de Centrafricaine (AFEDEC) und das Comité National des Femmes Travailleuses de Centrafricaine (CNFTC).

Auch wenn es bisher keine ausgeprägte Regierungspolitik zur Förderung von NRO gibt, so existiert doch seit 1992 eine "Cellule chargée des ONG" im zentralafrikanischen Planungsministerium. Ihre Aufgabe ist es eine Entwicklungspolitik mit lokalen und ausländischen Nichtregierungsorganisationen zu initiieren, die Verbindung vom Ministerium zu den NRO herzustellen, die Kooperation zwischen den NRO zu fördern und besonders die lokalen NRO bei der Suche nach Finanzmitteln und Kontakten zu ausländischen NRO zu unterstützen. Die NRO können von bestimmten Steuererleichterungen profitieren.

Es existiert seit einigen Jahren ein "Collectif inter-ONG de Centrafricaine" (CIONGCA), in der etwas mehr als 30 NRO zusammengeschlossen sind. Die CIONGCA besteht

ungefähr zu einer Hälfte aus lokalen und zur anderen Hälfte aus internationalen NRO. Die CIONGCA wird vom Programme Associe de Développement des PNUD mit Subventionen unterstützt. Der Generalsekretär der CIONGCA ist seit kurzem ein Freiwilliger des PNUD. Die CIONGCA bereitet ein Répertoire der NRO in Zentralafrika vor, das ab Dezember 1996 zur Verfügung stehen soll. Ein vorläufige, noch unvollständige Liste der NRO befindet sich im Anhang (Quelle PNUD).

Nähere Informationen über NRO finden sich bei Siangue/Yitamben/Zamen 1995

Das Verständnis von Nichtregierungsorganisationen ist in der Zentralafrikanischen Republik dem Verständnis in den Industriestaaten diametral entgegengesetzt. In den meisten Gesprächen mit Zentralafrikanern wurden die Nichtregierungsorganisationen nicht als Ausdruck eines bestimmten politischen Willens einer Bevölkerungsgruppe präsentiert, sondern als Umsetzungsorganisationen für eine bestimmte Politik der verschiedenen Geberinstitutionen. Ein Gesprächspartner erklärte, daß die lokalen Nichtregierungsorganisationen in der Zentralafrikanischen Republik nicht deswegen da sein, um aus eigenen Kräften ein bestimmtes Problem zu lösen, sondern weil es die Weltbank, die Vereinten Nationen, die GTZ und andere Entwicklungshilfeorganisationen gebe. Würden sich diese Organisationen aus Zentralafrika zurückziehen, verschwände der ganze Sektor der Nichtregierungsorganisationen sofort wieder.

Wie vermutlich auch in einigen anderen afrikanischen Staaten sind das vorrangige Problem nicht die GONGOS - die government organized non governmental organizations - sondern die generelle Tendenz, daß sich selbsthilfeorientierte organisatorische Strukturen nur aufgrund externer Anforderungen ausbilden. Es gibt zwar in der Zentralafrikanischen Republik vereinzelt Versuche von Ministeriumsmitarbeitern eigene Nichtregierungsorganisationen auf die Beine zu stellen, aber in der Regel arbeiten die von der staatlichen Politik unabhängigen Nichtregierungsorganisationen eher den Anforderungen der Geberinstitutionen entsprechend.

Auch wenn es nach wie vor tragisch-komische Geschichten von offensichtlich getürkten Nichtregierungsorganisation zu erzählen gibt - verwiesen sei nur auf eine Umweltschutzorganisation, die in aller Öffentlichkeit ihren internen Verteilungskampf um die Geldmittel der Geber austrägt oder eine von einer Französin gesteuerten

lokalen Nichtregierungsorganisation, die dank der Zuschüsse von Entwicklungshilfeinstitutionen in der Zwischenzeit ein bekanntes Taxigeschäft aufgebaut hat - so gibt in der Zentralafrikanischen Republik in der Zwischenzeit einzelne sehr professionell arbeitende Nichtregierungsorganisationen. Diese Nichtregierungsorganisationen sind in der Lage, fast alle formellen Bedürfnisse der Geber- und Durchführungsorganisationen zu befriedigen. Diese Organisationen, häufig durch eine charismatische und in Europa ausgebildete Person geführt, können sich relativ schnell auf die verändernden Anforderungen und Strategien der großen Geberinstitutionen wie die Weltbank, die Vereinten Nationen oder die Europäische Gemeinschaft einstellen.

Durch das große Interesse an der Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen in der Zentralafrikanischen Republik organisiert sich der ganze Sektor immer mehr nach marktwirtschaftlichen Gesetzen. Weil immer mehr Geberinstitutionen als Nachfrager auf dem Markt auftreten, steigt der Preis für die Zusammenarbeit mit den wenigen etablierten und gut funktionierenden Nichtregierungsorganisationen stark in die Höhe. Der Abflußzwang der Geberorganisationen in Richtung lokale Nichtregierungsorganisationen und der Mangel an geeigneten Absorptionskanälen hat in den letzten Jahren zu einem Preiskampf um die funktionierenden Nichtregierungsorganisationen und Selbsthilfeinitiativen geführt. Gerade das Auftreten finanzstarker Geberinstitutionen wie der Weltbank, der Vereinten Nationen und der GTZ hat es für internationale Nichtregierungsorganisationen zunehmend schwieriger gemacht, ihre bisherigen Kontakte mit lokalen Nichtregierungsorganisationen zu den gleichen Preisen aufrechtzuerhalten.

Auf der anderen Seite versuchen die alteingesessenen und teilweise professionell arbeitenden Nichtregierungsorganisationen in der Zentralafrikanischen Republik die Angebotsseite möglichst knapp zu halten. Über den Dachverband der zentralafrikanischen Nichtregierungsorganisationen, der in der Zwischenzeit von der Weltbank als Kooperationspartner anerkannt wurde, versuchen sie, vermeintlich schwarze Schafe aus dem Geschäft herauszuhalten und den Geldabfluß der Geber zu kanalisieren. Während internationale Nichtregierungsorganisationen als Vermittler zu ausländischen Geldquellen in der Regel problemlos in den Dachverband aufgenommen werden, sind die Aufnahmebedingungen für lokale Nichtregierungsorganisationen sehr scharf. Selbsthilfeinitiativen, die Mitglied des Dachverbandes werden wollen, müssen seit mehr als sechs Monaten existieren, beim Ministerium registriert sein, von zwei

Mitgliedsorganisationen unterstützt werden und dann durch die Mehrarbeit der Mitgliederversammlung akzeptiert werden. Selbst von den Organisationen, die die formellen Kriterien erfüllen, wird häufig nur ein kleiner Teil aufgenommen. Teilweise scheinen bei der Ablehnung auch ethnische oder religiöse Gründe, wie zum Beispiel eine islamische Glaubensgrundlage, eine Rolle zu spielen.

Nichtregierungsorganisationen als mögliche Durchführungsträger und die Zusammenarbeit von GTZ-Vorhaben mit Nichtregierungsorganisationen

Aufgrund des eher geringen professionellen Niveaus vom Centre d'Animation Rurale et Urbaine de Bangui (CARUB) und der Beschränkung des gut funktionierenden Centre Rural d'Education et de Formation (CREF) auf ein Gebiet nördlich von Bangui hat das Centre de Documentation d'Information et de Formation pour le Developpement (CEDIFOD) sowie sein Anhängsel Seboh ein Quasi-Monopol in der ZAR im Bereich der Animation und der Ausbildung. Dies liegt besonders an der Person des Präsidenten, der eine gute Reputation bei den meisten Entwicklungshilfeorganisationen in Bangui hat. Auch wenn CEDIFOD und Seboh offiziell als NRO auftreten so ähnelt es doch in vielen Bereichen einem clanmäßig geführten Unternehmen mit einem charismatischen Führer an der Spitze.

Aufgrund der monopolartigen Stellung im Bereich Animation und Ausbildung kann CEDIFOD Preise verlangen, die selbst von einigen Entwicklungshilfeorganisationen nicht mehr ohne weiteres bezahlt werden können. Zwei GTZ-Vorhaben arbeiten eng mit CEDIFOD bzw. seinem offen unternehmerischen Ableger Mitri-Consult zusammen. Das Projekt "Förderung ländlicher Basisorganisationen in Ouham Pende" hat seine Animatoren von CEDIFOD bezogen und beteiligt dessen Präsidenten an Missionen. Das Projekt "Rehabilitation Ecologique" hat zwei Jahre lang CEDIFOD als Subunternehmen für den Bereich Animation beschäftigt. Diese Zusammenarbeit wurde jedoch vor kurzem eingestellt, weil CEDIFOD den Anforderungen des Projektes nicht mehr nachkommen konnte und die Animatoren, teilweise Geschwister des Präsidenten, unzureichend begleitet wurden.

Hier stellt sich ein generelles Problem von NRO in der ZAR als Durchführungsträger von Projekten. Die wenigen gut funktionierenden und professionell arbeitenden NRO wie ACABEF, CIFAD und CEDIFOD sind in der Zwischenzeit so stark von Entwicklungshilfeorganisationen in Beschlag genommen, daß sie die ihnen

angebotenen Geldmittel kaum noch in einer für die Entwicklungshilfeorganisationen vertretbaren Form absorbieren können. Durch diese enge Anbindung an internationale Entwicklungshilfeorganisationen drohen sie teilweise ihre enge Anbindung an Basisinitiativen zu verlieren.

Die verschiedenen, in der Zwischenzeit teilweise professionalisierten Anpassungsstrategien an die Geberinstitutionen zeigen, daß gesellschaftliche Akteure in der Zentralafrikanischen Republik keineswegs macht- oder initiativlos sind. Für die Geberinstitutionen stellt es sich jedoch als Problem da, daß sich die Anpassungsstrategien nicht an ihren Globalzielen ausrichten, sondern an denen von ihnen zur Erreichung dieser Ziel zur Verfügung gestellten Mitteln. Es ist der organisationssoziologisch ganz selbstverständliche Prozeß, daß ein interveniertes System aus einer Anregung nicht das macht, was das intervenierende System vorgesehen hat, sondern das, was dem intervenierten System am sinnvollsten und profitabelsten erscheint.

6.) Projekte: Nicht einseitige Hilfeleistung, sondern marktmäßig organisierter Austausch von Leistungen

Aller verbalen Anpassung an die "Bedürfnisse" der Zielgruppen, der sozio-kulturellen Unterschiede und der Mitsprachemöglichkeit der Bevölkerung an den Projekten zum Trotz, bestimmen die europäischen oder amerikanischen Experten die groben Ziele und die offiziellen Regeln für die Projekte. Partizipation bedeutet nicht gleichberechtigtes Zusammenarbeit an einem gemeinsam Projekt, sondern das "Teilhabe-lassen" und "Mitentscheiden-lassen" einer bestimmten Bevölkerungsgruppe im Rahmen einer vorgegebenen Maßnahme. Dies bedeutet besonders die Unterordnung unter der offiziellen Zielsetzung und die Bereitschaft, bestimmte Regeln und Verantwortlichkeiten anzuerkennen.

Die konsensuelle Zielsetzung und Regelhaftigkeit existiert jedoch lediglich an der formellen Oberfläche eines Projektes. Das Projekt ist wie jede andere Organisation auch die Arena für die Aushandlungen zwischen Akteuren mit teilweise extrem unterschiedlichen Interessen. Der normale Verlauf eines Projektes ist nicht harmonisch, konsensuell und regelhaft, sondern Interessenskonflikte dominieren in fast allen Phasen eines Projektes (vgl. Bierschenk 1988). Diese Konflikthaftigkeit entsteht dadurch, daß die Beteiligten ihre Handlungsnormen selten aus gemeinsam geteilten Projektzielen, sondern aus "projektinternen und -externen Solidaritäts-, Klientel- und Patronagebeziehungen oder ethnischen, religiösen, berufständischen oder Klasseninteressen beziehen". (Kohnert/Preuß/Sauer 1996: 8).

Normalerweise kann die Deregulierung von Organisationen durch Partizipation mit Hilfe einer größeren Selbstorganisationsfähigkeit aufgefangen werden. Dadurch, daß man sich über Ziele, Interesse und interne Prozesse verständigen kann, gewinnt die Organisation an Selbststeuerungsfähigkeit. Bei Entwicklungshilfeprojekten versagt genau dieser Mechanismus. Es kann in den Projekten aufgrund des partizipativen Ansatzes zu offenen Machtkämpfen kommen, aber eine Auseinandersetzung über die wirklichen Interessen der Akteure wird durch das übergeordnete Projektziel verhindert. Bei Entwicklungshilfeprojekten "erdrückt" die offizielle Projektlogik förmlich die Artikulation der wirklichen Interessen: Ein Minister kann nicht sagen, daß es ihm überwiegend darum geht, durch das Projekt Gelder für sich und seine Partei bzw.

seinen Clan abzuziehen und er deswegen die Finanzverwaltung des Projektes am liebsten über sein Ministerium laufen lassen würde. Der Vorstand eines Dorfkomitees kann nicht verkünden, daß es ihm nur darum geht, Kredite in die eigene Tasche zu stecken. Das Mitglied einer Zielgruppe kann nicht zugeben, daß er bei der Kooperative nur mitmacht, um später Subventionen zu bekommen. Der europäische Experte kann nicht verkünden, daß es ihm überwiegend um ein schönes Leben in Afrika geht und er in Europa sowieso keinen Job mehr finden würde. Durch diese Verunmöglichung der offenen Auseinandersetzung über die wirklichen Interessen sind partizipative Projekte organisatorisch hochriskante Unternehmungen.

Ein Projekt schafft eine Situation, in dem der eine Akteur Dame und der andere Halma spielen will, beide aber gezwungen sind vorzugeben, daß sie Schach spielen.³ Die Akteure müssen sich der vorgegebenen Logik des Veranstalters unterwerfen, versuchen aber trotzdem immer wieder bei einer Unachtsamkeit des Gegenübers einen geschickten Halma- oder Damezug einzuflechten. Das grundlegende Problem entsteht dadurch, daß die Akteure sich noch nicht mal offen darüber auseinandersetzen können, daß sie unterschiedliche Spiele spielen wollen, weil sie sonst vom Veranstalter sofort vom Spiel ausgeschlossen werden.

Vor dem Hintergrund dieser unregulierten Situation definieren die Zielgruppen die offiziell vorgegebene Projektlogik um. Wenn man der Rhetorik der Entwicklungshilfe glauben schenken wollte, dann wird von den Projekten einer bestimmten Bevölkerungsgruppe einseitig eine ganz Palette von Hilfeleistungen zur Verfügung gestellt. Programme zur Förderung von Handwerksunternehmen des informellen Sektor bieten den Kleinstunternehmern Beratung bei Problemen, Ausbildungen in Buchhaltung und Marketing, Hilfestellung bei der Organisation von Selbsthilfeinitiativen und Kredite zu besonders günstigen Konditionen an. Sektorübergreifende Entwicklungsprojekte in der Provinz helfen der ländlichen Bevölkerung dabei ihre Anbaumethoden zu verbessern, sich in Selbsthilfegruppen zusammenzuschließen und verschiedenartige Mikroprojekte zu finanzieren. Umweltschutzprojekte helfen der Bevölkerung bei der Aufforstung, bei der Entwicklung des touristischen Potentials einer Gegend, bei der Organisation von Selbsthilfeinitiativen, bei dem Aufbau alternativer Erwerbszweige und bei der Finanzierung von Selbsthilfemaßnahmen.

3. Diese Metapher baut auf einem Bild von Georg Elwert von der Freien Universität Berlin auf.

In der Bevölkerung herrscht ein gewisses Mißtrauen gegenüber diesen vorgeblich selbstlosen Hilfeleistungen der Entwicklunghilfeprojekte. Es besteht ein immer wieder geäußertes Zweifel, daß die verschiedenen Angebote eines ländlichen Entwicklungsprojektes, eines Projektes zur Förderung von Unternehmen des informellen Sektors oder eines Projektes zur Förderung der Landwirtschaft alles nur einseitige Hilfeleistung der Projekte sind: Warum sollte ein Projekt uns helfen wollen, ohne etwas zurückzufordern? Wer gibt schon etwas, ohne nicht auch ein Interesse zu haben?

Statt einer irrational zu scheinenden einseitigen Hilfeleistung konstruiert die Zielgruppe die Beziehung zu den Projekten in eine marktwirtschaftlich organisierte Tauschbeziehung um. Immer wieder wird von Nutznießern des Projektes geäußert, daß sie zwar von den Projekten profitieren würden, daß aber auch die Projektmitarbeiter dankbar zu sein hätten. Ohne sie, die offiziellen "Nutznießer" des Projektes, würde es das Projekt gar nicht geben und die Projektmitarbeiter wären alle arbeitslos. Sie, die "Nutznießer", so die Aussage eines von einem Projekt betreuten Handwerkers, seien in letzter Konsequenz die Arbeitgeber für die Projektmitarbeiter.

Diese der offiziellen Projektlogik entgegenlaufenden Haltung hängt auch mit der spezifischen Form der Marktbeziehung zwischen Projekten und Bevölkerung zusammen. In der Regel waren es nicht die Bevölkerungsgruppen, die eine Entwicklungshilfeorganisation gefragt haben, ein Projekt in ihrem Gebiet einzurichten. Vielmehr sind es die Entwicklungshilfeinstitutionen selbst, die über Erhebungen an ihre Zielgruppe herangetreten sind und ein Interesse an einer Beziehung bekundet haben. Die detaillierte Bestandsaufnahme einer italienischen Nichtregierungsorganisation bei Handwerkern über deren Arbeitsweise, Probleme und die Möglichkeit für die Gründung von Kooperativen, hinterließ bei den Handwerkern den Eindruck, daß die Mitarbeiter der italienischen Organisation großes Interesse an einer Zusammenarbeit hätten. Die Prüfkommision, die ein ländliches Entwicklungsprojekt im Westen der zentralafrikanischen Republik vorbereiten sollte, erzeugte bei der dortigen Bevölkerung das Gefühl, daß es vorrangig die Entwicklungshilfeorganisation ist, die ein Projekt wollte.

Aus der Sicht der Bevölkerung tauscht diese ihre Teilnahme an den Aktivitäten des Projektes wie Ausbildung, Beratung und Maßnahmen zur Selbstorganisation gegen Leistungen des Projektes in Form von Krediten, Subventionen und Marktzugängen. Die

von den Projekten organisierten Ausbildungen, Beratungen und Unterstützungen zur Selbstorganisation werden also nicht als ein Angebot des Projektes verstanden, sondern als Nachfrage des Projektes an die Zielgruppe. Die Teilnahme an diesen Maßnahmen wird folglich zu einer Leistung der Betroffenen, die von den Projekten zu vergüten ist (vgl. Ndione 1992: 33).

Immer wieder wird von der Zielgruppe die Einhaltung dieser Tauschbeziehung eingefordert. Als sich die Mitarbeiter eines Projektes wundern, weswegen die von ihnen initiierte Buchhaltung der Handwerker nie den aktuellen Kassenstand wiedergibt, erklärte einer der Handwerker, daß er die Buchhaltung doch nicht seinetwegen machen würde, sondern lediglich, um dem Projekt ein Gefallen zu tun. Er hoffe, durch die Erfüllung dieses Wunsches des Projektes leichter an Kredite und Subventionen heranzukommen. Als ein anderes Projekt einen Dachverband von Selbsthilfeinitiativen anregte, erstellte der erste gewählte Vorstand ein Budget, in dem es von dem Projekt eine Aufwandsentschädigung für die Teilnahme an den Sitzungen des Dachverbandes verlangte. Schließlich, so dessen Argument, sei die Teilnahme an den Sitzungen eine Leistung gegenüber dem Projekt, die man nicht kostenlos erbringen würde. Einem Umweltschutzprojekt erklärte der Chef eines Dorfes, daß er bisher dem Projekt sehr geholfen hätte, Sitzungen zum Thema Baumschutz im Dorf zu organisieren. Jetzt sei es an der Zeit, daß ihm das Projekt für diese Leistung bezahle. Die Leitung eines ländlichen Entwicklungsprojektes, das einer Gruppierung die Selbstevaluierung ihrer Ausgaben vorschlägt, wundert sich als die Gruppierung angibt, daß sie drei Kilo Arbeitskraft für 10000 CFA im Supermarkt in Bangui eingekauft hat. Auf die Frage, was denn der Schwachsinn solle, drückt die Gruppierung lediglich das Besorgnis aus, daß das Projekt trotz der Bemühungen, die Wünsche des Projektes zu befriedigen, jetzt eventuell nicht mehr bereit sei, für die erbrachte Leistung zu bezahlen. Ein Dorf im Umfeld von Bangui diskutiert intensiv, weswegen man nach einem Jahr immer noch keine Zuschüsse oder Materialleistungen des Projektes erhalten habe. Man beschließt mehrere Mitglieder des Dorfes auf eine Ausbildung des Projektes zu schicken, um endlich den Zugang zu diesen Quellen herzustellen. Ein großes Spar- und Kreditprogramm der französischen Entwicklungsbank regt die Bildung von dezentral organisierten Verwaltungsräten in den einzelnen Vierteln der Hauptstadt ein. Einige Mitglieder dieser Verwaltungsräte gehen wie selbstverständlich davon aus, daß ihre Arbeit durch bevorzugte Zugänge zu den Krediten vergeltem werden und sie wegen ihrer Arbeit für die Bank nicht die gleichen harten Auflagen erfüllen müßten wie andere Kreditnehmer.

Der verstärkt eingesetzte partizipative Ansatz der Projekte wird von der Bevölkerung als wachsende Nachfrage des Projektes nach ihren Leistungen wahrgenommen. Die vielen Sitzungen, die das Projekt veranstaltet, die vielen Informationen, die abgefragt werden, die Ausbildungen, die vom Projekt angeregte Organisation von Selbsthilfemaßnahmen, all dies wird als eine Form der Verschuldung des Projektes gegenüber der Bevölkerung wahrgenommen. Das Projekt gerät aus der Sicht der Bevölkerung durch den partizipativen Ansatz in ein Schuldverhältnis, das langfristig ausgeglichen werden muß (vgl. Ndione 1992).

Gerade in partizipativen Projekten, die eine aktive Beteiligung der Bevölkerung einfordern und mit direkten Geldzahlungen sehr zurückhaltend sind, kommt es aufgrund dieses von der Bevölkerung konstruierten Tauschverhältnisses zu starken Spannungen. Je mehr Partizipation von einem Projekt eingeklagt wird desto stärker drängt die Zielgruppe auf bestimmte Gegenleistungen. Die vielen Vorleistungen, die sie gegenüber dem Projekt in Form von Teilnahme an Sitzungen, Organisation von Initiativen und Teilnahme an Beratungen erbringen müssen, wird von ihnen mit Sorge beobachtet. Es entsteht ein wachsender Zweifel, daß die Projekte seine Schulden gegenüber der Zielgruppe irgendwann begleichen wird. So erklärte der Leiter eines lokalen Entwicklungskomitees, daß man jetzt schon fast zwei Jahre an den Aktivitäten eines Projektes teilnehmen würde und immer noch keine materiellen Vorteile hätte. Er habe den Eindruck, daß das Projekt nicht bezahlen würde.

Wenn das Projekt über längere Zeit seine Schulden gegenüber der Zielgruppe nicht zurückbezahlt, entsteht bei der Bevölkerung leicht der Verdacht der Unterschlagung. Der auffällige Wohlstand der europäischen Projektleiter wird mit den ausbleibenden Zahlungen und Materiallieferungen an die Nutznießer in Verbindung gebracht. So schrieb eine von einem Projekt im Gesundheitssektor organisierte Gruppe von Heilern, die eine zusätzliche medizinische Ausbildung in Bezug auf AIDS bekam, einen Beschwerdebrief an den zuständigen Minister. Sie würden im Rahmen eines Projektes, das mit mehreren Millionen CFA ausgestattet ist, schon seit über einem Jahr an einer Ausbildung teilnehmen und hätten bisher immer noch keine Vergütung dafür bekommen, daß sie sich in einer Gruppierung zusammengeschlossen hätten. Dies könne aus ihrer Sicht nur dadurch erklärt werden, daß der Projektleiter Geld unterschlagen würde. In einem ländlichen Entwicklungsprojekt im Umfeld von Bangui erklärt der Dorfchef, daß es nach mehreren Jahren Arbeit für das Projekt immer noch

keine konkreten Realisierungen geben würde. Die französische Entwicklungsbank, die dieses Projekt finanziert, sollte eine Untersuchung gegen den Projektleiter einleiten, um zu klären, auf welche Weise dieser Geld unterschlagen hätte. Ein Kunde der Spar- und Kreditgenossenschaft in der Hauptstadt beschwerte sich, daß er obwohl er eine Mindesteinlage von 500 CFA getätigt und damit seinen guten Willen gezeigt hätte, immer noch keinen Kredit bekommen habe. Er könnte sich das nur dadurch erklären, daß der "Weiße" an der Spitze der Genossenschaft das "ganze Geld essen" würde.

Die von den Projektleitern mit Abneigung beobachtete Tatsache, daß Teile der Bevölkerung Projekten gegeneinander ausspielen, wird von den Nutznießern als ganz normaler marktwirtschaftlicher Prozeß begriffen. Sie würden ihre Leistungen in der Form von der Teilnahme an Ausbildungen und Beratungen und in der Form von Selbstorganisationsmaßnahmen selbstverständlich dem Projekt zur Verfügung stellen, das am meisten für diese Leistungen bezahlt. Das Überwechseln von einem finanziell dürftig ausgestatteten Programm zur Förderung von Handwerksunternehmen einer Nichtregierungsorganisation zu einem neuen finanziell luxuriös ausgestatteten Projekt der französischen Entwicklungsbank ist naheliegend, weil diese einfach besser bezahlen. Die Angst der Projektleitung eines partizipativen Projektes der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit im Nordender Zentralafrikanischen Republik, daß ein Projekt zur Errichtung von Gesundheitsstationen, Dorfläden und Brunnen im gleichen Gebiet ihren Ansatz zerstören könnte, ist aus dieser Perspektive berechtigt. Selbstverständlich neigen die Dörfer dazu, mit den Projekten zusammenzuarbeiten, die die von ihnen erbrachten Leistungen sofort in Sachleistungen vergüten.

Sollte ein Projekte sich weigern, seine Beziehungen nicht wenigstens ansatzweise auch als Tauschbeziehung zu konstruieren, kann es leicht passieren, das ein ganzes Projekt von der Zielgruppe hängen gelassen wird. Mit großer Offenheit wird von verschiedener Seite in der Zentralafrikanischen Republik erklärt, daß ein Projekt, das nicht wenigstens ein bißchen Geld in Form von Krediten, Subventionen oder in Form von Sachleistungen verteilt, keine Aussichten auf Erfolg hat. Der Mitarbeiter eines Projektes zur Förderung von Viehzüchtern erklärt, daß Geld die primäre Motivation für die Teilnahme an den Programmen wäre. Er könnte sich nicht vorstellen, daß die Viehzüchter an einem Projekt ohne Subventionen teilnehmen würden. Der Animator eines Umweltschutzprojektes im Umfeld von Bangui erklärte nach der Einrichtung eines rotierenden Kreditfonds erleichtert, daß die Projektleitung jetzt endlich verstehen würde, daß man für die von der Dorfbevölkerung abverlangten Treffen auch etwas bieten

müßte. Durch die Tatsache, daß man der Bevölkerung nun Geld zur Verfügung stellen würde, sei der Erfolg des Projektes gesichert.

Obwohl die meisten Projektleiter offiziell das von der Bevölkerung konstruierte Tauschverhältnis nicht anerkennen, verhalten sie sich vielfach jedoch dieser Logik entsprechend. Die weitverbreitete Sitte der Projekte, für die Teilnahme an Ausbildungen und Seminaren eine Aufwandsentschädigung zu bezahlen, ist letztlich das Anerkennen dieses Tauschverhältnisses.

Die Konstruktion eines Tauschprozesses zwischen dem Projekt und der Zielgruppe gibt Hinweise darauf, weswegen Projekte in der Zentralafrikanischen Republik in der Regel keinen dynamischen Prozeß anstoßen können und die erhoffte Katalysatorwirkung der Projekte ausbleiben. Immer wieder müssen Projektleiter feststellen, daß durch ihre Interventionen keine Streu- oder Initialeffekte ausgelöst werden können und die initiierten Selbsthilfegruppen das Projektziel selten weiterbetreiben. Die meisten Maßnahmen verpuffen nach Abzug des Projektes schnell wieder. Statt der Initiierung eines Spin-Off-Prozesses, brennen Projekte immer wieder nur ein drei- oder sechsjähriges Strohfeuer ab. Dies ist aus der oben geschilderten Perspektive verständlich. Weil in der Zentralafrikanischen Republik die meisten Projekte von der Bevölkerung in die Form eines marktwirtschaftlichen Austausches gedrückt werden, mobilisieren die Projekte in der Regel keine anderen als ihre eigenen Ressourcen. Es entspricht dem Charakter der Marktwirtschaft, daß ein Austausch genau in dem Moment eingestellt wird, indem die eine Seite nicht mehr bereit ist, für eine bestimmte Leistung zu bezahlen. Aus der Perspektive der Zielgruppen ist das genau der Fall, wenn sich ein Projekt zurückzieht. Mit dem Projekt endet auch der marktwirtschaftliche Austausch.

7.) Integration der Projekte in ein soziales Netzwerk

Wenn man sich mit Leitern von Entwicklungshilfeprojekten in der Zentralafrikanischen Republik unterhält, dann stehen die Klagen über die vielen kleinen Unterschlagungen, Fälschungen, Bestechungen, Korruptionen und nicht zurückgezahlten Kredite häufig im Vordergrund. Auseinandersetzungen über die Projektautos, die mit einem vollen Tank nur knapp 100 km schaffen, über die ständigen Pannen der Mofas, über die künstlich erhöhten Rechnungen und das plötzlich Verschwinden von Büromaterial scheinen einen nicht unerheblichen Teil des Projektalltages auszumachen. Man hat das Gefühl, daß sich die Projektleitung in einem Don Quichot-Kampf gegen die Windmühlen der Korruption und Unehrllichkeit befindet.

Diese Sicht der Projektleitung, einen ständigen Kampf gegen die kleinen Unterschlagungen zu führen, entsteht aus einem technokratischen Planungsverständnis von Projekte: Das Budget legt nach diesem Verständnis die Ausgaben fest, die ein Projekt tätigen darf, und die Haushaltsregeln verlangen die strikte Einhaltung von bestimmten Prinzipien der Haushaltsführung. In letzter Konsequenz funktioniert ein Projekt nach den vom deutschen, französischen oder kanadischen Rechnungshof vorgegebenen Prinzipien.

Diese aus dem technokratischen Planungsverständnis entstehende Auffassung von den kleinen oder auch größeren Abzweigungen wird von einem groß Teil der Zentralafrikaner zwar intellektuell verstanden, hindert diese aber nicht daran, ein anderes Verständnis von Projekten zu propagieren. Geldzahlungen, die von außen kommen, müssen ihrer Meinung nach nicht nach bestimmten vorgegebenen Prinzipien verwaltet werden, sondern sollten möglichst schnell auf die verschiedenen Nutznießer verteilt werden. Die von den europäischen Projektleitern mit Abneigung wahrgenommenen Bestechungen sind aus der Sicht vieler Zentralafrikaner nichts anderes als kleine Gefälligkeiten, die man jemanden gegenüber erbringt, um eine wohlwollende Behandlung zu erwirken. Sie sind vergleichbar mit dem Goro, einer wohlschmeckenden Nuß des Kolastrauches, die man dem Chef eines Dorfes übergibt, um eine Entscheidung im eigenen Sinne zu erleichtern.

Diese unterschiedliche Sicht hat damit zu tun, daß Projekte in der Zentralafrikanischen Republik lediglich von einigen europäischen oder amerikanischen Experten und wenigen Zentralafrikanern als Instrumente zur Durchsetzung eines bestimmten Zieles begriffen werden. In der Perspektive sowohl der Zielgruppen als auch vieler lokaler Mitarbeiter übernimmt das Projekt eher die Funktion einer gut ausgestatteten Versorgungsstation, einer wichtigen Gestalt im sozialen Netzwerk (vgl. Ndione 1992). Projekte werden genauso wie ein angeheiratetes Familienmitglied, die aus Frankreich zurückkehrende Tochter oder der europäische Freier einer afrikanischen Prostituierten in ein umfassendes soziales Netz integriert. Genauso wie ein Elternteil oder ein reicher Bruder öffnet das Projekt Zugang zu bestimmten Finanzquellen, hilft weitere Familienmitglieder auf gute Posten im Netzwerk zu positionieren und ermöglicht die Kontaktaufnahme zu anderen wichtigen Institutionen.

Aus der Sicht der Zentralafrikaner funktionieren die verschiedenen Gemeinwesen wie Netze, in die man durch eine Vielzahl von Beziehungen eingebunden ist. Jedes Mitglied versucht sich möglichst gut in diesem Netzwerk zu positionieren und von den Zugängen, Vorteilen und Kontakten der anderen Mitglieder zu profitieren. Mitglieder, die über gute Zugänge, Vorteile und Kontakte verfügen, sind moralisch verpflichtet, andere Mitglieder an ihrem Glück teilhaben zu lassen. Für ein Netzwerk ist es wichtig, einflußreiche und gut positionierte Mitglieder zu besitzen. Projekte, die sich für Mitglieder eines bestimmten Netzwerkes interessieren, werden dabei als Glücksgriff angesehen, weil über sie der Zugang zu neuen Geldquellen hergestellt werden kann.

Der Zugang zu Krediten und Subventionen in der Zentralafrikanischen Republik

Die verschiedenen Formen der Kredite und Subventionen in der Zentralafrikanischen Republik und dessen Probleme sind bereits in einer Anzahl von Studien näher erläutert worden. An dieser Stelle sollen lediglich die verschiedenen Finanzierungsformen kurz aufgeführt werden. Für mehr Informationen über Zugangsmöglichkeiten, Probleme und Beschränkungen sei besonders auf die Studien von Siangue/Yitamben/Zamen 1995 und Centra Consult 1996 verwiesen. In der Zentralafrikanischen Republik bestehen folgende Möglichkeit zur Finanzierung von Aktivitäten:

Kommerzielle Banken

- Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest (BIAO)
- Union Bancaire en Afrique Centrale (UBAC)
- Banque Populaire Maroc-Centrafricaine (BPMC)

Der Sitz aller Banken ist in Bangui.

Genossenschaftsbanken:

- Credit Mutuel de Centrafrique (CMCA)

Der Sitz der CMCA ist Bangui. Es gibt Zweigstellen in allen Vierteln Banguis und in über 10 Städten der Provinz.

Entwicklungshilfeprojekte:

- Projet d'Assistance a la Réhabilitation et du Développement des Entreprise Privées (PARDEP)

- Projet de Développement des Savanes Vivrières (PDSV)

- Projet d'Aménagement des Ressources Naturelles (PARN)

- Projet Appui aux Action d'Auto-développement Villagers

- Projet Dimensions Social de l'Ajustement et du Développement

Das Kreditprogramm APEX des Projektes PARDEP der Weltbank wurde kaum angenommen und ist in der Zwischenzeit eingestellt worden.

Kredite von internationalen Nichtregierungsorganisationen:

- VITA Micro-Entreprises

Vita finanziert seine Kredite aus Geldern der Weltbank.

Subventionen von internationalen Nichtregierungsorganisationen:

- Fond Canadien d'Initiatives Locales (FCIL/OSCD)

- African Development Foundation (ADF)

Die African Development Foundation hat seine Arbeit eingestellt. Die restlichen Aktivitäten sind von Africare übernommen worden. In Zukunft wird 10% der Subventionen des FCIL zurückgezahlt werden müssen.

Der Kontakt zu Entwicklungshilfeprojekten ist deswegen besonders interessant, weil das Geld, über das das Projekt verfügt, im Prinzip niemanden gehört. Das Geld ist nach dem Verständnis der Zielgruppe weder Besitz des Projektleiters, des Staates noch einer anderen Person oder Organisation. Es ist lediglich dafür da, um in verschiedene Netze verteilt zu werden. Durch diesen anonymen Charakter des Geldes wird die Nutzung selbst für abwegige Zwecke nicht als moralisch verwerflich angesehen: "Das Geld, das von den Weißen kommt, ist dafür da, gegessen zu werden." Das Problem ist, daß durch die Intervention der Projekte auch finanzielle Eigenbeiträge der Zielgruppen anonymisiert werden. So wurde in einem Dorf im Umfeld von Bangui nicht nur das unmittelbar vom Projekt zur Verfügung gestellte Geld unterschlagen, sondern auch das von einer Frauengruppe selbst gesammelte. Während normalerweise Diebstahl in den

Dörfern durch Selbstjustiz hart geahndet wird, blieb die Frauengruppe von dieser Unterschlagung für einen Außenstehenden überraschend unberührt .

Wie sehr Projekte als Teil eines sozialen Netzwerkes verstanden werden, macht die Sprache der Zielgruppen und lokalen Mitarbeiter deutlich. Die Projektleiter eines ländlichen Entwicklungsprojektes werden als "Eltern" bezeichnet, die doch Verständnis für die schwierige Situation "ihrer Kinder" haben sollten. Als der Leiter eines Handwerksprojektes wegen eines nicht zurückgezahlten Kredites auf der Sitzung einer Gruppe anfängt zu schreien, entgegenen die Mitglieder, daß er als "ihr Vater" ihnen doch bitte etwas mehr Respekt entgegenbringen sollte. In einem anderen Projekt erklärte ein Handwerker auf die Frage, was denn seine Probleme und Interessen seien, daß es ihm lediglich darum gehe, in das soziale Netz des Projektes aufgenommen zu werden. Dafür sei er auch bereit, an den verschiedenen vom Projekt angebotenen Selbsthilfeinitiativen teilzunehmen.

Die unmittelbaren Nutznießer eines Projektes sind lediglich die Schaltstelle eines ganzen Netzwerkes zu den Projekten. Von dem guten Kontakt einer Person zu einem Projekt, versucht gleich eine ganze Anzahl von anderen Personen zu profitieren. Diese Funktionsweise tritt häufig in Widerspruch zur offiziellen Funktionsweise des Projektes. Ein Mitglied der in Bangui ansässigen Genossenschaftsbank wird als Schaltzentrale zum Geld der "Weißen" angesehen. Als Teilhaber der Bank, so die Logik, sei er doch Bankier und hätte Zugang zu den Milliarden. Weswegen ist er dann aber nicht bereit, einem seiner Familienmitglieder in einer Notsituation zu helfen? Der Verwalter eines Marktes in Bangui wird ständig von Bekannten angegangen, ihnen doch Geld zu leihen. Nur schwer kann er diesen erklären, daß er keinen beliebigen Zugang zu den Geldquellen des Projektes hat, das die Märkte für Bangui verwaltet. Ein Kredit, den ein Handwerker von einem Projekt erhält, ist offiziell ein Kredit für eine ganz bestimmte, vorher definierte Investitionen. In Realität dient er aber der Befriedigung der Bedürfnisse einer ganzen Reihe von anderen Personen. Ein Kredit bedeutet die Verpflichtung an dem Geld Mitglieder des Familien-, Freundes- und Bekanntenkreises und sogar die lokalen Projektmitarbeiter teilhaben zu lassen. Deswegen ist es nicht verwunderlich, weswegen eine vorher vom Projekt aufgestellt Kalkulation für ein bestimmtes Vorhaben nicht aufgehen kann.

Für die ausländischen Projektleiter ist es extrem schwierig sich gegen die Einbindung in ein soziales Netzwerk zu wehren. Sie werden mit familiären Kosenamen gerufen, zum

Essen eingeladen und mit kleinen Geschenken bedacht. Gerade für Mitarbeiter, die einen stark partizipativen Ansatz verfolgen, ist es schwierig, diese Einbindung in ein soziales Netzwerk mit den technokratischen Anforderungen des Projektes in Einklang zu bringen. Sie können aus versicherungstechnischen Gründen denjenigen, mit dem sie gerade eine Stunde zusammengesessen haben, nicht im Auto mitnehmen. Sie dürfen denjenigen, bei dem sie gerade zum Essen eingeladen waren, nicht bevorzugt einen Kredit einräumen. Sie dürfen keine Gegengeschenke mitbringen, weil das den Anforderungen des Projektes widerspricht.

Wenn die ausländischen Projektmitarbeiter nicht bereit sind, die Rolle eines Clanchefs zu übernehmen, dann werden sie von den Nutznießern als "unfreundlicher Vater" oder als "unmenschlich" bezeichnet. Gerade Projektleiter, die schon längere Zeit in Zentralafrika sind, neigen dazu, das vorgegebene Programm nur noch auf dem Papier existieren zu lassen und in Realität, ihr Projekt nach dem Clan-Prinzip zu organisieren. Sie übernehmen die Rolle eines "guten Clanchefs", der unabhängig von den Formalanforderungen, Mittel, Marktzugänge und Kontakte an diejenigen seiner "Kinder" verteilt, die eine gewisse Ernsthaftigkeit zeigen. Ein Projektleiter erklärte offen, daß er versucht hätte mit der Zentrale in Europa über die Unmöglichkeit eines "europäisch organisierten Projektes" in Afrika zu reden, aber dort hätte sich niemand dafür interessiert. Deswegen leitet er jetzt zwei Projekte: Eines, das lediglich auf dem Papier existiert, um die Zentrale zu befriedigen, und ein zweites, reales, das ihm ermöglicht, Gelder unabhängig von Formalanforderungen an erfolgversprechende Personen und Organisationen zu verteilen.

Die lokalen Projektmitarbeiter spielen eine zentrale Rolle bei der Vermittlung zwischen dem Projektleiter als Clanchef und den Nutznießern. Obwohl sie offiziell dazu da sind, um eine bestimmte Politik des Projektes durchzusetzen und anzuwenden, spielen sie doch in Realität häufig die Rolle einer zentralen Schaltstelle im Clan "Projekt". Sie sind Mini-Clanchefs, die aufgrund ihrer guten Kontakte zu den "Weißen" den Zugang zu den Ressourcen herstellen können. Diese Rolle ist gerade deswegen von zentraler Bedeutung, weil sie ständig zwischen der offiziellen Projektlogik und der Funktionsweise des Projektes als Clan vermitteln müssen.

Die lokalen Mitarbeiter nehmen eine zentrale Rolle in diesem sozialen Netzwerk ein und lassen sich ihre Vermittlungsfunktion in diesem Netzwerk vergüten: Die animateure eines ländlichen Entwicklungsprojektes im Umfeld der Hauptstadt kaufen von den

Dorfbewohnern Holz zu stark vergünstigten Preisen, lassen sich vom Dorf Grundstücke zuweisen, um diese zu kultivieren, und lassen sich die Mitnahme von Dorfbewohnern auf ihrem vom Projekt gestellten Motorrad bezahlen. Eine Mitarbeiterin in der Zentrale einer Genossenschaftsbank in Bangui läßt sich von den Kreditnehmern ihr Wohlwollen vergüten. Ein Kreditnehmer erklärte, daß man als guter Zentralafrikaner natürlich wüßte, was man machen müßte, wenn die entsprechende, in Bangui wohlbekannte Dame erscheint, um über den beantragten Kredite zu reden. Dies führt teilweise soweit, daß sich bestimmte Taxiausrüster beschwerten, daß die Kreditnehmer der Genossenschaftsbank soviel an verschiedene Mitarbeiter abtreten müßten, daß sie nicht mehr die im Kostenvoranschlag festgelegte Summe bezahlen könnten. Bei einem ländlichen Entwicklungsprojekt im Umfeld von Bangui sprechen sich Animateure mit den Dorfbewohnern ab, um die durch das Projekt finanzierten Werkzeuge gegen überhöhte Rechnungen zu kaufen. Das zuviel kalkulierte Geld wird zwischen Dorfbewohnern, Animateuren und Händlern aufgeteilt. Bei einem Projekt zur Förderung von Mikrounternehmen des informellen Sektors versuchen die Nutznießer sich das Wohlwollen der Animateure mit kleinen Geschenken zu erkaufen. Selbst als diese versuchen, die Geldzahlungen abzulehnen, macht das älteste Mitglied der Initiative mit dem Hinweis auf sein Alter Druck, daß der junge Animateur dieses Geschenk annehmen müßte, um ihn nicht zu beleidigen. Die Mitarbeiter eines ländlichen Entwicklungsprojektes gehen ganz selbstverständlich davon aus, daß sie dem Bezieher einer Subvention genau in dem Moment der Auszahlung um einen Kredit angehen dürfen.

Aber die Beziehung der lokalen Mitarbeiter und Animateure ist nicht einseitiges Machtverhältnis gegenüber den Nutznießern des Projektes. Vielmehr hängen die lokalen Mitarbeiter und Animateure auch von dem Wohlwollen der Bevölkerung ab. Die Bevölkerung erwartet, daß die lokalen Projektmitarbeiter als Gegenleistung für die vielen Gefälligkeiten, ihnen Zugang zu den Projektmitteln verschaffen. Die Animateure eines städtischen Entwicklungsprojektes bekommen von den ihnen betreuten Kooperativen immer wieder gesagt, daß sie nur dank der Kooperativen etwas zu essen hätten. Die Mitarbeiter eines Projektes zur Förderung von Handwerksunternehmen fühlen sich verpflichtet, die Kreditanträge der verschiedenen Unternehmer gegenüber dem Projektleiter zu puschen, weil sie sonst von den Nutznießern drohen, hingelassen zu werden.

In Zusammenhang mit Projekten und Entwicklungshilfeinstitutionen bilden sich komplexe Klientelsketten, die in Einzelfällen über zehn oder mehr Stufen ablaufen. So erwähnte die Mitarbeiterin einer internationalen Organisation das Beispiel eines Projektes, daß durch verschiedene Akteure dazu gebracht wurde, 600000 CFA für den zweitägigen Einsatz eines nationalen Beraters zu bezahlen. Obwohl diese Summe völlig überhöht gewesen sei, wäre das Geld aber zwischen den unterschiedlichen Akteuren so aufgeteilt worden, daß dem Berater am Ende ein anständiger, aber nicht überhöhter Betrag geblieben wäre.

Die europäischen Projektleiter werden in der Regel sehr erfolgreich gegen die dynamischen Wechselbeziehungen zwischen den lokalen Mitarbeitern und den Nutznießern abgeschirmt. Ein lokaler Projektmitarbeiter erklärte, daß man dem "Weißen" nicht alles zumuten könnte, was im Rahmen seines Projektes geschehe. Um den Direktor eines Kreditprogrammes in der Zentralafrikanischen Republik bauten die Mitarbeiter einen regelrechten "Schweigegürtel" auf, durch den keine Informationen über das "Unterleben" des Projektes durchdrangen.

Für Zentralafrikaner ist es fast unmöglich, sich aus der Funktionsweise des Projektes als soziales Netzwerk herauszuhalten. Ein zentralafrikanischer Projektmitarbeiter erklärte, daß wenn er sich nach europäischem Maßstab integer verhalten würde, er einfach nicht in das System passen würde. Er erzählte die Geschichte eines neuen Mitarbeiters in einem Projekt, der sich nicht an die Gepflogenheiten von Geben und Nehmen halten wollte und deswegen nach kurzer Zeit das Projekt aufgrund des massiven Drucks aller zentralafrikanischen Beteiligten wieder verlassen mußte. Ein anderer Mitarbeiter beschrieb, daß er als fremdartig bezeichnet wurde, als er versuchte, bestimmte Gefälligkeiten der Zielgruppe nicht anzunehmen.

Der Druck, sich selbst und das Projekt in ein soziales Netzwerk zu integrieren, wird als so stark wahrgenommen, daß von mehreren Gesprächspartnern erwähnt wurde, daß ein Projekt und ganz besonders ein Kreditprojekt nach europäischem Zuschnitt nicht von einem Zentralafrikaner geleitet werden könne. Die Frage der Projektleitung sei in Bangui nicht mehr eine Frage der technischen Kompetenz oder des organisatorischen Geschicks, sondern des sozialen Umfeldes. Ein zentralafrikanischer Mitarbeiter mit einer leitenden Funktion in einem Projekt erklärte, daß er als Projektleiter versuchen würde, sich gegen Anfragen aus seinem Bekanntenkreis zu wehren. Aber spätestens wenn ein Familienmitglied mit einem großen Problem käme, sei er gezwungen, sich aus

der Projektkasse zu bedienen. Wenn er erstmal diesen Schritt gemacht hätte, dann könnte er auch anderen Bekannten finanzielle Zahlungen nicht mehr ausschlagen. Ein zentralafrikanischer Mitarbeiter einer Genossenschaftsbank erklärte, daß die Leute nur deswegen Vertrauen in die Bank hätten, weil ein Weißer an der Spitze der Bank stehe. Das wichtigste bei der Eröffnung einer neuen Filiale sei die Anwesenheit dieses Weißen. Unglücklicherweise ließe sich der neue Direktor nicht mehr zur Teilnahme an den Eröffnungen bewegen. Deswegen sei die erste Frage bei jeder Neueröffnung, ob der Direktor ein Afrikaner oder ein Franzose sei. Die zentralafrikanischen Mitarbeiter der Bank sähen sich gezwungen, ganz zu Anfang einer Sitzung zu sagen, daß ein "Weißer" in Bangui diese Bank eröffnet hätte, sonst wäre niemand bereit sein Geld zu deponieren.

Die einzige Chance um diesen Prozeß zu umgehen, ist die völlige Isolierung eines zentralafrikanischen Mitarbeiters aus seinem sozialen Umfeld. Der französische Leiter eines Projektes erklärte, daß er seinen Mitarbeiter, den er für einen verantwortlichen Posten aufbauen will, erstmal ein Haus mit einer hohen Mauer und ein Auto zur Verfügung gestellt hätte. Erst wenn dieser leben würde wie ein Weißer könnte er davon ausgehen, daß er sich gegen die Anforderungen seines Familien- und Bekanntenkreises zur Wehr setzen könnte. Am besten sei es sowieso, wenn die Familie in der Provinz oder im Ausland leben würde.

Der partizipative Ansatz verschärft die Wahrnehmung der Zielgruppe von Projekten als Elternteilen und als zentrale Elemente in einem sozialen Netzwerk. Ein klassisches Projekt, das zum Beispiel mit dem Bau einer Piste beauftragt ist, nimmt keinen engen Kontakt zur Bevölkerung auf und bleibt insofern ein Fremdkörper im Gemeinwesen. Projekte, die einen ständigen Kontakt zu ihren Nutznießern suchen, drängen aus der Perspektive der Zielgruppe geradezu in der Rolle eines Clanchefs hinein (vgl. Ndione).

Stark partizipationsorientierte Projekte verhalten sich in der Wahrnehmung der Zielgruppe wie ein reicher Bruder: Sie klagen, daß sie Geld nicht einfach so verteilen können, verlangen, daß sich die Nutznießer wie brave Kinder verhalten und wenigstens eine sichtbare Anstrengung machen sollen; und am Ende verteilen sie doch Geld oder Sachleistungen. Selbst wenn es keine direkte Geldzahlungen gibt, so kann das Projekt doch wie der Bruder dafür sorgen, daß man an einen ganz bestimmten Markt herankommt, es vermittelt die Arbeitskraft an andere reiche Akteure weiter oder stellt den Zugang zu neuen Finanzierungsquellen her.

8.) Reaktion der Projektleitung auf die Steuerungsprobleme partizipativer Projekte

Trotz der Tatsache, daß in der Zentralafrikanischen Republik genauso wie auch in anderen afrikanischen Ländern die überwiegende Anzahl der Entwicklungshilfeprojekte offiziell als erfolgreich gelten, gestehen die meisten Projektleiter ein, daß sie mit massiven Steuerungsproblemen zu kämpfen haben. Wie auch in einem Teil der entwicklungspolitischen Literatur werden dabei besonders die unzureichenden Rahmenbedingungen und eine mangelhafte Planung als Gründe für die Steuerungsprobleme angegeben (vgl. Rondinelli 1983; ODA 1984; Berg 1993; Cassen et al. 1994: 106f; Noorbakhsh 1994). Obwohl es für diese Erklärungen im konkreten Einzelfall überzeugende Belege gibt, drohen beide Erklärungsmuster auf einen organisatorischen Zirkelschluß hinauszulaufen.

Das erste, sehr häufig angeführte Erklärungsmuster basiert auf eine Externalisierung der Probleme. Schuld an den Schwierigkeiten des Projektes sind das Fehlen qualifizierten Personals, die Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die mangelnde Sensibilität der Bevölkerung für ein bestimmtes Problem, die Einmischung von korrupten Politikern, die unzureichende Ressourcenbereitstellung der zentralafrikanischen Partner oder die Trägerschwäche der Partnerseite. Auch wenn viele dieser Erklärungen im Einzelfall nachvollziehbar sind, so droht doch durch die Externalisierung der Probleme ein organisatorischer Zirkelschluß. Die Schwierigkeiten eines Projektes wird mit den Gründen erklärt, die ursprünglich mal die Intervention legitimiert haben: Wenn es bereits im Projektsinne "qualifiziertes" Personal gegeben hätte, hätte das Dasein der ausländischen Experten keine Berechtigung. Wenn die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen nicht schon vorher sehr schwierig gewesen wären, wäre ein Projekt nicht nötig gewesen. Wenn es nicht schon immer eine Trägerschwäche auf Seite der zentralafrikanischen Partner gegeben hätte, wäre eine technischen Zusammenarbeit von vornherein nicht notwendig gewesen (vgl. auch Sülzer 1995: 17). Der zirkuläre Höhepunkt ist es, wenn, wie in einem Gespräch passiert, die Probleme eines partizipativen Projektes durch einen mangelhafte Partizipation der Bevölkerung erklärt wird.

Das zweite Erklärungsmuster bezieht sich auf eine mangelhafte Planung des Projektes. Steuerungsprobleme werden auf mangelhafte Projektvorbereitung und -durchführung, mangelhafte Geberkoordination, fehlende Anreize für lokale Fachkräfte, unvorhergesehene Koordinationsschwierigkeiten mit den Partnerinstitutionen, eine unzureichende Definition des Zielgebietes und der Zielgruppe, mangelnde Kenntnis der lokalen Situation, unzureichend Budgetplanung und fehlendes Methoden-Know-How zurückgeführt. Auch hier droht bei aller Offensichtlichkeit verschiedener entwicklungspolitischer Fehlplanungen in der Zentralafrikanischen Republik wieder ein organisatorischer Zirkelschluß: Die Schwierigkeiten der Planung werden auf eine mangelhafte Planung zurückgeführt. Die Reaktion auf die so wahrgenommenen Steuerungsprobleme ist in der Regel eine Intensivierung der Planung und der Kontrolle. Als ein Fond von einer Basisinitiative nicht im Sinne des Projektes verwaltet wird, wurden die Auflagen und Kontrollen verschärft. Als eine von einem Projekt initiierte Dachorganisation von Mikrounternehmern nicht funktioniert, wird ein Projektmitarbeiter zu deren Betreuung und der Hilfe bei der Formulierung neuer Statuten abgestellt. Als der Präsident des Dachverbandes der Handwerkskooperativen seine Position mißbraucht, übt das Projekt solange indirekten Druck aus, bis dieser entmachtet wird. Als der Kredit von einer Dorfgruppe nicht den Budgetregeln entsprechend verwaltet wird, wird eine strengere Kassenführung angefordert. Als ein Kreditprogramm in einem ländlichen Entwicklungsprojekt im Osten der Zentralafrikanischen Republik zu scheitern droht, wird ein Kreditexperte eingeflogen, der eine detaillierte Neuplanung des Programmes vornehmen soll.

Bei vielen Projekten in der Zentralafrikanischen Republik läßt sich eine Tendenz bei den ausländischen Projektleitern feststellen, die typischen Steuerungsprobleme partizipativer Projekte durch die Schaffung eines eigenen informellen Netzwerkes zu umgehen. Die Unsicherheit der Experten angesichts der Interventionen in ein weitgehend unsteuerbares Sozialsystem führt nicht nur zu einer Ritualisierung und Abschottung gegen potentiell konkurrierende Wissenssysteme (vgl. Bierschenk/Elwert/Kohnert 1993: 23), sondern auch zur Ausbildung einer engen Vernetzung zwischen den verschiedenen Projektleitern. Dabei bilden die "Gettowelt der Experten" und die "Experteninseln mit eigener Infrastruktur" (vgl. Rakelmann 1991: 170) einen wichtigen institutionellen Rahmen.

Dieser "informeller Sektor" der ausländischen Projektleiter funktioniert wesentlich reibungsloser als die vorher mit Partnerinstitutionen und Zielgruppen ausgehandelten

Prozeduren. Als der Leiter eines ländlichen Entwicklungsprojektes versucht, verbesserte Feuerstellen zu entwickeln, werden diese überwiegend mit Hilfe des befreundeten Leiters eines Handwerksprojektes gemacht. Als der Leiter eines Handwerksprojektes keine Möglichkeit zur Finanzierung der Investitionen seiner Handwerker findet, verständigt er sich mit seinem Landsmann an der Spitze eines Kreditprogrammes, um zusammen einen Garantiefond einzurichten. Als es darum geht Kredite für verschiedene Gruppierungen zu bekommen, erklärt der Projektleiter nicht der Gruppierung wie ein Antrag gestellt werden kann, sondern ruft kurzerhand bei den europäischen Leiter eines Kreditprogrammes an. Als der französische Leiter eines Universitätsinstituts versucht seine Einrichtung aus dem Rahmen der Universität herauszulösen, gelingt es ihm mit Hilfe seiner Landsmänner die nötigen organisationellen, finanziellen und personellen Prozesse anzukurbeln, ohne ein einziges Mal auf zentralafrikanische Personen zurückgreifen zu müssen.

Der "informelle Sektor" der Experten ist teilweise so stark entwickelt, daß ganze neue Entwicklungshilfeprojekte aus den Steuerungsproblemen bereits existierender Entwicklungshilfeprojekte entstehen. Als eine französische Entwicklungshilfeinstitution Probleme hat, sinnvolle Absorptionsmöglichkeiten für ein seit längerer Zeit existierendes Kreditprogramm zu finden, richtet es ein Projekt zur Beratung und Betreuung von Mikrounternehmen ein. Als das Kreditprogramm dieser Entwicklungshilfeorganisation eingestellt wird, versucht das seinerzeit initiierte Projekt zur Beratung und Förderung von Mikrounternehmen wieder ein neues Kreditprojekt anzukurbeln, um die Handwerker über die Schaffung dieser Finanzierungsmöglichkeiten an das bestehende Projekt zu binden.

Von den Zentralafrikanern wird dieses bestehende Netzwerk der ausländischen Experten mit großem Mißtrauen beobachtet. Mehrere Male wurde in Gesprächen der Verdacht geäußert, daß es eine "europäische Mafia" in Bangui gebe, die sich gegenseitig die Aufträge zuschieben würde und die Zentralafrikaner systematisch von wichtigen Entscheidungsprozessen ausschließe. Gerade die vielen Kurzmissionen europäischer Berater werden dabei als Ergebnis der mafiösen Strukturen der Europäer wahrgenommen. In einem Projekt zur Verbesserung der Infrastruktur in Bangui klaut ein zentralafrikanische Mitarbeiter das interne Gutachten einer europäischen Entwicklungsbank über die Zukunft des Projektes mit der Begründung, daß es ihm darum gehe, einen Komplott zwischen den Mitarbeitern der Bank und dem europäischen Projektleiter zu verhindern.

Die ausgeprägten Steuerungsprobleme, die Projekte aufgrund ihres partizipativen Ansatzes haben, führen dazu, daß sie ein "Zweitleben" entwickeln, das sich in den offiziellen Darstellungen in der Regel nicht finden läßt: Projektleiter übernehmen entgegen den formellen Prozeduren die Rolle von "Clanführern", akzeptieren das von der Zielgruppe eingeforderte Tauschverhältnis von Krediten gegen die Teilnahme an Selbsthilfemaßnahmen, sichern sich die Beteiligung der Zielgruppen durch das Bezahlen von Aufwandsentschädigungen und Umgehen einige Steuerungsprobleme durch die Entwicklung eines informellen Netzwerkes mit ihren ausländischen Kollegen.

Dieses "Zweitleben" ist grundlegender Bestandteil der Existenz von Projekten. Es sollte jedoch nicht davon ablenken, daß man Projekte schon in der Entwicklungsphase auf bestimmte Fallgruben partizipativer Ansätze vorbereiten kann.

9.) Schlußbemerkungen

Es ist ein grundlegendes Problem in der Zentralafrikanischen Republik, daß eine öffentliche Auseinandersetzung über die Funktionsweise von Projekten nicht stattfindet. Dabei fehlt besonders eine offene Diskussion über die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Rationalitäten der beteiligten Akteure. Resultat ist, daß neue Projekte in der Regel von den Erfahrungen anderer Projekte nicht profitieren können. Der folgende, nur sehr grob entwickelte und vorläufige Fragenkatalog, soll helfen, sich bei der Projektentwicklung in der Zentralafrikanischen Republik auf bestimmte grundlegende Schwierigkeiten vorzubereiten:

- In welcher Form könnte in dem vorgeschlagenen Vorhaben die organisatorische Form des "Projektes" den partizipationsorientierten Inhalt des Projektes dominieren? Soll dies verhindert werden und, wenn ja, wie?
- In welcher Form verändert das Projekt existierende Formen der Selbstorganisation? Werden durch das Projekt funktionierende Formen der Selbstorganisation formalisiert und eventuell deren Anknüpfungsmöglichkeiten an ihr voriges Referenzsystem verringert? Wie kann dies verhindert werden? Droht das Projekt sich ein eigenes Umfeld zu schaffen, das nur wegen und dank des Projektes existiert und später wegzubrechen droht?
- Wie kann das Projekt verhindern, daß die von ihm geschaffenen Partizipationschancen von den Mächtigen genutzt werden? In welcher Form könnte das Projekt bestimmte Gruppen aus dem existierenden Sozialgefüge isolieren? Wie soll das Projekt auf den "Zwang zum Nichterfolg" reagieren? Wie können ambitioniertere Teile der Zielgruppe sinnvoll gegen Neider geschützt werden?
- Wie kann das Projekt bei Befragungen die Loyalitätsfalle verhindern? Wie kann verhindert werden, daß die Bevölkerung dem Projekt lediglich die Bedürfnisse zurückspiegelt, die sie glauben, die das Projekt hören will? Führt das Projekt zu einer weiteren Professionalisierung der Anpassungsleistungen in der Bevölkerung?
- Welche Leistungen des Projektes können als Wert in einem Tauschgeschäft angesehen werden und welche Leistungen bietet die Bevölkerung zum Tausch an? Soll das Projekt sich auf diesen Tausch einlassen? Wenn nein, wie kann sich das Projekt dagegen wehren, entgegen seiner eigenen Wahrnehmung in ein

Tauschverhältnis "Teilnahme an Ausbildung, Beratung und Organisation gegen Kredite, Subventionen" gezwungen zu werden?

- Soll das Projekt seine Rolle als "Vater und Mutter" in einem sozialen Geflecht akzeptieren? Soll akzeptiert werden, daß Animatoure sich ihre Vermittlungsfunktion zwischen Projekt und Zielgruppe von beiden Seiten bezahlen lassen? Wenn nein, wie kann dies verhindert werden? Wie kann die europäische Projektleitung den "Schweigegürtel" um sicher herum verhindern?

Mit dem vorigen, noch sehr rudimentären Fragenkatalog können "Projekte im Entstehen" auf bestimmte, immer wieder auftretene Fallgruben von Entwicklungshilfeprojekte in der Zentralafrikanischen Republik aufmerksam gemacht werden. Ob Projekte durch eine intensive Auseinandersetzung mit den organisatorischen Problemen partizipativer Projekte in der Zentralafrikanischen Republik diese vermeiden können ist fraglich. Aber meistens ist es sinnvoller, mit offenen Augen anstatt mit geschlossenen in eine Grube zu fallen.

Literaturverzeichnis

- Barth, Jutta; Volker Kasch (1996): Haben NROs eigene Bewertungskriterien. In: E+Z, Jg. 37, S. 203-205.
- Beckmann, Gabriele (1996): Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit. Mode, Methode oder politische Vision? Berlin: Diplomarbeit FU Berlin.
- Berg, Elliot J. (1993): Rethinking Technical Cooperation. Reforms for Capacity Building in Africa. New York: UNDP.
- Bierschenk, Thomas (1988): Entwicklungshilfeprojekte als Verhandlungsfelder strategischer Gruppen oder: Wieviele Tierhaltungsprojekte gibt es eigentlich in Atakora (Benin)? Berlin: Sozialanthropologische Arbeitspapiere Nr. 8.
- Bierschenk, Thomas; Georg Elwert; Dirk Kohnert (1993): Entwicklungshilfe und ihre Folgen. In: Bierschenk, Thomas; Georg Elwert (Hg.): Entwicklungshilfe und ihre Folgen. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Afrika. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 7-29.
- Buse, Michael J; Wilfried Nelles (1975): Formen und Bedingungen der Partizipation im politisch/administrativen Bereich. In: Alemann, U. (Hg.): Partizipation - Demokratisierung - Mitbestimmung. Problemstand und Literatur in Politik, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft. Opladen: WDV.
- Büscher, Martin E. (1988): Afrikanische Weltanschauung und ökonomische Rationalität. Freiburg im Brsg.: Rudolf Haufe Verlag.
- Cassen, Robert et al. (1994): Does Aid Work? Report to an Intergovernmental Task Force. Oxford: Clarendon Press.
- Centra Consult (1996): Financement des investissement des entreprises artisanales en Republique Centrafricaine. Condition, problèmes et solution. Bangui.
- Cernea, M. (1991): Using Knowledge from Social Science in Development Projects, World Bank Discussion Paper no. 114, Washington: World Bank.
- Edwards, Michael; David Hulme (Hg.) (1995): Non-Governmental Organisations - Performance and Accountability. Beyond the Magic Bullet. London.
- Escobar, Arturo (1993): Planung. In: Sachs, Wolfgang (Hg.): Wie im Westen so auf Erden. Ein polemisches Handbuch zur Entwicklungspolitik. Reinbek: Rowohlt, S. 274-297.
- Escobar, Arturo (1995): Encountering Development. The Making and Unmaking of the Third World. Princeton: Princeton University Press.
- Fischer, K.M. et al. (1978): Ländliche Entwicklung. Ein Leitfaden zur Konzeption, Planung und Durchführung armutsorientierter Entwicklungsprojekte. Hamburg.

- Forster, Reiner (1989): Die "Zielgruppe" im Entwicklungsdiskurs. Zur Problematik lokaler Beteiligung in staatlichen Projekten ländlicher Entwicklung. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Klemp, Ludgera (1988): Entwicklungshilfekritik. Analyse und Dokumentation. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- Kohnert, Dirk; Hans-Joachim A. Preuß; Peter Sauer (1992): Zielorientierte Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Kohnert, Dirk; Hans-Joachim Preuß; Peter Sauer (Hg.): Perspektiven Zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit. München; Köln; London: Weltforum, S. 3-16.
- Kohnert, Dirk; Peter Merten (1992): Partnerschaft und Projektplanung bei DÜ. In: Kohnert, Dirk; Hans-Joachim Preuß; Peter Sauer (Hg.): Perspektiven Zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit. München; Köln; London: Weltforum, S. 57-64.
- Lecomte, Bernard J. (1984): Project Aid. Limitations and Alternatives. Paris: OECD.
- Luhmann, Niklas (1975): Legitimation durch Verfahren. In: Narr, Wolf-Dieter/Claus Offe (Hg.): Wohlfahrtsstaat und Massenloyalität. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 323-334.
- Musto, Stefan A. (1987): Die hilflose Hilfe: Ansätze zu einer Kritik der manipulativen Vernunft. In: Schwefel, Detlef (Hg.): Soziale Wirkungen von Projekten in der Dritten Welt. Baden-Baden: Nomos, S. 419-503.
- Ndione, Emmanuel S. (1992): Le don et le recours. Ressorts de l'économie urbaine. Dakar: Enda-Editions.
- Noorbakhsh, Farhard (1994): Some Fundamental Shortcomings of Project Planning in Developing Countries. In: Project Appraisal, Jg. 9, S. 47-57.
- ODA (1984): The Evaluation of Aid Projects and Programmes. HMSO.
- Rahnema, Majid (1993): Partizipation. In: Sachs, Wolfgang (Hg.): Wie im Westen so auf Erden. Ein polemisches Handbuch zur Entwicklungspolitik. Reinbek: Rowohlt, S. 248-273.
- Rakelmann, Georgia A. (1991): Expertenkultur. In: Dirmoser, Ditmar; Reimer Gronemeyer; Georgia A. Rakelmann (Hg.): Mythos Entwicklungshilfe. Entwicklungsruinen: Analysen und Dossiers zu einem Irrweg. Gießen: Fokus Verlag, S. 157-174.
- Rondinelli, Dennis A. (1983): Development Projects as Policy Experiments: An Adaptive Approach to Development Administration. Methuen and Co.

- Rondinelli, Dennis A. (1993): Development Projects as Policy Experiments. An Adaptive Approach to Development Administration. London; New York: Routledge.
- Siangue, Charles; Jean-Paul Yitamben; Brigitte Zami (1995): Etude de faisabilité de la mise en place d'un mecanisme d'appui financier aux groupement fiminins. Bangui: PNUD.
- Sülzer, Rolf (1991): Organizational Palaces or Organizational Tents. Institutional Arrangements in Technical Cooperation. Eschborn: GTZ, Abt. 403, Nr. 3.
- Sülzer, Rolf (1995): Nachhaltigkeit und Instrumente der Wirksamkeitskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Berlin: DED Zum Thema.
- Weiland, Heribert (1984): Unvorhergesehene Folgekosten durch Vernachlässigung sozio-kultureller Gegebenheiten. In: Koch, Walter A.S. (Hg.): Folgekosten von Entwicklungsprojekten - Probleme und Konsequenzen für eine effizientere Entwicklungspolitik. Berlin: Duncker & Humblot, S. 129-150.