



Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 96 | Ausgabe 2

August 2018

AGRARWISSENSCHAFT

FORSCHUNG

—
PRAXIS

Entwicklung junger Führungskräfte für die afrikanische Landwirtschaft als Instrument nachhaltiger entwicklungspolitischer Zusammenarbeit*

Von Viktoria Graskemper und Ludwig Theuvsen

1 Einleitung

Afrika ist - gemessen am Alter seiner Bevölkerung - der jüngste Kontinent. In Subsahara-Afrika ist die Hälfte der Einwohner unter 25 Jahre alt. Prognosen zufolge sollen zwischen 2015 und 2030 in jedem Jahr eine halbe Million mehr 15-Jährige hinzukommen als im Jahr zuvor. Die bestausgebildeten Menschen sind zwischen 15 und 24 Jahre alt, doch selbst von diesen hat die Hälfte die Primary School nicht beendet (14).

Mehr als zwei Drittel der Jugendlichen in den ländlichen Räumen Afrikas arbeiten in der Landwirtschaft. Sie ist der unmittelbarste Weg, um Einkommen zu generieren; zudem herrscht außerhalb der Landwirtschaft ein Arbeitsplatzmangel auf dem Land. Für Jugendliche gibt es drei Wege in der Landwirtschaft zu arbeiten:

1. Vollzeit auf dem Hof der eigenen Familie,
2. Teilzeit auf dem elterlichen Hof in Kombination mit einem kleinen privaten Unternehmen, wie dem Verkauf von Betriebsmitteln oder dem Angebot von Dienstleistungen, oder
3. in Form von Lohnarbeit (14).

Aufgrund der demographischen Entwicklung wird die Anzahl junger Menschen, die in der afrikanischen Landwirtschaft arbeiten, in Zukunft noch weiter ansteigen (20).

Die Wirtschaft der meisten afrikanischen Länder basiert ganz wesentlich auf der Landwirtschaft; dies gilt vor allem für einen Großteil der Subsahara-Region. Die Landwirtschaft stellt mit einem durchschnittlichen Anteil von 32 % des Bruttoinlandsprodukts hier den wichtigsten Wirtschaftszweig und die Hauptquelle des ökonomischen Wachstums dar. In Nordafrika beträgt der durchschnittliche Anteil der Landwirtschaft am Bruttoinlandsprodukt nur noch 7 % (34).

* Ein besonderer Dank geht an die Andreas Hermes Akademie im Bildungswerk der Deutschen Landwirtschaft e. V. für die tatkräftige Unterstützung rund um die Datenerhebung und die wertvolle Begleitung der Studie

Auf dem Land herrscht gleichzeitig die größte Armut. In der Subsahara-Region wohnt 70 % der in Armut lebenden Bevölkerung auf dem Land, in Nordafrika sogar 82 % (34). Trotz ihrer erheblichen ökonomischen Bedeutung ist die Landwirtschaft zugleich der am wenigsten produktive Sektor der afrikanischen Wirtschaft in Hinblick auf Faktor-, Flächen- und Arbeitsproduktivität. Es handelt sich meist um Subsistenzbetriebe; gewirtschaftet wird überwiegend auf kleinen Ländereien mit unsicheren Landrechten (14).

Die Entwicklung des landwirtschaftlichen Sektors in Afrika wird unter anderem durch politische Maßnahmen behindert, wie etwa unzureichende strukturelle Anpassungsstrategien oder eine einseitige Förderung des Exports (20). Zudem ist die Infrastruktur schlecht und der Zugang zu Betriebsmitteln und funktionierenden Produktmärkten fehlt. Kredite und für Investitionen oder Betriebsmittel erforderliche Geldmittel sind oftmals nicht verfügbar. Dringend notwendige Innovationen durch Wissenschaft und Technik, mangelnde Bildung und der fehlende Zugang zu Wissen stellen weitere große Herausforderungen dar (14; 34). Funktionierende Bauern- und Produzentenorganisationen werden vor diesem Hintergrund als ein Ansatz zur Selbsthilfe angesehen, um Transaktionskosten zu sparen, die Marktmacht der Erzeuger gegenüber Händlern zu vergrößern, den Zugang zu Betriebsmitteln zu ermöglichen sowie die Interessen der Landwirte in den politischen Dialog einzubringen (1; 3; 20; 34). Bauern- und Produzentenorganisationen stellen allerdings keine typisch afrikanischen Konzepte dar (12; 28). Die existierenden Bauernorganisationen sind zumeist schwach und ihre Strukturen nur rudimentär entwickelt (1). Weitere Bedrohungen resultieren aus mangelnden Managementfähigkeiten der Akteure und der Dominanz gesellschaftlicher Eliten unter Ausschluss ärmerer Kleinbauern (34).

Der landwirtschaftliche Sektor in Afrika besitzt nicht zuletzt aufgrund der geschilderten Probleme eine Vielzahl ungenutzter Potenziale. Exemplarisch zeigen dies auch die umfangreichen Investitionen ausländischer Kapitalgeber in die afrikanische Landwirtschaft, etwa in Form des extensiven Erwerbs von Boden, oftmals auch als „land grabbing“ bezeichnet (10). So kommt es, dass die Themen Bildung, Ausbildung und Entwicklung der Landwirtschaft mit Fokus auf Afrika Priorität in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit zahlreicher internationaler Mittelgeber besitzen und hierfür steigende Etats zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise sollen unter anderem Bleibeperspektiven für die Menschen vor Ort geschaffen werden (7). Um einen Wandel in Afrika voranzubringen, besteht ein hoher Bedarf an verantwortungsvoll handelnden, gut ausgebildeten Führungskräften. Ein an Bedeutung gewinnendes Instrument im Rahmen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit ist deshalb die Entwicklung von Führungskräften (2; 25). Das Thema wird daher von vielen staatlichen und nichtstaatlichen in Afrika aktiven Organisationen aufgenommen (22).

Es stellt sich die Frage, wie die Entwicklung speziell von jungen Führungskräften für die Landwirtschaft in Afrika durch entsprechende Programme nachhaltig gefördert und somit ein Wandel innerhalb des Sektors und damit der afrikanischen Wirtschaft allgemein vorangetrieben werden kann. Die vorliegende Studie setzt sich mit dieser Fragestellung auseinander, indem sie ein Programm zur Entwicklung junger Führungskräfte für die afrikanische Landwirtschaft aus inhaltlicher und organisatori-

scher Perspektive konzipiert. Außerdem werden die damit verbundenen Chancen und Risiken beleuchtet.

Zunächst wird der theoretische Hintergrund hinsichtlich Leadership und Führungskräfteentwicklung allgemein und in Bezug auf Afrika im Besonderen erläutert. Er dient als fundierte Grundlage für die durchgeführte empirische Erhebung mittels Experteninterviews. Die Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -auswertung ist im Kapitel Material und Methoden dargestellt. Es folgen die Ergebnisse sowie deren Diskussion und daraus ableitbare Schlussfolgerungen. Abschließend wird die Studie zusammengefasst.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Leadership und Führungskräfteentwicklung

Leadership bzw. Führung kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden und ist deshalb nicht einheitlich definiert (16). HINTERHUBER und KRAUTHAMMER (17) unterscheiden – allerdings eher mit Blick auf (größere) Unternehmen – drei Säulen. Die erste Säule besteht darin, ein Visionär, die zweite darin, ein Vorbild zu sein, indem man mit Mut und Engagement vorangeht, Energien freisetzt und Innovationen und Talente fördert. Die dritte Säule ist die der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts (17). Für HINTERHUBER und RAICH (18) liegt die Kunst der Führung in der Erschließung von Möglichkeiten, die andere nicht sehen, und der Inspiration von Menschen mit dem Ziel, dass sie sich für gemeinsame Ziele engagieren. Die Grundsätze der Führung unter Wettbewerbsbedingungen anzuwenden, stellt nach ihrer Auffassung höchste Anforderungen an die Führungskräfte im Hinblick auf Können, Wissen und Charakter (18). Leadership grenzt sich hiermit deutlich vom Management ab, bei dem es eher um Problemlösungen durch Anwendung verschiedener Instrumente und Methoden geht. Leadership ist somit schwieriger zu erlernen als Management, jedoch elementar für das Funktionieren von Unternehmen und Systemen (17).

Besonders die schnellen Veränderungen, unter anderem in den Bereichen Wirtschaft, Technologie, Kommunikation und Wertvorstellungen der Menschen, führen zu einem stärkeren Bedürfnis nach Führung (8). CACIOPPE (8) sieht in vielen Bereichen ein Übermaß an Management, wirkliche Führung werde allerdings nicht ausreichend praktiziert. Während Führungsfähigkeiten früher weithin als angeboren galten (sog. Eigenschaftstheorie der Führung; vgl. beispielsweise KIRKPATRICK und LOCKE (23)), wird Führung heute eher als komplexe Interaktion zwischen einer Führungskraft und ihrem Umfeld angesehen. Man versteht Leadership immer mehr als sozialen Prozess, der nicht nur die Führungskraft selbst, sondern auch die Personen in ihrem Umfeld miteinschließt. Aus diesem Verständnis von Führung heraus ergibt sich ein Bedarf an Führungskräfte trainings (13).

Den Ausgangspunkt für die Führungskräfteentwicklung in derartigen Trainings bildet das Kompetenzprofil der (Nachwuchs-)Führungskräfte. Dabei wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch über ein Set aus persönlich-sozialen, methodischen sowie fachlichen Kompetenzen verfügt. Diese sind, wie in

Abbildung 1 dargestellt, abnehmend veränderbar. Die persönlichen und sozialen Kompetenzen sind vor allem durch Erziehung, Erfahrungen und Umwelt geprägt und somit relativ stabil und nur eingeschränkt veränderbar. Dagegen können die methodischen und fachlichen Kompetenzen leichter durch entsprechende Trainings beeinflusst werden; inwieweit dies möglich ist, ist aber wiederum von der Ausprägung der persönlichen und sozialen Kompetenzen abhängig (35).

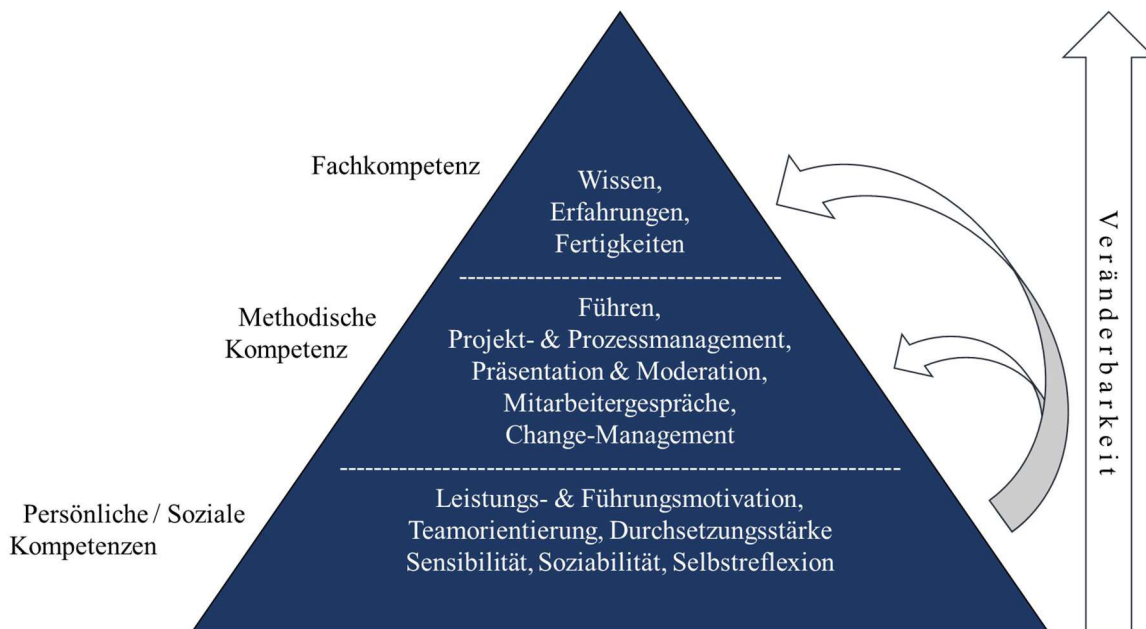


Abbildung 1: Veränderbarkeit von Kompetenzen am Beispiel von Kompetenzanforderungen für Nachwuchsführungskräfte

Quelle: Eigene Darstellung nach WÜRDEMANN und SCHOMAKER, 2012

Im Kontext von effektiver Führungskräfteentwicklung identifiziert CACIOPPE (8) drei Kernelemente:

1. die Selbstentfaltung,
2. die Verbesserung der Fähigkeiten zur Teamführung und
3. Fachkompetenzen, die zum Geschäft und zu dessen strategischer Entwicklung beitragen.

Diese drei Elemente weisen deutliche Parallelen zu den drei Ebenen des Kompetenzprofils auf. Intra- und interpersonelle Fähigkeiten sollen in Programmen zur Führungskräfteentwicklung gleichermaßen gefördert werden, was sich in der folgenden Beschreibung von Vorschlägen für Praktiken im Rahmen der Trainings widerspiegelt (11; 13).

Ein effektives Programm zur Führungskräfteentwicklung sollte nach CACIOPPE (8) zunächst am „Ich“ der Teilnehmenden ansetzen und Selbstkenntnis und -wert verbessern. Dies soll die Basis für die methodisch-fachlichen Inhalte bilden. Den Teilnehmenden sollte Zeit gegeben werden, sich selbst und ihr berufliches und privates Umfeld zu reflektieren. Selbstvertrauen und Selbstwert werden auch durch die Art und Weise der Wissensvermittlung, explizit auch durch die eingesetzten Trainer und die Rahmenbedingungen, wie Unterbringung, Verpflegung und die Art der Darreichung der Kursmaterialien, beeinflusst. Darüber hinaus sei es wichtig, im Rahmen des Führungskräfteentwicklungstrainings

etwas Neues, Überraschendes und Interessantes zu präsentieren, das zum Umdenken anregt und neue Perspektiven eröffnet (8).

Ein weiteres als wichtig erachtetes Element stellt das handlungsorientierte Lernen (*Action Learning*) dar. Dieses besteht aus praktischen Übungen und Aktivitäten, in denen die Teilnehmenden Probleme und Aufgaben meist in einem begrenzten Zeitrahmen lösen müssen. Anschließend werden bei dieser Form des Lernens die zugrundeliegenden Konzepte der selbst erschlossenen Phänomene und deren Relevanz diskutiert (8; 11).

Nach der Teilnahme an einem Führungskräfteentwicklungsprogramm sollten die Teilnehmenden etwas können, das sie vorher nicht konnten, und in der Lage sein, die neu erworbenen Fähigkeiten aktiv in ihren Alltag einzubringen. Weiterhin wird vorgeschlagen daran zu arbeiten, Fähigkeiten im Allgemeinen und die Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen, zu verbessern. Klassische Praktiken sind hier die Schulung des aktiven Zuhörens oder das Konfliktmanagement. Auch durch die dozierenden Personen und Referenten wird eine Form von Führung vermittelt: Sie können als Vorbilder dienen, deren Art zu führen von den Teilnehmenden beobachtet und eventuell übernommen werden kann (8).

CONGER (9) betont besonders die Rhetorik einer Führungskraft. Sie müsse so gut sein, dass sie andere inspiriere und motiviere. Um die Teilnehmenden genau auf ihren Führungsbereich vorzubereiten, die Inhalte hierauf abstimmen sowie eine hierzu passende Kultur etablieren zu können, ist es wichtig zu wissen, in welche Richtung das Unternehmen oder der Bereich, in dem die Teilnehmenden tätig sind bzw. sein werden, sich strategisch entwickeln wird. Um auch internationale Zusammenhänge, Verflechtungen und Trends im Führungsbereich berücksichtigen zu können, ist ein globaler Fokus im Sinne eines globalen Denkens und lokalen Handelns von Bedeutung (8).

Netzwerke zu knüpfen ist eines der bedeutsamsten Elemente von Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Für die Teilnehmenden ist es von großem Wert, andere Personen zu treffen, die sich in ähnlichen Situationen befinden. Sich zu vernetzen und auch über die Seminareinheiten hinaus auszutauschen, spielt hier eine große Rolle - nicht zuletzt in Bezug auf die Nachhaltigkeit eines solchen Trainings. Auch die Weiterentwicklung der Netzwerke über den Kreis der Teilnehmenden hinaus, beispielsweise durch Begegnungen mit Akteuren der Branche innerhalb des Programms, ist in diesem Zusammenhang wertvoll (8; 11).

2.2 Leadership und Führungskräfteentwicklung in Afrika

Das Thema Leadership spielt im afrikanischen Kontext eine immer größer werdende Rolle. Nach verbreiteter Auffassung besteht ein Bedarf an einer neuen Generation von visionären und disziplinierten Führungskräften, die Verantwortung übernehmen und sich für die Menschen einsetzen, um die afrikanischen Länder sozioökonomisch voranzubringen (2; 22; 25). Ein Erreichen der Millennium (bzw.

Sustainable) Development Goals, bei denen Afrika weit zurückliegt, ist ohne engagierte politische Führungskräfte nicht möglich (25).

Führungskräfteentwicklung wird als eine Möglichkeit angesehen, nicht nur Führungskräfte selbst zu fördern, sondern hierdurch vor allem auch die Gesellschaft, in der sie operieren, weiter zu entwickeln (6). Hierbei werden häufig westliche Leadership-Modelle angewendet, die jedoch oft nicht ausreichend auf den afrikanischen Kontext angepasst sind (22). Um effektive Führungskräfteentwicklung in Afrika zu betreiben, bedarf es vielmehr des Verstehens und der Berücksichtigung von Kultur und Kontext (22; 24).

In der Vergangenheit wurde Führung in Afrika oft missbraucht. Das Versagen politischer Systeme wird unter anderem auf nicht vorhandene starke und verantwortungsvoll handelnde politische Führungskräfte zurückgeführt (2). Auf die einschneidende Phase des Kolonialismus folgten vielfach despotische, populistische Präsidenten, die sich durch Patronagenetzwerke instrumentalisieren ließen. Die Gebilde der Kolonialwirtschaft wurden destabilisiert sowie die Zivilbevölkerung vielfach terrorisiert (32). Dies hat auch die Einstellung von Afrikanern zum Thema Führung sowie die Bereitschaft der Menschen, Führungsrollen zu übernehmen, beeinflusst (6).

Über Führungsstile und -funktionen in Afrika gibt es nur wenige empirische Untersuchungen (24). In der Literatur ist jedoch immer wieder von Werten (Schlüsselwerten) die Rede, die sich auf die Führungspraxis auswirken. Hierzu zählt die Bedeutung der Verbindung zwischen Menschen, Objekten und Übernatürlichem (5). In diesem Zusammenhang spielt die afrikanische Lebensphilosophie *ubuntu* eine große Rolle. Danach sind Menschen nur Menschen durch andere Menschen; man ist Teil eines Ganzen und teilt auch untereinander (6; 21). Familie und Clan stellen wichtige soziale Netzwerke dar, deren Wohlstand sicherzustellen ein wichtiges Ziel ist (5; 6; 21). Hieraus folgen eine ausgeprägte Konsensorientiertheit und die Unantastbarkeit von Verpflichtungen gegenüber einer Person oder Gruppe. Vergebung und Toleranz sind weitere wichtige Werte in diesem Kontext (5; 21). Eine humane Führungsform erscheint vor diesem Hintergrund notwendig. Diese zeichnet sich folgendermaßen aus: Sie ist integrativ, partizipativ und vorsichtig sowie nur in Maßen fordernd. Effektivität spielt demgegenüber nur eine untergeordnete Rolle, da der Wert ökonomischer Transaktionen eher im Ritual liegt, das diese umgibt, und in den hieraus resultierenden Möglichkeiten, Beziehungen zu stärken (5; 6).

Ein weiterer elementar wichtiger Aspekt ist der stark ausgeprägte Respekt gegenüber dem Rang von Menschen. Hierarchien sind in Afrika sehr steil, vor allem auch zwischen den Altersgruppen. Dies hat einen erheblichen Einfluss auf die Führungspraxis, den Umgang mit Autorität und Unsicherheiten sowie die zwischenmenschliche Interaktion - auch im unternehmerischen Kontext. Die Machtdistanzen sind groß und es herrscht eine stark ausgeprägte bürokratische Resistenz gegenüber Veränderung (5; 19; 21). Die Beachtung von Regeln ist sehr wichtig (5), während eine langfristige Ausrichtung von Dingen und Projekten schwierig ist (19). Ungeachtet bestimmter kultureller Gemeinsamkeiten sind auch erhebliche regionale Unterschiede festzustellen. HOFSTEDE (19) etwa unterscheidet im Hin-

blick auf die Werteorientierung grob zwischen West- und Ostafrika auf der einen und dem südlichen Afrika auf der anderen Seite. Im Süden sind nach seiner Aussage die Hierarchien deutlich moderater und das Denken ist individualistischer. Insgesamt sind seiner Auffassung nach die Werte im südlichen Afrika stärker an westliche Werte angeglichen (19).

Der Mensch soll auch im afrikanischen Kontext als Ganzes in seinem Umfeld betrachtet werden. Das Thematisieren von sozialem, kulturellem und familiärem Druck sowie Geschlechtererwartungen wird in diesem Kontext in Führungskräfte trainings als sinnvoll erachtet. Den potenziellen Führungskräften in Afrika soll Hilfestellung gegeben werden, ihre individuelle, kohärente Leadership-Theorie zu entwickeln und Raum für Reflektion bieten (6; 22). Ein Weg hierzu ist beispielsweise die Analyse afrikanischer Leadership-Konzepte durch Hervorhebung positiver Aspekte bei gleichzeitigem Verzicht auf eine vertiefte Diskussion möglicher negativer Aspekte von traditionellen Konzepten (22).

Zur Entwicklung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen ist es vor dem beschriebenen kulturellen Hintergrund von großer Bedeutung, afrikanische Wissenschaftler und Führungskräfte mit einzubinden. Kultur spielt gerade in Leadership-Prozessen eine große Rolle. Deshalb ist es wichtig, adäquate Denkarten zu entwickeln, diese zu präsentieren und in einer kulturell relevanten Sprache auszudrücken (6).

3 Material und Methoden

Wie sollte ein Programm zur Entwicklung junger Führungskräfte für die Landwirtschaft in Afrika konzipiert sein und welche Chancen und Risiken stehen diesem gegenüber? Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurde mit der qualitativen Inhaltsanalyse empirischer Befragungen mittels leitfadengestützter Experteninterviews ein Instrument der qualitativen Sozialforschung gewählt. In der Sozialforschung werden Ausschnitte der sozialen Welt beobachtet, um hieraus Schlüsse zur Weiterentwicklung von Theorien zu ziehen. „Empirisch“ bedeutet hierbei auf Erfahrung beruhend (15). Es wurde die qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung nach MAYRING (26) angewendet. Die Auswertung der Experteninterviews wurde computergestützt mithilfe der Software ATLAS.ti auf Grundlage der Interviewtranskripte durchgeführt.

Die Untersuchung erfolgte am Beispiel der Übertragbarkeit eines deutschen Programms zur Entwicklung junger Führungskräfte in der Landwirtschaft auf Afrika. Hierbei handelt es sich um den TOP Kurs der Andreas Hermes Akademie im Bildungswerk der Deutschen Landwirtschaft e.V. Der TOP Kurs ist ein etwa zweimonatiges, bundesweites Programm zur Entwicklung des Führungskräftenachwuchses für die deutsche Landwirtschaft und das landwirtschaftliche Ehrenamt. Inhaltlich untergliedert das Programm sich in die drei Themenbereiche: Persönlichkeitsentwicklung, Umgang mit anderen und Fachkompetenzen. Zu den Fachkompetenzen gehören unter anderem das Kennen der Strukturen und Zusammenhänge der Agrarbranche und ihres Umfelds. Die Organisation des Kurses orientiert sich am Heimvolkshochschulkonzept, begründet auf den Überlegungen zur Erwachsenenbildung nach

Grundtvig (30). Hierbei stehen gemeinsames Leben und Lernen basierend auf Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt (4; 27; 31; 33).

Um die Kernelemente des TOP Kurses zu identifizieren, wurden im Februar 2017 zwei Gruppeninterviews mit ehemaligen Teilnehmenden geführt. Diese Ergebnisse wurden als Orientierung für die Konzipierung eines Programms für Afrika verwendet. Hierauf wird im Folgenden nicht näher eingegangen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden vom 11. Mai bis zum 30. August 2017 siebzehn Experten befragt. Im Rahmen der Interviews wurden zunächst inhaltliche und organisatorische Aspekte einer Programmkonzeptionierung angesprochen. Es wurde nach Fähigkeiten gefragt, über die eine zukünftige Führungskraft in der Landwirtschaft und in Bauernorganisationen in Afrika verfügen sollte. Abgeleitet aus den Fähigkeiten wurde über konkrete Inhalte eines afrikanischen Programms zur Nachwuchsführungskräfteentwicklung in der Landwirtschaft gesprochen. Danach wurden weitere umsetzungsrelevante Aspekte, wie die Definition der Zielgruppe, die Wahl der räumlichen Ebene eines Programms (regional, national, subkontinental, kontinental) und die Trainingssprache, thematisiert. Es wurde weitestgehend frei gefragt. Wenn nötig, wurden Kernelemente des TOP Kurses zum Vergleich genannt. Weiterhin fand durch die Thematisierung möglicher Chancen und Risiken einer Programmetablierung eine Einordnung in den größeren situativen Kontext Afrikas statt.

Es wurden zwei verschiedene, sich ergänzende Formen des Samplings gewählt. Als Grundlage für die Einzelinterviews wurde das Sampling nach bestimmten, vorab festgelegten Kriterien angewandt. Weiterhin wurden durch das Snowball-Sampling Beziehungen der Interviewpartner zu weiteren möglichen Gesprächspartnern genutzt (29). Interviewt wurden drei Vertreter afrikanischer Bauernverbände, ein Vertreter einer Produzentenorganisation, ein Repräsentant eines afrikanischen Landjugendverbandes, ein deutscher Trainer der Andreas Hermes Akademie, der sowohl im TOP Kurs als auch international arbeitet, zwei afrikanische Trainer, sieben Personen, die in internationalen Entwicklungsprojekten im Bereich Landwirtschaft aktiv sind, sowie vier afrikanische und ein deutscher Wissenschaftler, die zu Fragen des Leadership-Trainings, der Landwirtschaft oder der Entwicklungshilfe forschen. Außerdem ist ein Experte Alumni eines U.S.-amerikanischen Führungskräfteentwicklungsprogramms in Afrika. Viele Experten qualifizieren sich durch Aktivitäten in mehreren relevanten Bereichen. Unter den Experten befanden sich fünf Frauen und zwölf Männer. Zwölf Interviews erfolgten in englischer, drei in deutscher und zwei in französischer Sprache. Die Gespräche dauerten zwischen 40 und 70 Minuten.

4 Ergebnisse und Diskussion

Um Zusammenhänge herstellen und Beweggründe erläutern zu können, erfolgt die Darstellung der Ergebnisse zusammen mit deren Diskussion. Zunächst wird auf inhaltliche, dann auf organisatorische Aspekte eingegangen, die bei der Konzipierung eines Programms zur Entwicklung junger Führungskräfte für die Landwirtschaft in Afrika beachtet werden sollten. Darauf folgt eine Einschätzung der Chancen und Risiken, denen ein solches Angebot gegenübersteht.

4.1 Inhaltliche Aspekte

Generell lassen sich die Fähigkeiten, über die eine Nachwuchsführungskraft in der afrikanischen Landwirtschaft verfügen sollte, und die Inhalte eines Trainingsprogramms an den drei Kernelementen effektiver Führungskräfteentwicklung nach CACIOPPE (8) einteilen: 1. Selbstentwicklung (Persönlichkeit), 2. Verbesserung der Fähigkeiten zur Teamführung (Team) und 3. Fachkompetenzen. Die von den Befragten genannten Fähigkeiten und Inhalte sind mit Angabe der Nennungshäufigkeiten (n) in den Tabellen 1 bis 3 zusammengefasst. Fähigkeiten und Inhalte wurden von den Experten nicht immer sauber voneinander getrennt, weshalb sie zusammenhängend dargestellt werden.

Bereich Persönlichkeit

Der Bereich Persönlichkeit ist in Tabelle 1 zusammengestellt. Trainingsinhalte zu diesem Bereich werden auch im afrikanischen Kontext als grundlegend angesehen. Betrachtet man die Fähigkeiten, die eine Nachwuchsführungskraft in der Landwirtschaft in Afrika im Bereich Persönlichkeit mitbringen sollte, so stellt man fest, dass mit Visionen, Zielklarheit und Selbstvertrauen, Mut und Konsequenz klassische Eigenschaften einer Führungskraft genannt werden (17; 18). Hinzu kommt die Entscheidungsfreude. Dementsprechend häufig wurden auch entsprechende Inhalte zu den geforderten Fähigkeiten genannt; hierunter fallen Einheiten, um sich selbst besser verstehen zu lernen, die Stärkung des Selbstvertrauens, die Erstellung von Persönlichkeitsprofilen, die Identifizierung von Stärken und Schwächen sowie das Setzen eigener Ziele.

Die Punkte Motivation und Interesse spielen im afrikanischen Kontext eine besondere Rolle und werden als Basis jeden Tuns vorausgesetzt. Landwirtschaft genießt in Afrika häufig kein hohes Ansehen und wird mit Armut verbunden (34). Es wird daher gefordert, dies innerhalb eines Führungskräftetrainings aufzugreifen und zunächst eine positive Einstellung gegenüber der Landwirtschaft zu stärken. Experte I sieht diesen Aspekt gar als etwas an, das generell geschehen müsse, bevor man Führungskräfte für die Landwirtschaft fördert und ein solches Training anbietet. Die Punkte Bescheidenheit, Übernahme von Verantwortung und die Fähigkeit, Kritik zuzulassen, werden vor allem vor dem Hintergrund genannt, dass Status und Hierarchie in Afrika eine große Rolle spielen (5; 19; 21). Verantwortung zu übernehmen und sich auch von anderen kritisieren und beraten zu lassen, stellt häufig ein Problem dar, wie auch AGULANNA (2) und MAATHAI (25) bestätigen. Durchhaltevermögen ist vor

allem wegen der schlecht ausgebildeten Infrastruktur (14; 34) und einer vorherrschenden bürokratischen Resistenz gegenüber Veränderungen (5) gefordert.

Tabelle 1: Fähigkeiten und Inhalte zum Bereich Persönlichkeit

Fähigkeiten	n	Inhalte	n
Visionen haben	4	Persönlichkeitsentwicklung Sich selbst besser verstehen Selbstvertrauen stärken Positive Einstellung zur Landwirtschaft Persönlichkeitsprofil Stärken und Schwächen identifizieren Ziele setzen	7 4 2 2 1 1 1 1
Zielklarheit	3		
Selbstvertrauen	2		
Motivation und Interesse	2		
Verantwortung übernehmen	2		
Bescheidenheit	1		
Kritik zulassen	1		
Durchhaltevermögen	1		
Entscheidungsfreude	1		
Mut und Konsequenz	1		

Quelle: Eigene Daten, 2017 (N=17)


Bereich Team

Das Miteinander und somit der Bereich Team im Rahmen eines Führungskräftetrainings nimmt im afrikanischen Kontext eine besondere Rolle ein (s. Tabelle 2). JAMES (22) und KUADA (24) betonen allem voran die Einbindung und Berücksichtigung der Kultur, die bei den vorgeschlagenen Einheiten zur Förderung von Sozialkompetenzen berücksichtigt werden sollte. Hiermit sind Kommunikationstrainings mit Blick auf verbale und nonverbale Kommunikation und den Umgang mit Konflikten gemeint. Innerhalb Afrikas können sehr unterschiedliche Wertvorstellungen vorherrschen und Regeln gelten (19). Die afrikanische Lebensphilosophie *ubuntu* kommt auch hier zum Tragen (6; 21).

Experte I merkt außerdem an, dass es herausfordernd sei, Afrikaner in einer Gruppe zusammen zu bringen. Partnerschaft und Kooperation seien Konzepte, die erst mit der Globalisierung gekommen seien. Diese Aussage spiegelt sich auch in der Historie von Bauernorganisationen als nicht typisch afrikanisches Konzept wider (12; 28). Dies sollte vor allem für die geforderten Einheiten zum Thema Teambuilding im Auge behalten werden. Auch dem Netzwerken kommt vor diesem Hintergrund eine besondere Bedeutung zu. Es wird als überaus wichtig im Rahmen eines afrikanischen Programms angesehen. Hierzu zählen einerseits die Verbindungen, die während eines Programms zur Führungskräfteentwicklung untereinander geknüpft werden, andererseits die Kontakte zu Akteuren im landwirtschaftlichen Umfeld, die durch Treffen mit der Gruppe der Teilnehmenden entstehen (8; 11).

Die genannten Fähigkeiten, Menschen begeistern, mobilisieren und motivieren zu können, zählen zu den allgemeinen Führungskompetenzen (18). Gleiches gilt für einen gesunden Menschenverstand und aktives Zuhören, was auch nach CACIOPPE (8) im Rahmen eines Führungskräfteentwicklungsprogramms trainiert werden sollte.

Tabelle 2: Fähigkeiten und Inhalte zum Bereich Team

Fähigkeiten	n	Inhalte	n
Kommunikation	6	 Netzwerken Sozialkompetenzen Kommunikationstraining Umgang mit Konflikten Teambildung	8
Menschen begeistern, mobilisieren	4		4
Menschenverstand	3		3
Motivieren	3		3
Aktives Zuhören	3		2

Quelle: Eigene Daten, 2017, (N=17) *Bereich Fachkompetenzen*

Im Zusammenhang mit dem Bereich Fachkompetenzen, der in Tabelle 3 zusammengestellt ist, wurde im afrikanischen Kontext das Thema Führung (*governance*) als besonders bedeutsam hervorgehoben. Experte H betont hier insbesondere die partizipative Führung. Auch JAMES (22) fordert eine Einheit zum Thema Führungs- und Regierungsformen in afrikanischen Leadership-Trainings. Dies liegt darin begründet, dass Führungspositionen in Afrika in der Vergangenheit häufig missbraucht wurden (6; 32). Die durch JAMES (22) vorgeschlagene Herangehensweise, afrikanische Leadership-Konzepte unter Hervorhebung positiver Aspekte bei gleichzeitigem Verzicht auf eine eingehende Diskussion negativer Aspekte zu analysieren, könnte in diesem Zusammenhang Berücksichtigung finden.

Um als Führungskraft erfolgreich operieren zu können, werden unternehmerische Fähigkeiten vorausgesetzt. In diesem Zusammenhang wird vor dem Hintergrund negativer Erfahrungen aus der Vergangenheit, der verbreiteten Korruption und einer mangelnden Verantwortungsübernahme bei Ämtern eine Einheit zur Geschäftsethik gefordert. Dieser Hintergrund wird von BOLDEN und KIRK (6) bestätigt. Auch AGULANNA (2) und MAATHAI (25) sehen einen Bedarf an disziplinierten Führungskräften, die Verantwortung übernehmen und sich für andere einsetzen. Der Ausspruch "Talking the talk instead of walking the walk" (Experte A) beschreibt die Notwendigkeit, ein besonderes Augenmerk auf Fragen der Implementierung zu richten. Afrikaner seien im Allgemeinen in Bezug auf Projekte rhetorisch gut, an der konkreten Umsetzung scheitere es jedoch häufig. Dies deckt sich mit der Aussage von BLUNT und JONES (5), dass auch aufgrund der steilen Hierarchien häufig eine bürokratische Resistenz gegenüber Veränderung vorherrsche. HOFSTEDÉ (19) stellt außerdem fest, dass eine langfristige Ausrichtung von Dingen in Afrika schwierig sei. Landwirtschaft als Business anzusehen, ist in Afrika relativ neu, da die vorherrschende Form immer noch die Subsistenzwirtschaft ist (14). Deshalb wird gefordert, „Landwirtschaft als Business“ in einem afrikanischen Programm zur landwirtschaftlichen Führungskräfteentwicklung zu thematisieren.

Bei Leitungspersonal im landwirtschaftlichen Bereich werden neben unternehmerischen Fähigkeiten auch Managementfähigkeiten in verschiedenen Bereichen vorausgesetzt; sie sollten daher in einem solchen Programm behandelt werden. Dies kann auch positive Auswirkungen in Richtung eines besseren Funktionierens von Bauernorganisationen haben.

Es wurden immer wieder Fähigkeiten und Wissen im Bereich der praktischen Landwirtschaft gefordert. Dieses Einbringen von Praxiselementen ist einerseits unter dem Aspekt des aktionsbasierten Lernens einzuordnen, das auch CACIOPPE (8) allgemein für Führungskräfte trainings fordert. Andererseits werde besonders an den Universitäten häufig Wissen ohne praktischen Bezug vermittelt. Deshalb wird von einem Leadership-Programm für junge Menschen erwartet, nah an der Praxis zu sein. In diesem Zusammenhang werden auch der Austausch mit Experten sowie Exkursionen als wichtige Lernformen genannt.

Um sich engagieren zu können, wird es als elementar angesehen, das politische Umfeld zu kennen. Dies ist in Afrika besonders wichtig, da der landwirtschaftliche Sektor häufig durch politische Maßnahmen behindert wird (20). Sich mit politischen Systemen, den Institutionen und rechtlichen Vorschriften auszukennen, wird als eine Voraussetzung dafür angesehen, um im landwirtschaftlichen Umfeld operieren zu können. Da das Thema Vermarktung eine große Herausforderung darstellt (14; 34), soll auch ein Verständnis für einfache wirtschaftliche Zusammenhänge und Märkte vermittelt werden. In diesem Zusammenhang ist auch das von einigen Experten geforderte Verhandlungstraining zu verstehen.

Es wird Wert darauf gelegt, Allgemeinwissen im Programm zu vermitteln. Unter dem Oberbegriff „gutes Allgemeinwissen“ sind Kenntnisse beispielsweise zur Geschichte, Kultur und Politik sowie zu nicht-landwirtschaftlichen Themengebieten zusammengefasst. Experte C misst einer kulturellen und geschichtlichen Einheit im Hinblick auf Wertschätzung und Toleranz zwischen verschiedenen Ethnien eine große Bedeutung zu. Vor dem Hintergrund einer eher schwachen landwirtschaftlichen Lobby (1) wird dem Thema Öffentlichkeitsarbeit ein hoher Stellenwert attestiert. Aufgrund der schlechten Infrastruktur, Märkte und Bildungsmöglichkeiten (14) soll weiterhin vermittelt werden, wie man moderne Technologien wie Computer und Internet für sich nutzen kann.

Neben dem politischen Umfeld wurde noch einmal explizit der landwirtschaftliche Sektor genannt, in dem sich eine Führungsperson in der Landwirtschaft auskennen sollte. Hierzu zählen vor allem Strukturen und Akteure allgemein sowie in besonderer Weise in Bezug auf Bauernorganisationen. Zwar sind die Strukturen in Bauernorganisationen häufig noch rudimentär ausgebildet (1); sie sollten zukünftigen Führungskräften jedoch vertraut sein. Es wird als wichtig angesehen, sich mit Akteuren aus diesem Bereich auszutauschen. Vor dem Hintergrund der vielfach betriebenen Subsistenzwirtschaft und wenig funktionsfähiger Märkte (14) werden auch Basiswissen über die Agrarindustrie und das Funktionieren von Wertschöpfungsketten als Themen genannt.

Dass ein Training in Alltagskompetenzen, wie beispielsweise dem Verfassen von E-Mails, und sogar Lesen und Schreiben als Basisfähigkeiten einer Führungskraft explizit genannt wurden, ist mit der unzureichenden Bildungssituation in vielen afrikanischen Ländern zu begründen (14). Die schlechteste Entwicklung und größte Armut herrscht zudem auf dem Land (34). Wichtig sei es, die Menschen dort abzuholen, wo sie sind. Dies mit dem Ziel, sie in dem, was sie tun, zu unterstützen, damit sie hierin noch besser werden können. Dies spiegelt sich auch in den genannten inhaltlichen Vorschlägen

für ein Führungskräfteentwicklungsprogramm wider, wie beispielsweise in der Forderung nach der Vermittlung unternehmerischer Grundkenntnisse und einer Vielzahl an Managementfähigkeiten. Generell wird empfohlen, den inhaltlichen Anspruch an die Vorbildung der Teilnehmenden anzupassen und ihn im Vergleich zum Niveau eines deutschen TOP Kurses gegebenenfalls niedriger anzusetzen. Die genaue Zusammenstellung der Inhalte ist zudem abhängig von der Zielgruppe und der räumlichen Ebene, auf der ein solches Programm angesiedelt wird (regional, national, subkontinental, kontinental).

Tabelle 3: Fähigkeiten und Inhalte zum Bereich Fachkompetenzen

Fähigkeiten	n	Inhalte	n
Führungskompetenzen Strategische Sichtweise	6 2	Führungstraining	4
Unternehmerische Fähigkeiten	6	Allg. unternehmerische Grundlagen Geschäftsethik Implementierung Landwirtschaft als Business	2 2 2 1
Managementfähigkeiten Teammanagement	6 2	Allgemeines Management Personalmanagement Organisationsmanagement Zeitmanagement Finanzmanagement Ressourcenmanagement Teammanagement	3 2 2 2 1 1 1
Praktische landwirtschaftliche Fähigkeiten	6	Praktische Übungen	4
Politisches Umfeld kennen Märkte und Vermarktung	5 5	Politische Systeme und Umfeld Ökonomisches Umfeld und Zusammenhänge (u. a. Märkte) Rechtliches Umfeld Funktionieren von Institutionen Sozioökonomisches Umfeld Ökologisches Umfeld Technologisches Umfeld Handel und Handelsabkommen	4 4 2 2 1 1 1 1
Verhandlungsgeschick	3	Verhandlungstraining	2
Gutes Allgemeinwissen	3	Kulturelle Bildung	3
Öffentlichkeitsarbeit	3	Öffentlichkeitsarbeitstraining	1
Anwendung moderner Technologien	2	Computer- und Medientraining	1
Den landwirtschaftlichen Sektor kennen	1	Strukturen und Akteure Gespräche mit Führungspersonen Basiswissen der Agrarindustrie, Funktionieren von Wertschöpfungsketten	2 2 1
Lesen und Schreiben können	1	Alltagskompetenzen	1

Quelle: Eigene Daten, 2017, (N=17)

4.2 Organisatorische Aspekte

Zielgruppe

Über inhaltliche Aspekte hinaus wurde die Frage der Zielgruppe als entscheidend und gleichzeitig herausfordernd hervorgehoben. Von der Definition der Zielgruppe hängen wiederum andere Faktoren, wie die Wahl der räumlichen Ebene oder der Sprache, ab. Die Definition von „Jugend“ sei in Afrika anders als in Europa. Mit 15 bis 20 sei man jugendlich, sobald man älter als 23 sei, gelte man häufig schon als alt. Wolle man junge Landwirte erreichen, die an der Basis arbeiten, so müsse man die Zielgruppe jünger ansetzen, um niemanden auszuschließen. Ziele man allerdings auf eine gut ausgebildete Minderheit mit ersten Erfahrungen im Beruf ab, die womöglich nicht in die klassische Landwirtschaft zurückgehe, so sollte die Zielgruppe älter angesetzt werden. Laut Experte A zeichnen sich starke Führungskräfte erst mit Ende 20 bis Anfang 30 ab. Experte C legt Wert auf die Erfahrung und Reife der Teilnehmenden, um möglichst viel vom Programm mitnehmen und anschließend weitergeben zu können. Auch vor dem Hintergrund divergierender Bildungsvoraussetzungen in Afrika (14) erscheint die vorgeschlagene Einzelfallentscheidung unter Berücksichtigung von Aktivität und Engagement oder Arbeit in der Landwirtschaft angebracht.

Räumliche Programmebene, sprachliche und kulturelle Aspekte

Je nach Zielgruppe sollte auch die räumliche Programmebene gewählt werden. Die Etablierung eines Programms auf kontinentaler Ebene wurde von vier Experten begrüßt, während andere Befragte dies eher skeptisch sahen. So sprechen sich nur wenige Experten dafür aus, direkt mit einem afrikaweiten Programm zu beginnen, wenngleich dieser Ansatz im Auge eines Experten völkerverständigend wirken könnte. Die Kurssprache stellt in diesem Zusammenhang eine der größten Herausforderungen dar. BOLDEN und KIRK (6) sprechen sich in Bezug auf afrikanische Leadership-Trainings dafür aus, Denkmäler in einer kulturell relevanten Sprache auszudrücken. In Afrika werden jedoch teilweise bereits innerhalb eines Landes mehrere Sprachen gesprochen (36), was nach Experteneinschätzung dazu führt, dass ein Programm in der Muttersprache aller Teilnehmenden kaum möglich ist. Eine einheitliche Sprache wird empfohlen; Englisch oder Französisch werden als geeignet betrachtet. Der Einsatz von Übersetzern würde die sprachliche Distanz weiterhin erhöhen und wird deshalb zumeist von den Experten abgelehnt.

Zur Sprachbarriere kommt die kulturelle Barriere hinzu, die bei einer Konzeptionierung berücksichtigt werden sollte. Sowohl in den Untersuchungen zur Werteorientierung von HOFSTEDE (19) als auch in den Expertenaussagen wird das südliche Afrika im Hinblick auf Technologien, Märkte und Investitionen als eher westlich orientiert und fortschrittlicher als der Rest des Kontinents beschrieben. Experte D merkt außerdem an, dass die Entwicklungspläne und Politikausrichtungen, unter anderem auch in den Bereichen Landwirtschaft und Bildung, auf subkontinentaler, mehrere Länder umfassender Ebene, teilweise aufeinander abgestimmt seien. Einen subkontinentalen Ansatz empfehlen in diesem Zusammenhang acht Experten, national anzusetzen empfehlen sechs Experten. Ein Experte wollte sich zwischen subkontinental und national nicht festlegen und es von der Zielgruppenwahl abhängig

machen. Einige Experten schlagen vor, auf einer nationalen oder gar regionalen Ebene zu beginnen, um dort erste Erfahrungen zu sammeln. Funktioniere es hier mit einer kleineren Gruppe von Teilnehmenden gut, könne das Programm Schritt für Schritt in anderen Regionen, dann auf nationaler sowie schließlich in mehreren Ländern bzw. letztlich auf kontinentaler Ebene angeboten werden. Lediglich ein Experte schlägt vor, auf einer kontinentalen Ebene zu beginnen, um dann ganz spezifisch Trainingsangebote auf regionaler Ebene entwickeln zu können.

Darüber hinaus müsse beachtet werden, dass junge Afrikaner oft schon verantwortlich für das Einkommen der Familie seien, welches nicht gefährdet werden dürfe. Experte M schlägt hier eine Ausgleichszahlung vor, die aufgrund der schlechten Einkommenssituation (34) moderat sein würde. Bezüglich einer längeren Abwesenheit aufgrund einer Teilnahme am Programm weist Experte E auf die Kultur hin, dass die Menschen ihre Familien häufiger sehen wollen. Dies ist damit zu begründen, dass Familie und Clan wichtige soziale Netzwerke in Afrika darstellen, sodass diese bei Programmen zur Führungskräfteentwicklung berücksichtigt werden sollten (5; 6; 21). Hinzu kommt, dass es aufgrund des Klimas keine Phasen gibt, in denen die Arbeit in der Landwirtschaft weitestgehend ruht (Experte F). Der Einsatz von Blended-Learning und Online-Modulen sollte deshalb in Erwägung gezogen werden.

Im Hinblick auf die Trainer wird eine Mischung aus Personen verschiedener Nationalitäten empfohlen - ausgewählt nach ihrer jeweiligen Qualifikation. Immer wieder betont wurde außerdem die Bedeutung von Partnerschaften vor Ort, um eine Nachhaltigkeit und eine Anbindung an die lokalen Bedingungen gewährleisten zu können.

4.3 Chancen und Risiken

Durch eine Betrachtung der Chancen und Risiken kann die Situation bezüglich der Etablierung eines Programms zur Entwicklung junger Führungskräfte für die Landwirtschaft Afrikas genauer analysiert werden. Eine Zusammenstellung der identifizierten Chancen und Risiken findet sich in Tabelle 4.

Tabelle 4: Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
<p>1. Mangel</p> <ul style="list-style-type: none"> – an gut ausgebildeten Führungskräften in der afrikanischen Landwirtschaft – an Bildungsprogrammen für Führungskräfte in der Landwirtschaft – an Wissensaustausch über Grenzen hinweg <p>2. Potenziale</p> <ul style="list-style-type: none"> – in der Entwicklung durch Bildung – in der afrikanischen Landwirtschaft – durch eine junge Bevölkerung <p>3. Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> – Afrikanische Landwirtschaft in einem Transformationsprozess, steigendes Interesse – Globales Interesse an der Förderung von Jugendlichen in Afrika und Leadership <p>4. Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> – Grundstrukturen von Bauernorganisationen besser als noch vor einigen Jahren 	<p>1. Umfeld</p> <ul style="list-style-type: none"> – Politik, Instabilität – Korruption – Kulturelle Barrieren <p>2. Konzept</p> <ul style="list-style-type: none"> – Überstülpung eines europäischen Konzepts, zu geringe Fokussierung auf lokale Herausforderungen – Ebene – Zielgruppendefinition – Unrealistische Zielsetzung und mangelnde Evaluation – Nachhaltigkeit <p>3. Inhalt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zu komplex <p>5. Finanzierung</p> <p>4. Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> – Schlechter Bildungsstand – Erwartungshaltung bezüglich Entwicklungsprogrammen – Landwirtschaft gilt als unattraktiv <p>6. Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> – Grundsätzlich schlecht – Schwach strukturierte Bauernorganisationen

Quelle: Eigene Daten, 2017

Chancen

Eine Chance besteht nach Meinung der Experten darin, mit einem solchen Programm einen ersten Schritt zu tun, dem Mangel an gut ausgebildeten Führungskräften in der Landwirtschaft und in Bauernorganisationen abzuhelpfen. Damit wäre zugleich eine Marktnische für ein solches Leadership-Programm erkennbar. Die befragten Experten sehen große Chancen in Bezug auf die Professionalisierung, Stärkung sowie die Verbesserung der Sichtbarkeit und Seriosität von Bauernorganisationen als Folge der Verfügbarkeit gut ausgebildeter Nachwuchsführungskräfte (1; 34). Ein Wissensaustausch auch über Grenzen hinweg sei bislang kaum vorhanden und könnte durch ein entsprechendes Programm gefördert werden.

Die afrikanische Landwirtschaft besitzt nach verbreiteter Auffassung große ungenutzte Potenziale (34), die durch Bildung freigesetzt werden könnten. Die junge Bevölkerung Afrikas (14; 20) sei durch die fortschreitende Digitalisierung affin gegenüber modernen Kommunikationstechnologien; dies wird als Chance angesehen, Wissen zu vermitteln und zu verbreiten. Aus der Vielzahl junger Menschen, die größtenteils in der Landwirtschaft arbeiten (14), ergibt sich nach Einschätzung der Experten eine hohe Anzahl potenzieller Teilnehmender an landwirtschaftlichen Führungskräftetrainings. Im Moment befinde sich die afrikanische Landwirtschaft in einem Transformationsprozess und das Interesse an Landwirtschaft als Business steige. Des Weiteren bestehe zurzeit ein globales Interesse

an der Förderung von Jugendlichen in Afrika auch im Hinblick auf Leadership-Fragen (7; 22). Außerdem seien die Grundstrukturen afrikanischer Bauernorganisationen als möglicher Anker zwar noch nicht gut, aber schon besser als noch vor einigen Jahren.

Risiken

Neben den Chancen gilt es auch die Risiken bei der Planung eines Führungskräftetrainings zu berücksichtigen. Eines der meistgenannten und als am wichtigsten erachteten Risiken ist das politische Risiko. Hiermit assoziiert werden Instabilität, Korruption und eine negative Einstellung gegenüber einer verbesserten Organisation der landwirtschaftlichen Branche. Die Mehrheit der Afrikaner ist in der Landwirtschaft tätig (34), sodass die Regierungen es teils als Bedrohung ansehen würden, wenn sich die Landwirte besser organisieren und politisch engagieren würden. Deshalb seien die Regierungen in den afrikanischen Ländern solchen Programmen gegenüber oft eher negativ eingestellt. Auch IFAD (20) stellt fest, dass der landwirtschaftliche Sektor in Afrika insgesamt durch politische Maßnahmen behindert wird. Korruption spiele eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Experte E kritisiert, dass Korruption ein Teil der afrikanischen Kultur geworden sei – ein Teil, der nicht akzeptabel sei.

Die kulturelle Vielfalt birgt eine Vielzahl an Risiken, einerseits aufgrund der Sprachenvielfalt, andererseits aufgrund der Existenz zahlreicher wichtiger, regional jedoch unterschiedlicher Verhaltens- und Kommunikationsregeln. Es herrscht ein ausgeprägter Respekt gegenüber Rängen und zwischen Altersgruppen (5; 19; 21; 22; 24). Daher seien auch in Bauernorganisationen wichtige Funktionen häufig über lange Zeiträume mit älteren Menschen besetzt, die ihre Ämter nicht an die junge Generation abgeben wollen. Nachwuchsförderung bleibe in dieser Situation häufig aus. Experte A bemängelt, dass persönliche Interessen oft eine große Rolle spielen und Positionen oftmals unter der Hand vergeben würden. Auch Experte L kritisiert, dass ältere Führungskräfte vielfach nicht bereit seien, Nachwuchs auszubilden und zu fördern. Dies deckt sich mit der Aussage, dass mangelnde Managementfähigkeiten der Akteure sowie die Dominanz von Eliten eine Gefahr für ein gutes Funktionieren von Bauernorganisationen darstellen (34).

Als weiteres Risiko wird genannt, dass ein europäisches Konzept ohne ausreichende Anpassung dem afrikanischen Kontext übergestülpt werde, obwohl es wichtig sei, lokale Herausforderungen und Besonderheiten zu berücksichtigen. Dieses Risiko wird auch von JAMES (22) als häufiger Fehler bei der Konzipierung solcher Programme identifiziert. Aus den vorausgegangenen Ausführungen geht ferner hervor, dass die Entscheidungen für die Ebene und die Zielgruppe eines Leadership-Trainings mit Risiken behaftet sind und gut durchdacht werden sollten. Vor dem Hintergrund der Größe, Vielfalt und Anzahl der Herausforderungen (14; 34) bergen nicht adäquat gesetzte Ziele und eine mangelnde Evaluation weitere Risiken. In Bezug auf die Nachhaltigkeit des Programms wird wiederholt betont, dass ein solches Programm keine einmalige Angelegenheit sein sollte, sondern durch die Einbindung lokaler Organisationen und Programme, eine kontinuierliche Finanzierung und ausreichende Kontrollmechanismen eine nachhaltige Durchführung gewährleistet werden solle. Aufgrund der vorherr-

schenden Armut (34) ist die Finanzierung von besonderer Bedeutung, auch um ausreichend Teilnehmende akquirieren zu können.

Die schlechte Bildungssituation (14) birgt das Risiko, zu komplexe Inhalte zu vermitteln sowie nicht genügend qualifizierte Teilnehmende und Trainer zu finden. Experte B mahnt, von Beginn an klar zu machen, dass es bei einem Führungskräfte-Training nicht darum gehe, Geld oder materielle Dinge zur Verfügung zu stellen; andernfalls würden die Erwartungen der Teilnehmenden möglicherweise enttäuscht. Dies sei wichtig, da viele Afrikaner aus anderen Programmen an materielle Hilfe gewöhnt seien. Das schlechte Image der Landwirtschaft birgt unter anderem die Gefahr, keine motivierten und engagierten Teilnehmenden zu finden. Ein Risiko bei Organisation und Durchführung eines Führungskräfte-Trainings geht auch von der schlechten Infrastruktur aus (14; 34). Hinzu kommt, dass man nicht auf starke Netzwerke, beispielsweise auf der Grundlage funktionierender Bauernorganisationen, zurückgreifen könne (1).

5 Schlussfolgerungen

Das Ziel der Arbeit war es, die Konzipierung eines Programms zur Entwicklung junger Führungskräfte für die afrikanische Landwirtschaft aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Zunächst wurden mithilfe einer Befragung internationaler Experten inhaltliche und organisatorische Aspekte eines solchen Programms betrachtet. Weiterhin wurde eine Analyse der Chancen und Risiken für die Etablierung des Programms vorgenommen. Aus den Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass die Entwicklung von jungen Führungskräften für die Landwirtschaft in Afrika durch entsprechende Programme nachhaltig gefördert und somit ein Wandel innerhalb des Sektors und der afrikanischen Wirtschaft vorangetrieben werden kann – sofern die Programme passgenau konzipiert werden.

Von großer Wichtigkeit ist vor allem die Beachtung von Kultur und Kontext. Der Inhalt des Programms sollte auf die Zielgruppe und dessen Bildungsvoraussetzungen abgestimmt sein. Neben der Förderung persönlich-sozialer Fähigkeiten werden im Rahmen von Programmen zur Entwicklung junger Führungskräfte für die Landwirtschaft in Afrika vor allem die Vermittlung grundsätzlicher unternehmerischer Fähigkeiten sowie grundlegender Kenntnisse der Zusammenhänge und Funktionsweisen des ökonomischen und politischen Umfelds sowie des landwirtschaftlichen Sektors empfohlen. Die jeweilige Zielgruppe hat großen Einfluss auf Faktoren wie die Wahl der räumlichen Ebene (regional, national, subkontinental, kontinental), für die das Programm konzipiert, und die Sprache, in der es durchgeführt wird. Grundsätzlich wird dazu geraten, als Auswahlkriterien für Teilnehmende vor allem Engagement, Reife und Erfahrung sowie eine Tätigkeit in der Landwirtschaft anzuwenden. Empfohlen wird eher die Entwicklung eines subkontinentalen, mehrere Länder adressierenden Programms. Unter Berücksichtigung von wirtschaftlichem Entwicklungsstatus und mit westlichen Vorstellungen eher im Einklang stehenden Wertvorstellungen erscheint zunächst das südliche Afrika als Zielregion naheliegend. Das Programm sollte je nach Region einheitlich entweder in Englisch oder in

Französisch angeboten werden. Qualifizierte Trainer und Partnerschaften vor Ort tragen maßgeblich zum Gelingen bei.

Bei der Etablierung eines Führungskräftetrainings sollten die bestehenden Chancen genutzt und gleichzeitig den beschriebenen Risiken genügend Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Situation ist allgemein gekennzeichnet durch einen verbreiteten Mangel an gut ausgebildeten Führungskräften in der afrikanischen Landwirtschaft sowie entsprechenden Bildungsangeboten. Dies stellt ein Potenzial zur Etablierung eines solchen Programms dar. Es kann dazu genutzt werden, die sozioökonomische Entwicklung in Afrika voranzutreiben. Bei der Etablierung von Führungskräftetrainings muss aber auch an die Risiken gedacht werden, wie die politische Instabilität, die schlechte Infrastruktur und die kulturelle Vielfalt.

Auf Grundlage der Untersuchung kann für Organisationen, die in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit aktiv sind, die Empfehlung ausgesprochen werden, mit Partnern vor Ort passgenaue Konzepte zur Förderung von Nachwuchsführungskräften für die afrikanische Landwirtschaft zu entwickeln. Für die geforderte Nachhaltigkeit solcher Projekte ist eine solide Finanzierung von Bedeutung. Für externe Geldgeber und Regierungsorganisationen erscheint es erfolgsversprechend, in derartige Projekte zu investieren, sofern der Initiator ein solides Konzept unter Beachtung der erörterten Aspekte vorweisen kann. Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass angesichts des vorherrschenden Mangels an Bildungsangeboten die Etablierung eines entsprechenden Programms einen wichtigen Beitrag zur entwicklungspolitischen Zusammenarbeit leisten und die wirtschaftlichen und damit die Bleibeperspektiven der Menschen wesentlich verbessern kann.

Als Limitation ist festzuhalten, dass die Studie nur einen explorativen Charakter besitzt und die Zahl der Interviewpartner relativ begrenzt ist. Zudem bezieht sie sich exemplarisch auf nur ein Programm, das sich am Konzept des TOP Kurses der Andreas Hermes Akademie als in Deutschland bereits etabliertes Führungskräfteentwicklungsprogramm orientiert. Trotz dieser Einschränkungen können die Ergebnisse bei ersten Schritten zur Konzeptionierung von Programmen zur Entwicklung junger Führungskräfte für die Landwirtschaft Afrikas als Richtschnur dienen. Die Ergebnisse verdeutlichen allerdings auch, dass die individuellen Besonderheiten der jeweiligen Zielregion beachtet und lokale Partner eingebunden werden sollten. In weiteren Forschungen sollte die empirische Basis verbreitert und Programme anderer Weiterbildungsorganisationen auch aus anderen Ländern in die Betrachtung einbezogen werden.

Zusammenfassung

Entwicklung junger Führungskräfte für die afrikanische Landwirtschaft als Instrument nachhaltiger entwicklungspolitischer Zusammenarbeit

Der landwirtschaftliche Sektor in Afrika verfügt über viele ungenutzte Potenziale und ist von großer ökonomischer Bedeutung. Um die sozioökonomische Entwicklung des Kontinents voranzutreiben und einen Wandel herbeizuführen, besteht ein großer Bedarf an verantwortungsvoll handelnden, gut ausgebildeten Führungskräften. Vor diesem Hintergrund wurde untersucht, wie ein Programm zur Entwicklung junger Führungskräfte für die afrikanische Landwirtschaft konzipiert werden kann. Darüber hinaus wurde ermittelt, welche Chancen und Risiken mit der Konzipierung eines entsprechenden Programms einhergehen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden auf Grundlage einer Literaturanalyse und Vorgesprächen 17 leitfadengestützte Interviews mit afrikanischen und internationalen Experten durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Grundstruktur von Führungskräfteentwicklungsprogrammen, bestehend aus den Elementen Selbstentfaltung, Teamführung und Fachkompetenzen, auch im afrikanischen Kontext erhalten werden sollte. Ein Schwerpunkt sollte - außer auf die Persönlichkeitsentwicklung und die Bildung von Netzwerken - auf unternehmerische Kompetenzen sowie Kenntnisse grundlegender Zusammenhänge und Funktionsweisen des politischen und ökonomischen Umfelds und des landwirtschaftlichen Sektors gelegt werden.

Zugleich zeigte sich, dass die Programme passgenau konzipiert werden müssen; insbesondere sollten der Kultur und dem regionalen Kontext besondere Beachtung geschenkt werden. Das inhaltliche Niveau sollte an die Bildungsvoraussetzungen der Teilnehmenden angepasst und die Zielgruppe sorgfältig definiert werden. Als zweckmäßig angesehen wird die Entwicklung eines Programms, das sich auf einen Subkontinent, etwa das südliche Afrika, konzentriert und in einer einheitlichen Sprache (Englisch oder Französisch) durchgeführt wird. Risiken bestehen vor allem aufgrund der politischen Instabilität, der schlechten Infrastruktur und der kulturellen Diversität der potenziellen Teilnehmenden.

Unter Berücksichtigung der herausgearbeiteten Aspekte kann ein Programm zur Entwicklung junger Führungskräfte in der afrikanischen Landwirtschaft einen wichtigen Beitrag zur entwicklungspolitischen Zusammenarbeit leisten und die wirtschaftliche Situation und damit die Bleibeperspektiven der Menschen wesentlich verbessern.

Summary

Developing young leaders for African agriculture as an instrument of sustainable development cooperation

The agricultural sector in Africa disposes of many untapped potentials and is of great economic importance. In order to promote the socio-economic development of the continent and to bring about change, there is a great need for responsible, well-trained leaders. Against this background, it was examined how a programme for the development of young leaders for African agriculture could be designed. In addition, the risks and opportunities associated with the design of such a programme were assessed.

To answer the research question, 17 guided interviews with African and international experts were conducted on the basis of a literature analysis and preliminary discussions. The results show that the basic structure of leadership development programmes, consisting of elements such as self-development, team leadership and professional competence, should also be maintained in the African context. In addition to personality development and networking, one focus should be on entrepreneurial skills and on basic knowledge of the interrelationships between and the operating principles of the political and economic environment and the agricultural sector.

At the same time, it became clear that the programmes had to be accurately customized; particular attention should be paid to culture and the regional context. The content level should be adapted to participants' educational requirements and the target group should be carefully defined. It is considered appropriate to develop a programme focused on a subcontinent, such as southern Africa, in a single language (English or French). The main risks are due to political instability, poor infrastructure and cultural diversity among potential participants.

Taking the identified aspects into account, a programme for the development of young leaders in African agriculture can make an important contribution to development cooperation and can significantly improve the economic situation, increasing incentives to stay in their countries and regions while enhancing their prospects for a good life.

Literatur

1. ABARU, M. B.; NYAKUNI, A.; SHONE, G., 2006: Strengthening farmers' organizations. The experience of RELMA and ULAMP. World Agroforestry Centre (Working Paper nr 23), Nairobi.
2. AGULANNA, C., 2006: Democracy and the Crisis of Leadership in Africa. *The Journal of Social, Political, and Economic Studies* 31 (3), S. 255–264.
3. AMANI, S. M., 2016: Building and Assessing the Capacity of Farmers' Organizations: The Case of the United Nations World Food Programme's Purchase for Progress. Arizona State University, Arizona.
4. BEHREND, H., 1975: Geschichte der Heimvolkshochschule. In: Franz Pöggeler (Hg.): *Geschichte der Erwachsenenbildung*. Verlag W. Kohlhammer (4), Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, S. 132–154.
5. BLUNT, P.; JONES, M. L., 1997: Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review* 26 (1/2), S. 6–23. DOI: 10.1108/00483489710157760.
6. BOLDEN, R.; KIRK, P., 2009: African Leadership. Surfacing New Understandings through Leadership Development. *International Journal of Cross Cultural Management* 9 (1), S. 69–86. DOI: 10.1177/1470595808101156.
7. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), 2017: *Entwicklungspolitik als Zukunfts- und Friedenspolitik*. 15. Entwicklungspolitischer Bericht der Bundesregierung, Berlin & Bonn.
8. CACIOPPE, R., 1998: An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership & Organization Development Journal* 19 (1), S. 44–53. DOI: 10.1108/01437739810368820.
9. CONGER, J. A., 1991: Inspiring others: the language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5 (1), New York, S. 31–45.
10. COTULA, L.; VERMEULEN, S.; LEONARD, R.; KEELEY, J., 2009: Land grab or development opportunity? Agricultural investment and international land deals in Africa. IIED, FAO, IFAD, London, Rome.
11. DAY, D. V., 2000: Leadership development. *The Leadership Quarterly* 11 (4), S. 581–613. DOI: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8.
12. DEVELTERE, P.; POLLET, I.; WANYAMA, F.; OFFICE, I. L.; INSTITUTE, W. B.; ORGANIZATION, I. L., 2008: *Cooperating out of poverty. The renaissance of the African cooperative movement*. International Labour Office, Geneva.
13. FIEDLER, F. E., 1996: Research on Leadership Selection and Training. One View of the Future. *Administrative Science Quarterly* 41 (2), S. 241. DOI: 10.2307/2393716.
14. FILMER, D.; FOX, L., 2014: Youth Employment in Sub-Saharan Africa. Africa Development Forum. World Bank; Agence Française de Développement, Washington, DC. Online verfügbar unter <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16608>, zuletzt geprüft am 03.08.2017.
15. GLÄSER, J.; LAUDEL, G., 2010: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch), Wiesbaden.
16. GRINT, K., 2005: *Leadership. Limits and possibilities*. Palgrave Macmillan (Management, work and organisations), Basingstoke.

17. HINTERHUBER, H. H.; KRAUTHAMMER, E., 2005: Leadership - mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen. 4. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-90460-7>.
18. HINTERHUBER, H. H.; RAICH, M., 2006: Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen. In: Heike Bruch, Stefan Krummacker und Bernd Vogel (Hg.): Leadership. Best Practices und Trends. 1. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 49–56.
19. HOFSTEDE, G., 1980: Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values. Sage, Beverly Hills.
20. International Fund for Agricultural Development (IFAD), 2016: Rural Development Report 2016. Fostering inclusive rural transformation. IFAD, Rome. Online verfügbar unter <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5990>, zuletzt geprüft am 03.08.2017.
21. JACKSON, T., 2004: Management and Change in Africa. A Cross-cultural Perspective. Routledge, London & New York.
22. JAMES, R., 2008: Leadership Development Inside-Out in Africa. Nonprofit Management Leadership 18 (3), S. 359–375. DOI: 10.1002/nml.190.
23. KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A., 1991: Leadership. Do traits matter? Academy of Management Executive 5 (2), S. 48–60. DOI: 10.5465/AME.1991.4274679.
24. KUADA, J., 2010: Culture and leadership in Africa. A conceptual model and research agenda. African Journal of Economic and Management Studies 1 (1), S. 9–24. DOI: 10.1108/20400701011028130.
25. MAATHAI, W., 2011: Challenge for Africa. Sustainability Science 6 (1), S. 1–2. DOI: 10.1007/s11625-010-0120-2.
26. MAYRING, P., 2002: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage. Beltz Verlag (Studium Pädagogik), Weinheim, Basel.
27. MICHELSON, W., 1969: From Religious Movement to Economic Change: The Grundtvigian Case in Denmark. Journal of Social History (Vol. 2, No. 4), S. 283–301, zuletzt geprüft am 07.04.2017.
28. NJONGA, B., 2011: Genossenschaften als Hoffnungsträger. Bauernorganisationen zwischen Vereinnahmung und Nichtbeachtung. In: Afrika-Komitee und Zentrum für Afrikastudien (Hg.): Afrika-Bulletin. Basel, S. 4–5.
29. PRZYBORSKI, A.; WOHLRAB-SAHR, M., 2014: Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4., erw. Aufl. Oldenbourg Verlag (Lehr- und Handbücher der Soziologie), München.
30. QUIRING, A., 2017: Die Andreas Hermes Akademie. Gespräch geführt von Viktoria Graskemper. Bonn, 30.05.2017.
31. RÖHRIG, P., 2011: Der bildungstheoretische Ansatz in der Erwachsenenbildung. In: Rudolf Tippelt und Aiga Hippel (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden, S. 179–196.
32. SANKOWSKY, M., 2012: Das nachkoloniale Afrika. GRIN Verlag. Online verfügbar unter <https://www.grin.com/document/279192>.
33. SCHEIBE, W., 1978: Die reformpädagogische Bewegung. 1900-1932; eine einführende Darstellung. 6., erg. Aufl. Beltz (Beltz Monographien), Weinheim.

34. WORLD BANK, 2007: World Development Report 2008. Agriculture for Development. World Bank, Washington, DC. Online verfügbar unter <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5990>, zuletzt geprüft am 03.08.2017.
35. WÜRDEMANN, C.; SCHOMAKER, I., 2012: Personalauswahl und -entwicklung im Führungskräfte-nachwuchs. In: Uwe Peter Kanning und Hang Kempermann (Hg.): Fallbuch BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung in der Praxis. Hogrefe Verlag, Göttingen, S. 67–78.
36. ZSIGA, E. C.; BOYER, O. T.; KRAMER, R., 2015: Languages in Africa. Multilingualism, language policy, and education. Georgetown University Press (Georgetown University Round Table on Languages and Linguistics), Baltimore.

Anschrift der Autoren:

M. Sc. agr. Viktoria Graskemper,
Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG,
Universität Göttingen,
Platz der Göttinger Sieben 5,
37073 Göttingen,
Email: graskemper@uni-goettingen.de

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen,
Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG,
Universität Göttingen,
Platz der Göttinger Sieben 5,
37073 Göttingen,
Email: theuvsen@uni-goettingen.de