

Formelle Unternehmen in Afrika als Nischenökonomie: Ein Zeichen der Transition des afrikanischen Wirtschaftssystems?

ManaGlobal zwischen Wissenschaft und Politik: Forschung und ihre sozioökonomischen Auswirkungen

Ulrike Schuerkens

Beitrag zur Veranstaltung »Development Sociology in Transition« der Sektion Entwicklungssoziologie und Sozialanthropologie

Einführung¹

Das von der Europäischen Union finanzierte Projekt ManaGlobal kann insofern als Aktionsforschung betrachtet werden (vgl. Hernandes, 2002; Boucher, 2025), als die Europäische Kommission möglichen Auswirkungen auf die Gesellschaft oder, wie im Fall von ManaGlobal, auf afrikanische Unternehmen große Bedeutung beimisst. Die ProjektteilnehmerInnen gingen von der Bereitschaft der UnternehmerInnen und ForscherInnen sowie der Arbeitgeberorganisationen aus, dass die im Rahmen von ManaGlobal durchgeführte Forschung dazu dienen könnte, wirtschaftliche Praktiken zu verändern.

Durch Entsendungen zwischen dem Globalen Süden und dem Globalen Norden, Veröffentlichungen, Kommunikation in Sommerschulen, Beiträge in Blogs und Forschung in verschiedenen afrikanischen Ländern wurde die Reflexionsfähigkeit der TeilnehmerInnen erhöht, so dass neue Erkenntnisse gewonnen werden konnten, die das Handeln der beteiligten UnternehmerInnen verändern könnten. Durch die Begegnung und Konfrontation mit der Bedeutung des unternehmerischen Engagements konnten die TeilnehmerInnen dazu gebracht werden, über ihre wirtschaftliche Situation nachzudenken. Dieses Vorgehen basierte auf dem gegenseitigen Verständnis von Prozessen, die in der wissenschaftlichen Literatur über wirtschaftliche Unternehmungen selten beschrieben werden.

¹ Marie-Sklodowska-Curie-Maßnahmen (MSCA) – Austausch von Forschungs- und Innovationspersonal – RISE. Dieses Projekt wurde mit Mitteln aus dem Forschungs- und Innovationsprogramm Horizont 2020 der Europäischen Union unter der Finanzhilfvereinbarung Nr. 823744 gefördert.

Danksagung: Ich möchte meinen Kollegen, Universitätsprofessoren und Arbeitspaketleitern Mohamed Branine, Michel Villette, Aminu Mamman und François Pichault für ihre Beiträge zur Erstellung dieses Berichts danken. Dieser Bericht wurde erstmals während einer Abordnung im Mai 2025 an der Universität Turin, Italien, im Rahmen des HESPRI-Personalaustauschprojekts unter der Finanzhilfvereinbarung Nr. 101086224 vorgelegt.

Die Zusammenarbeit von ForscherInnen, WirtschaftsakteurInnen, die ArbeitgeberInnen waren, und Arbeitgeberverbänden bedeutete, dass „die wissenschaftlichen und die politischen“ (Weber 1963 [1919], S. 53 und S. 99) Aspekte der Forschung in Angriff genommen werden konnten, so dass sowohl wissenschaftliches Wissen als auch professionelles Wissen produziert wurde, das darauf abzielte, die Situation der ArbeitgeberInnen und ihrer Unternehmen zu verändern.

Das Projekt hat erfolgreich versucht, bei den gesellschaftlichen AkteurInnen das notwendige Verständnis für ihre Praktiken zu wecken. Es wurden Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt (Blog, Sommerschulen), aber auch Gespräche zwischen ForscherInnen und UnternehmerInnen, um Fragen zu bestimmten Praktiken zu erörtern, die die tägliche Arbeit der UnternehmerInnen verbessern würden. Die disziplinären Horizonte der ForscherInnen (Management, Soziologie, Anthropologie und Wirtschaftswissenschaften) trugen dazu bei, mit einem für die Sozialwissenschaften spezifischen methodischen Apparat Managementprozesse zu untersuchen. Diese Forschung war nicht politisch mit beratenden SprecherInnen, sondern von den Disziplinen und ihren Standards beeinflusst. Neue Konzepte konnten zirkulieren, neue Fragen konnten gestellt werden, Debatten in Sommerschulen konnten von ForscherInnen und ArbeitgeberInnen verfolgt werden, so dass eine neue Bedeutung des transkulturellen Unternehmertums geschaffen werden konnte. Die beteiligten ForscherInnen vermittelten die Botschaft und trugen dazu bei, die Dynamik im lokalen sozioökonomischen Bereich Afrikas zu verändern. So schufen sie einen Sinn in der lokalen Situation, die verändert werden musste, um die schwierige sozioökonomische Lage in Afrika zu verbessern.

Die folgende Präsentation gibt Einblicke in das ManaGlobal-Projekt und basiert hauptsächlich auf dem Abschlussbericht, der im Herbst 2024 bei der Europäischen Kommission eingereicht wurde.

Erläuterung der von den Begünstigten² durchgeführten Arbeiten und Überblick über die Fortschritte

Zielsetzungen

Das Hauptziel von ManaGlobal bestand darin, die Hybridisierung von Geschäfts- und Managementpraktiken in afrikanischen und arabischen Ländern zu untersuchen und zu verstehen sowie einen theoretischen Rahmen zu entwickeln, der künftigen Führungskräften und ManagerInnen helfen kann, lokal zu handeln und global zu denken.

Dieses Hauptziel wurde in fünf wissenschaftliche Ziele untergliedert, die im Folgenden aufgeführt sind:

- Ziel 1: Analyse und Vergleich der Theorien über das Management von Organisationen in verschiedenen kulturellen und geschäftlichen Kontexten, über den europäischen und arabischen/afrikanischen Stand der Technik zu diesen Themen und die wirtschaftlichen und soziologischen Ansätze (Arbeitspaket 1)
- Ziel 2: Bewertung der realen Geschäftspraktiken in den Unternehmen und Vergleich mit den theoretischen und „Leader“-Vorstellungen, um die Ursachen für Leistungsmängel und Erfolge zu verstehen (Arbeitspaket 2)
- Ziel 3: Untersuchung des Bildungs-, Ausbildungs- und Geschäftshintergrunds erfolgreicher afrikanischer/arabischer UnternehmensleiterInnen im Verhältnis zu ihren konkreten Managementverfahren im „wirklichen Leben“ (Arbeitspaket 3)

² Es handelt sich hierbei um die beteiligten Universitäten, Unternehmen und Arbeitgeberorganisationen. Vgl. www.managlobal.hypotheses.org/

- Ziel 4: Entwicklung eines forschungsbasierten theoretischen Rahmens für das Verständnis von Geschäfts- und Managementpraktiken in afrikanischen/arabischen Unternehmen (Arbeitspakete 1 bis 3)
- Ziel 5: Abgabe von Empfehlungen an Politik und EntscheidungsträgerInnen und Entwicklung von Schulungsprogrammen zum Thema „Wirtschaft und Management von Organisationen“ in afrikanischen und arabischen Ländern für zukünftige lokale und internationale Führungskräfte und ManagerInnen (Arbeitspakete 4 und 5)

Das Projekt konzentrierte sich auf die Prozesse der Interaktion, Interdependenz und Artikulation zwischen lokalen Managementpraktiken und denen der globalisierten Wirtschaft. ManaGlobal versuchte also zu verstehen, inwieweit eine Hybridisierung zwischen diesen Managementformen möglich ist und in der Praxis organisiert wird. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden verschiedene Arbeitspakete gebildet, um spezifische Aufgaben zu erfüllen.

Ein erstes Ergebnis des Projekts war die regelmäßige Veröffentlichung von Büchern und wissenschaftlichen Artikeln. Die an dem Projekt beteiligten ForscherInnen hatten sich zum Ziel gesetzt, mit Hilfe eines vergleichenden Ansatzes zwischen Nord und Süd (Ziel 1 und Ziel 4) Wissen zum Thema Managementpraktiken zu schaffen. Diese Forschung hat zu einigen bemerkenswerten Veröffentlichungen geführt, sowohl von renommierten ForscherInnen als auch von den am Projekt beteiligten DoktorandInnen. ManaGlobal ermöglichte es auch, eine Fülle von Berichten von UnternehmerInnen aus erster Hand zu sammeln (Ziel 2 und Ziel 3).

Das zweite Ergebnis des Projekts ist die große Zahl der Entsendungen, die es ermöglicht hat. ForscherInnen und Verwaltungsangestellte der Partnereinrichtungen hatten die Möglichkeit, einen Forschungs- oder Ausbildungsaufenthalt zu absolvieren, durch den sie zweifellos mehr Fachwissen in ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen erwerben konnten.

Im Bereich der Ausbildung und des Kapazitätsaufbaus (Ziel 5) ermöglichte das Programm außerdem die Organisation von drei Schulungen in Partnerschaft mit Universitäten des Südens (AFI-Universität de l'Entreprise Dakar, Université Cheikh Anta Diop Dakar, Université Douala) und Arbeitgeberverbänden (CNES Dakar, GICAM Kamerun). Diese Schulungen richteten sich an Führungskräfte und UnternehmerInnen, die ihre Kapazitäten ausbauen wollten.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis des Projekts sind die sieben Konferenzen und Workshops, die organisiert wurden, sowie die verschiedenen Seminare, die während der Abordnungen stattfanden. Beides waren Gelegenheiten zum Austausch, bei denen die TeilnehmerInnen ihre Arbeit vorstellten und Kommentare und Anregungen von anderen TeilnehmerInnen erhielten, die ihre Arbeit bereichern konnten. Diese Veranstaltungen trugen auch dazu bei, die Verbindungen zwischen den an dem Projekt beteiligten ForscherInnen zu stärken. Die Veranstaltungen waren auch eine Gelegenheit zum Austausch mit den UnternehmerInnen. Wie in Ziel 3 und Ziel 4 des Projekts festgelegt, musste die Forschung die Bedingungen berücksichtigen, unter denen die UnternehmerInnen im Süden arbeiten.

Impact

Einer der Hauptanreize des ManaGlobal-Projekts bestand darin, das Potenzial und die künftigen Karriereperspektiven der am Projekt beteiligten Mitglieder im Einklang mit dem in der Europäischen Charta für Forscher dargelegten Grundsatz zu fördern. ManaGlobal verbesserte die Fähigkeiten der beteiligten ForscherInnen und förderte den Austausch dieser Kompetenzen zwischen ForscherInnen aus Europa, Afrika und den arabischen Ländern durch Entsendungen, gemeinsame Forschungspublikationen und Lehrmaterial.

Etwa 20 jüngere ForscherInnen verschiedener Stufen (einschließlich DoktorandInnen) wurden von den Mitgliedern des Senior-Teams gemeinsam betreut und geschult. Das Projekt bot einen umfassenden Bildungsnutzen und verschaffte jedem Mitglied langfristige Vorteile wie Forschungs- und Lehrfähigkeiten sowie akademische Karrieremöglichkeiten. ManaGlobal brachte den akademischen und nicht-akademischen TeilnehmerInnen folgende Vorteile:

- *Methodische Ausbildung:* Die University of Manchester und die Université Rennes 2 organisierten vor Ort Kurse, um afrikanische und arabische jüngere und ältere ForscherInnen im Umgang mit qualitativen und quantitativen Methoden der Datenerhebung und -analyse zu schulen und ihnen methodische Instrumente zur Verfügung zu stellen. Die afrikanischen PartnerInnen in Ghana und Senegal boten ähnliche Kurse an, um die Forschung in ihren Einrichtungen zu erleichtern und um die jüngeren ForscherInnen in der Methodik der Feldforschung zu schulen.
- *Akademische Berufsausbildung:* Die Sommer-/Winterschulen, Workshops und Seminare zu Forschungsmethodik und Datenanalyse unter Verwendung der oben genannten Instrumente sowie zu Schreib- und Präsentationsfähigkeiten wurden allen TeilnehmerInnen angeboten.
- *Professionelle Unternehmensschulung:* In den Partnerländern wurden kurze Schulungsprogramme, Netzwerkveranstaltungen und Workshops organisiert. Diese Aktivitäten umfassten die Entwicklung von Führungsqualitäten, Profilierung und Imagebildung, Wissensaustausch und die Förderung von Frauen in der Wirtschaft.
- *Lehre und Kapazitätsaufbau:* Die University of Manchester und Abertay University, Dundee, boten Kurse für afrikanische und arabische jüngere ForscherInnen über *Management und Unternehmensführung* an, um ihr theoretisches Wissen über das Management von Unternehmen zu erweitern. Die University of Ghana organisierte für einheimische und internationale StudentInnen Kurse zum Thema „*Teaching Glocal Management in African and Arab Societies*“. Die Université Rennes 2 entwickelte fünf Online-Kurse zum Thema „*Glocal Management*“ in digitalisierter Form für hauptsächlich französischsprachige Interessierte, die sich an ManagerInnen und UnternehmerInnen richteten.
- *Feldforschungstraining für ForscherInnen:* Jedes der teilnehmenden Länder des Südens, aber auch die europäischen Länder waren Gastgeber eines Besuchs von Unternehmen, die mit Management zu tun haben, um europäische und afrikanische jüngere und ältere ForscherInnen zu unterstützen, mit dem Ziel, Feldforschungstraining durchzuführen und eine ähnliche Dynamik in den eigenen Ländern der TeilnehmerInnen zu fördern.

ManaGlobal wurde so konzipiert, dass die Gleichstellung der Geschlechter, die berufliche Entwicklung und die soziale Mobilität aller PartnerInnen im Vordergrund standen. Zu diesem Zweck wurde die Leitung der Arbeitsgruppen gleichmäßig nach Begünstigten und Geschlecht aufgeteilt, um Frauen den Zugang zu Schlüsselpositionen zu ermöglichen. Die Verwaltung der Forschung ist in der Tat ein entscheidender Schritt, um die akademische Laufbahn voranzutreiben.

Etwa 20 jüngere ForscherInnen haben während der Durchführung von ManaGlobal ihre Promotionen begonnen oder abgeschlossen. Das Projekt ermutigte sie, ihre beruflichen, sozialen und interkulturellen Fähigkeiten zu entwickeln und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Daher konnten sie sich für Positionen bewerben, die ihnen ein größeres Potenzial für die Übernahme von Führungsaufgaben in ihren Einrichtungen bieten.

Entwicklung neuer und dauerhafter Forschungs Kooperationen, Erzielung eines Wissenstransfers zwischen den beteiligten Organisationen und Beitrag zur Verbesserung des Forschungs- und Innovationspotenzials auf europäischer und globaler Ebene

ManaGlobal hat Forschungseinrichtungen, Universitäten und eine Mischung aus großen, kleinen und mittleren Unternehmen des Privatsektors sowie Arbeitgeberorganisationen in ein Projekt eingebunden, das sich dem Verständnis von Wirtschaft und Management in Afrika und den arabischen Ländern widmet. Diese Initiative war das Ergebnis *laufender Kooperationen und Netzwerkaktivitäten der Mitglieder* in den letzten Jahren. Auf der Grundlage dieser starken Kooperationen hat ManaGlobal den Stand der Forschung vorangetrieben, indem es Trennungen überbrückte, den Dialog förderte, Fachwissen teilte und einen Rahmen für dauerhafte sektorübergreifende Kooperationen entwickelte.

Dieses Projekt umfasste ein ständiges Forum, das AkademikerInnen und NichtakademikerInnen zusammenbrachte, um Erfahrungen, Ideen, Wissen und Humanressourcen auszutauschen. Neben mehreren Veröffentlichungen und Schulungsprogrammen war eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Zusammenarbeit die Koproduktion einer Online-Fortbildung an der Université Rennes 2 über das *Studium des globalen Business und Management in Afrika und den arabischen Ländern*. Die WirtschaftspraktikerInnen spielten eine entscheidende Rolle bei der Konzeption, Durchführung und Bewertung des Lehrplans. Die Konzeption und Einführung dieses Programms an der Université Rennes 2 erfolgte in Form von digitalen Ressourcen. Dieses Diplom trug zur weiteren Institutionalisierung von Forschung, Ausbildung und sektorübergreifendem Austausch in einer Region bei, in der eine solche Struktur noch nicht vorhanden war. ManaGlobal hat es somit ermöglicht, dauerhafte Forschungs-, Lehr- und Unternehmenskooperationen zwischen Forschungsgruppen, ManagerInnen und Führungskräften aus der Wirtschaft, Universitätsfakultäten und Hochschulen zu schaffen, die sich für Wirtschaft und Managementtheorie und -praxis sowie für die Führungsstruktur von Unternehmen der Privatwirtschaft interessieren.

Die sektorübergreifende Zusammenarbeit wurde durch die gemeinsame Erarbeitung von Ergebnissen aufrechterhalten, die ManaGlobal in die Lage versetzen, neue Perspektiven für die Politikentwicklung im Zusammenhang mit dem Management und dem sozialen Nutzen von Unternehmen zu formulieren. Der Wissenstransfer von der Forschung (Theorie) in die Geschäftswelt (sozioökonomische Realität) und zu den relevanten politischen EntscheidungsträgerInnen hat neue Arbeitsbeziehungen zwischen den Interessengruppen an Orten gefördert, an denen das Management ein menschliches und wirtschaftliches Potenzial darstellt, das entsprechend den lokalen Kulturen, Rechtssystemen und Institutionen entwickelt werden muss.

Auf diese Weise konnte ManaGlobal einen Beitrag zur Datenanalyse, zu neuem Wissen und zu Fähigkeiten zur Verbesserung der wirtschaftlichen Führung von Unternehmen in den verschiedenen vom Projekt abgedeckten Gebieten leisten. Der Beitrag von ManaGlobal zur Schulung von Geschäfts- und Managementfähigkeiten kann in eine Quelle für Beschäftigung und Nachhaltigkeit für junge WissenschaftlerInnen und die Geschäftswelt auf dem afrikanischen Kontinent und in der arabischen Welt umgewandelt werden, wobei der wirtschaftliche Nutzen für die lokalen Unternehmen und ihre Stärkung im Vordergrund steht.

Darüber hinaus wird die Arbeit zum Aufbau von Kapazitäten in den Partnerinstitutionen schließlich Früchte tragen und es den ForschungsteilnehmerInnen ermöglichen, Positionen zu erhalten, die höhere Qualifikationen in Forschung und Lehre erfordern. Die Ausbildung einer neuen Generation von WissenschaftlerInnen und die Karriereentwicklung der an ManaGlobal beteiligten Senior-ForscherInnen war einer der wichtigsten Faktoren, die die Nachhaltigkeit dieser gemeinsamen Arbeit nach Abschluss des

Projekts sicherstellen. Die Veröffentlichungen, *Proceedings*, Berichte und sonstigen Ergebnisse haben einen äußerst wettbewerbsfähigen Hintergrund geschaffen, der es den MitgliederInnen des Teams und anderen ForscherInnen ermöglicht, weitere Forschungs- und Innovationsprogramme zu konzipieren und zu entwickeln.

Beitrag der Maßnahme zur Verbesserung des Forschungs- und Innovationspotenzials in Europa und/oder weltweit

ManaGlobal entspricht voll und ganz dem Ziel Europas, wie es im Arbeitsprogramm H2020 der *Societal Challenge 6* genannt wird:

„Stärkere Betonung der Förderung neuer Arten von Maßnahmen, die ein gemeinsames globales Engagement ermöglichen und die Position Europas auf der globalen Bühne stärken; bessere Antizipation und Bewältigung von Herausforderungen in Schlüsselregionen, um die Schlagkraft der EU in globalen Angelegenheiten zu maximieren; Umsetzung der EU-Strategie für die internationale Zusammenarbeit in Forschung und Innovation durch verstärkte Aktivitäten zur Förderung der Position Europas auf der globalen Bühne, Gewinnung internationaler Partner für Horizont 2020, Verbesserung des Austauschs und Dialogs im Bereich Forschung und Innovation und Stärkung der europäischen F&I-Präsenz in strategischen Partnerländern und -regionen.“

Dank der von ManaGlobal geförderten Ambitionen und Ziele sind die Mitglieder und teilnehmenden Einrichtungen zu wichtigen Bezugspunkten für Management- und Governance-Studien in Afrika südlich der Sahara, den arabischen Ländern und Europa geworden. Die Senior-ForscherInnen konnten ihr wissenschaftliches Fachwissen konsolidieren und verbreiten, die jüngeren ForscherInnen konnten ihre Integration in nationale Institutionen und internationale Netzwerke erleichtern, und die UnternehmerInnen und ManagerInnen konnten ihre Unternehmen verbessern, wachsen und wettbewerbsfähig und nachhaltig werden lassen.

Qualität der vorgeschlagenen Maßnahmen zur Nutzung und Verbreitung der Projektergebnisse

Gemäß den in der Europäischen Charta für Forscher festgelegten Grundsätzen haben die an ManaGlobal beteiligten ForscherInnen für eine klare, transparente und umfassende Verbreitung der Projektergebnisse gesorgt, um eine optimale Nutzung der Ergebnisse und eine umfassende Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu gewährleisten, um diese für die Bedeutung des Projektthemas für die Gesellschaft und die dank der Unterstützung der Europäischen Kommission erzielten Ergebnisse zu sensibilisieren. Wir haben die Auswirkungen unserer Kommunikation auf drei Ebenen ermittelt: a) die institutionelle Aufnahme der Projektergebnisse, insbesondere durch politische EntscheidungsträgerInnen; b) die organisatorische Aufnahme, insbesondere durch Führungskräfte und ManagerInnen von Unternehmen; und c) durch Einzelpersonen im akademischen und nichtakademischen Bereich.

Strategie zur Verbreitung der Ergebnisse, um die potenzielle Wirkung der Aktion zu erreichen

Die Verbreitung des Wissens und der Ergebnisse, die in den verschiedenen Arbeitsgruppen erarbeitet und erzielt wurden, an WissenschaftlerInnen, Interessengruppen und WirtschaftsführerInnen war eine der Säulen der ManaGlobal-Methodik und ein wirksames Mittel zur Erreichung der Projektziele. Ein Kommunikationsplan, der die Strategie zur Verbreitung der ManaGlobal-Ergebnisse detailliert beschreibt und ihnen eine größere internationale Sichtbarkeit verleiht, wurde in der Anfangsphase des

Projekts erstellt und regelmäßig aktualisiert. Das Zielpublikum der Strategie von ManaGlobal bestand hauptsächlich aus der wissenschaftlichen Gemeinschaft, den WirtschaftsakteurInnen und den politischen EntscheidungsträgerInnen.

Eine ManaGlobal gewidmete Website hat sich zu einer Drehscheibe entwickelt, die den Zugang der wissenschaftlichen Gemeinschaft und einer breiteren Öffentlichkeit zu den verschiedenen Komponenten von ManaGlobal erleichtert. Die Präsentationen und regelmäßigen Aktualisierungen des Aktivitätenkalenders, die Links zu Veröffentlichungen der Teammitglieder und zu bestehenden digitalen Ressourcen und externen Websites wurden durch diesen wissenschaftlichen Blog³ ergänzt, der die akademische Gemeinschaft und die lokalen und nationalen Interessengruppen über wissenschaftliche Neuigkeiten und Aktivitäten von ManaGlobal auf dem Laufenden hielt. Regelmäßige Berichte über die laufenden Arbeiten waren auf der Website verfügbar und trugen zur Transparenz der Forschungsmethodik, zur Klarheit der Forschungsfragen und zu dem unvermeidlichen Prozess ihrer Neuformulierung bei.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse wurden auch in Veröffentlichungen sowie in Forschungsseminaren, Konferenzen und Kursen zum Thema Wirtschaft und Management in den arabischen und afrikanischen Ländern vorgestellt und verbreitet.

- Die PartnerInnen von ManaGlobal *haben wissenschaftliche Arbeiten in Fachzeitschriften veröffentlicht* (z. B. *Palimpseste, Gérer & comprendre, International Sociology, Human Resource Management Review, Journal of Business Research, Journal of World Business*, um nur einige zu nennen).
- Es wurden vier Bücher für die Forschungsgemeinschaft bei wichtigen Verlagen (Routledge, L'Harmattan, École des Mines) für zukünftige Führungskräfte und ManagerInnen geplant. Diese Bücher wurden an Business Schools, Universitäten, Arbeitgeberverbänden und politischen Institutionen verteilt und sorgten so für eine hohe Sichtbarkeit der im Rahmen von ManaGlobal durchgeführten Forschung und des Austauschs. Sie boten bahnbrechendes Wissen und Darstellungen des Managements in der akademischen Welt und für eine weitere Nutzung durch verschiedene nationale und lokale Interessengruppen an. Auf individueller Ebene wurden die Auswirkungen anhand der durch Veröffentlichungen und Beteiligungen ermöglichten Karrierefortschritte sowie der im Anschluss an die akademische Ausbildung erworbenen Qualifikationen bewertet.
- Auf der Plattform der – für Fachleute und die Öffentlichkeit frei zugänglichen – Forschungshefte in den Sozialwissenschaften wurde ein *Hypothesen-Forschungsheft in englischer und französischer Sprache* bereitgestellt⁴. Rund um das ManaGlobal-Projekt gibt es offene Archive HAL-Sammlungen, in denen alle Publikationen des Projekts in Übereinstimmung mit der Redaktionspolitik von Zeitschriften und Verlagen zusammengefasst wurden. Präsentationen waren auch in den Lehrveranstaltungen der beteiligten Institutionen und in den digitalen Kursen vorgesehen.
- Was die mündliche Präsentation der Projektergebnisse anbelangt, so ermöglichten die *Workshops in Dakar (Senegal) und Douala (Kamerun) sowie die Abschlusskonferenz in Rennes* eine weite Verbreitung der Ergebnisse und des erworbenen Wissens an verschiedene Zielgruppen: die wissenschaftliche Gemeinschaft, den Unternehmenssektor und die politischen EntscheidungsträgerInnen.
- Darüber hinaus planten alle PartnerInnen, an verschiedenen *nationalen und internationalen Konferenzen und Kongressen* teilzunehmen und die durchgeführten Arbeiten und Projektergebnisse vorzustellen, wie dem Weltkongress für Soziologie der International Sociological Association (ISA) (2022), dem ISA-Forum für Soziologie im Jahr 2020, dem Kongress der Association française

³ www.managlobal.hypotheses.org/

⁴ <http://fr.hypotheses.org/>

de sociologie (2019 und 2021); die jährlichen Kongresse der Association Française pour l'Économie Politique (AfeP), die halbjährlichen Kongresse der Association for the Anthropology of Social Change and Development (APAD) in den Jahren 2020, 2022 und 2024, die Jahreskonferenz der British Academy of Management (BAM), die 5. zweijährliche Konferenz der Africa Academy of Management (2020).

- Schließlich haben *Präsentationen in der sozioökonomischen Presse* (z. B. *Ouest-France*, *The Economist*, *Le Matin*, *Challenge.ma*) die Ergebnisse verbreitet und für eine sozioökonomische Wirkung gesorgt.

Leistungsindikatoren wie die Anzahl der TeilnehmerInnen, der Umfang der Veröffentlichungen und der Anteil der nichtwirtschaftlichen TeilnehmerInnen ermöglichten es, die Auswirkungen zu messen.

Wie wurden die Ergebnisse aufgegriffen / genutzt?

Die wichtigsten Ergebnisse von ManaGlobal wurden in dem von der Université Rennes 2 durchgeführten Online-Kursprogramm vermittelt, aber auch von den Arbeitgeberorganisationen in den verschiedenen beteiligten Ländern verbreitet. Wissenschaftler der Université Rennes 2, der University Abertay, Dundee, der University of Manchester und der Université Cheikh Anta Diop bereiteten Kurse vor, die jungen afrikanischen und arabischen ManagerInnen helfen sollten, ihre unternehmerischen Praktiken in lokalen, von globalen Praktiken beeinflussten Räumen zu verbessern. *Die globalen* Wirtschaftsprozesse in den verschiedenen Ländern wurden so durch dieses neue Wissen über die Hybridisierungsprozesse auf dem Kontinent verbessert.

Erwartete Auswirkungen der vorgeschlagenen Maßnahmen

ManaGlobal hat sich zu einem der wichtigsten Produzenten von Wissen über Wirtschaft und Management in Afrika und den arabischen Ländern entwickelt und wird als solcher einen nachhaltigen Einfluss auf die breitere Forschungs- und Innovationsgemeinschaft über die Region hinaus haben. Die Ergebnisse von ManaGlobal sind ein Meilenstein intellektueller und sozialer Errungenschaften und ein Zukunftsmodell für erfolgreiche Kooperationsprojekte. Darüber hinaus hatte die Entwicklung von Lehrmodulen zu Wirtschaft, Management, Forschungsmethoden und Unternehmensführung in Afrika und der arabischen Welt das Potenzial, sich auf nationale und internationale Lehrpläne auszuwirken und die Art und Weise zu verändern, wie wir kulturübergreifendes Management und Unternehmensführung betrachten.

Die gesellschaftlichen Auswirkungen waren somit beträchtlich, da sie dazu beigetragen haben, den riesigen Wirtschaftssektor des Südens zu verstehen, der von der neoliberalen Globalisierung und den in Afrika und auf der arabischen Halbinsel entstandenen Unternehmensnetzwerken beeinflusst wurde. Das Verständnis des hybriden Charakters der Unternehmen des Südens und der interkulturelle Austausch werden zu einem besseren Funktionieren dieser Einheiten, einem besseren Beitrag zur Wirtschaft des Landes und einer Strategie zur Vermeidung von Konflikten zwischen verschiedenen Kategorien von Unternehmen beitragen, die durch verschiedene Arten der globalisierten Governance und unterschiedliche lokale Geschäftspraktiken gekennzeichnet sind. Durch direkte Kontakte mit lokalen Wirtschafts- und Managementschulen *wurden unsere Ergebnisse der Geschäftswelt in den am Projekt beteiligten Regionen und den lokalen UnternehmerInnen bekannt gemacht*. Der Zugang zu lokalen Business- und Managementschulen hat Möglichkeiten für die Umsetzung in noch nicht erforschten Bereichen und die Konsolidierung der von ManaGlobal erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten eröffnet.

Die Verbreitungsaktivitäten *wirkten sich auf den wirtschaftlichen Erfolg von WirtschaftsführerInnen und Unternehmen* in den am Projekt beteiligten Ländern, aber auch in weiteren Ländern der Region aus. Die Ergebnisse des Projekts wurden an Unternehmen, Universitäten, Wirtschaftsinstitute und politische Or-

ganisationen weitergegeben. Es wird erwartet, dass *ManaGlobal neue Wege in Forschung und Lehre eröffnet hat*, vor allem in Wirtschaftshochschulen, die ihre Verbindungen zu nördlichen Universitäten und westlichen Forschungsergebnissen überdenken mussten. Berufsverbände junger UnternehmerInnen waren an den Forschungsergebnissen des ManaGlobal-Projekts und den von der Université Rennes 2 entwickelten Online-Kursen interessiert. Die engen Verbindungen von Universitätsinstituten im Süden mit politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern (Arbeitgeberorganisationen) ermöglichten die Entwicklung neuer Programme für junge Menschen, die ein Unternehmen gründen wollen, und beeinflussten so die Wirtschaftspolitik in den Ländern der Region.

Qualität der vorgeschlagenen Maßnahmen zur Kommunikation der Projektaktivitäten an verschiedene Zielgruppen

Die ManaGlobal gewidmete Website diene als Kommunikationsinstrument für eine breite Öffentlichkeit, um die Bedeutung dieses Forschungsthemas für die europäische und afrikanische/arabische Bevölkerung und die ForscherInnen zu erläutern. Darüber hinaus wurde eine angemessene Präsenz in den sozialen Medien von den Teammitgliedern während des Kick-off-Meetings diskutiert und umgesetzt. Der Hypothèses-Forschungsblog hat wesentlich dazu beigetragen, die Forschung für ein größeres Publikum aus lokalen Gemeinschaften, StudentInnen und WirtschaftsakteurInnen zugänglich zu machen. Sie wurden bei Bildungsaktivitäten vorgestellt, was Diskussionen und Debatten ermöglichte. Darüber hinaus erhielten Zeitungen wie *Ouest-France*, *L'économiste*, *Le Matin* und *Challenge.ma* (Marokko) Teile der Veröffentlichungen und konnten so ein breites Publikum außerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft erreichen.

Die Verbreitung dieser Materialien in den verschiedenen von ManaGlobal abgedeckten Regionen diene in hohem Maße dem Ziel, eine Brücke zwischen dem Wissen der ExpertInnen und der Öffentlichkeit zu schlagen. Die Zielgruppe waren WirtschaftsführerInnen, JournalistInnen, Ministerien und Unternehmen, die sich auf die sozialen Netzwerke der teilnehmenden ForscherInnen stützten. Das Projekt und seine Ergebnisse wurden regelmäßig auf speziellen öffentlichen Veranstaltungen vorgestellt, die von den beteiligten Universitätsinstituten in den verschiedenen Ländern organisiert wurden.

Beitrag der Maßnahme zur Verbesserung des Forschungs- und Innovationspotenzials in Europa und/oder weltweit

Durch die Befragung des Stands der Forschung in Bezug auf Managementpraktiken in afrikanischen und arabischen Ländern hat sich das Projekt das übergeordnete Ziel gesetzt, die Hybridisierung zwischen globalen und lokalen Managementpraktiken zu verstehen und zu beschreiben. Die Dokumentation des Konzepts der „glokalen“ Praktiken, das von der bedeutenden soziologischen und anthropologischen Forschung von Ulrike Schuerkens vertreten wird, könnte letztendlich zu einem besseren Selbstverständnis und zu Verbesserungsperspektiven für die betroffenen Einrichtungen führen. Das Projekt hat die Bedeutung der afrikanischen Kulturen in den Wirtschaftssystemen der afrikanischen Länder südlich der Sahara dokumentiert. In den Kapiteln der veröffentlichten Artikel und Bücher werden die Volkswirtschaften von Senegal, Ghana, Marokko und Kamerun sowie die Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und der Integration der Bevölkerung in das moderne sozioökonomische System analysiert. Nach den einleitenden Recherchen zum Projekt ManaGlobal wurde die Wirtschaft des Senegal in dem Buch von Ulrike Schuerkens (2023) dargestellt. Ein weiteres Thema war die Beschreibung der Arbeitsorganisation in Co-Working Spaces in Dakar. Anschließend wurden die Bemühungen der senegalesischen Behörden um die Formalisierung des so genannten „informellen“ Sektors vorgestellt. Die Bedeutung dieser Bemühungen wurde ebenso aufgezeigt wie die zahlreichen Initiativen, die auf eine Ausweitung der Formalisierung von Unternehmen abzielen. Anschließend wurden die Prakti-

ken der Wirtschaftshochschulen bei der Integration afrikanischer kultureller Traditionen in ihre Lehrpläne dargelegt. Es wurde hervorgehoben, dass sich diese Ansätze noch in einem embryonalen Stadium befinden.

Das ManaGlobal-Projekt hat mit seinen Fernlernmodulen und seinen Büchern Kapazitäten aufgebaut, die aus neuer wissenschaftlicher Literatur und interessanten Fallstudien bestehen. Diese Instrumente zielen darauf ab, Elemente für ein besseres Verständnis der Hybridisierung von Managementpraktiken in Unternehmen zu liefern, Analysen, die in der Lehre an Wirtschaftsschulen verwendet werden können.

Der zweite Teil der Forschungsarbeiten in Ulrike Schuerkens Buch (2023) umfasst Fallstudien, die auf einer Analyse der beruflichen und persönlichen Laufbahn mehrerer UnternehmerInnen basieren. Diese Forschungsarbeiten zeigen, wie es diesen UnternehmerInnen gelungen ist, ihre Unternehmen rentabel zu machen. Sie zeigen, dass bestimmte Sektoren, die von den großen Konzernen übersehen wurden, von der heutigen Generation der Vierziger oder Fünfziger angegangen werden. Bei diesen Unternehmen handelt es sich um KMU, die häufig zwei bis fünf Mitarbeiter haben. Ihr Tätigkeitsbereich ist oft mit den Kernfächern verwandt, die ihre Gründer an Universitäten oder Wirtschaftsschulen studiert haben. Diese Ausbildungen ermöglichen den GeschäftsführerInnen den Aufstieg in die gehobene Mittelschicht ihrer jeweiligen Länder und diese Personen setzen sich gleichzeitig für eine kontinuierliche Anpassung ihrer Praktiken an den innovativen Charakter ihrer Unternehmen ein. Wir haben auch gezeigt, dass sich der digitale Sektor als Reaktion auf die durch die COVID-19-Krise auferlegten Beschränkungen und sozialen Distanzierungsmaßnahmen entwickelt hat, die sich auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmen und die Arbeit der Beschäftigten in Afrika und der übrigen Welt ausgewirkt haben.

Der betreffende Wirtschaftssektor ist nicht nur für die Gegenwart, sondern auch für die Zukunft von entscheidender Bedeutung, insbesondere angesichts der jungen demografischen Situation, die nach Alternativen zu einem Arbeitsmarkt sucht, auf dem es nur wenige bezahlte Stellen gibt. Die sozioprofessionelle Integration dieser jungen Menschen stellt in Afrika eine große Herausforderung dar, die durch die Schaffung von Arbeitsplätzen bewältigt werden soll. Das Unternehmertum wird zunehmend als praktikable Lösung für das Problem der Arbeitslosigkeit angesehen, von dem ein großer Teil der Bevölkerung betroffen ist. Im Rahmen von Regierungsprogrammen werden Unternehmensgründungen durch Schulungen und finanzielle Unterstützung, einschließlich Darlehen und Zuschüsse, aktiv gefördert. Diese Initiativen zielen darauf ab, die Lebensfähigkeit neuer Unternehmen zu verbessern, indem sie die Bemühungen junger UnternehmerInnen subventionieren und unterstützen und ihnen den Übergang ins Berufsleben erleichtern. Die Berufsausbildung soll sich an den Bedürfnissen des Marktes orientieren und so sicherstellen, dass die berufliche Zukunft eines großen Teils der Bevölkerung von gut unterstützten Unternehmen abhängt, die in der Lage sind, Arbeitsplätze zu schaffen, das Wachstum voranzutreiben, die Innovation zu fördern und den Wandel einzuleiten. In Ländern wie Senegal und Ghana spielt die Dynamik der Unternehmensgründungen, insbesondere derjenigen, die von zurückkehrenden EmigrantInnen gegründet wurden, eine zentrale Rolle für die nationale Entwicklung.

Entwicklung und Nachhaltigkeit neuer und dauerhafter
Forschungskooperationen, die sich aus den sektorübergreifenden und/oder
internationalen Abordnungen und den durchgeführten Vernetzungsaktivitäten
ergeben

Das Projekt hatte erhebliche Auswirkungen auf alle Mitglieder des Konsortiums, indem es Verbindungen herstellte und die wissenschaftliche und akademische Zusammenarbeit zwischen ihnen verstärkte. Es sei daran erinnert, dass der Prozess des Wissensaustauschs und der theoretische Rahmen des Projekts

auf der Förderung der Mobilität des Personals zwischen den verschiedenen Partnereinrichtungen beruhte, um den Austausch von Ideen zu fördern und ein internationales Forschungsnetz aufzubauen. Die geplanten Mobilitäten wurden mit einer hohen Erfolgsquote durchgeführt, so dass das Projekt dazu beigetragen hat, Beziehungen zwischen den Einrichtungen (AkademikerInnen, Unternehmen, Arbeitgeberverbänden) zu entwickeln, die zweifellos dazu beitragen werden, ihre Zusammenarbeit in der Zukunft zu fördern.

Die Entsendungen in den Süden und den Norden leisteten wichtige Beiträge. Erstens tauschten die in den Globalen Norden entsandten MitarbeiterInnen ihre Erfahrungen mit AkademikerInnen und PraktikerInnen im Norden aus. Dies hat ihr Wissen und ihr Verständnis für die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Management in Entwicklungsländern verbessert. In ähnlicher Weise teilten erfahrene ForscherInnen aus dem Globalen Süden ihr Wissen mit StudentInnen aus dem Norden. Zweitens teilten die Entsandten aus dem Norden und dem Süden ihr Wissen mit ForscherInnen, Geschäftsleuten und politischen EntscheidungsträgerInnen im Süden. Sie hielten Vorlesungen, Tutorien und Seminare für ein akademisches und nichtakademisches Publikum. Darüber hinaus ermöglichten die Entsendungen es den Entsandten aus dem Norden in den Süden, Kenntnisse und Erfahrungen im Entwicklungskontext von Management und Wirtschaft zu sammeln. In ähnlicher Weise erwarben sie auch Wissen und Erfahrung durch Feldforschung. Dies ermöglichte eine große Anzahl von Veröffentlichungen von Buchkapiteln und Zeitschriftenbeiträgen.

Verbesserung des Potenzials und der künftigen Karriereperspektiven des Personals

Auch auf persönlicher Ebene hatte das Projekt einen erheblichen Einfluss auf die berufliche Entwicklung der TeilnehmerInnen. Hervorzuheben ist, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Geschlechtern erreicht wurde, da eine große Zahl von Doktorandinnen von den Personalaustauschpraktiken des Projekts profitieren konnte. Neben der Unterstützung der DoktorandInnen, die ihre Forschung unter besseren Bedingungen durchführen und qualitativ hochwertige Dissertationen verfassen konnten, stellten mehrere erfahrene ForscherInnen einen bedeutenden Fortschritt in ihrer Karriere fest, da sie als DekanInnen, ProfessorInnen oder NachwuchswissenschaftlerInnen Universitätsstellen erhalten oder höhere Karrierestufen erreichen konnten.

Schlussbemerkungen

In diesen abschließenden Bemerkungen werden wir die Rolle der Wissenschaft in der Gesellschaft diskutieren. Wie diese Präsentation gezeigt hat, wurden die Auswirkungen des ManaGlobal-Projekts seit der Einreichung des Projekts bei der Europäischen Kommission untersucht. Wir haben gezeigt, dass das Projekt Auswirkungen auf das sozioökonomische Umfeld der afrikanischen Länder hat, wobei der Schwerpunkt auf Unternehmertum und UnternehmerInnen liegt. Wir haben dem sozioökonomischen System praxisrelevantes Wissen für Innovation und Orientierung auf der Grundlage gemeinsamer Forschungsbemühungen zur Verfügung gestellt. Tatsächlich hat die Gesellschaft in Form von Wirtschaftsakteuren das ManaGlobal-Projekt mit wissenschaftlichen Perspektiven und Erfahrungen bereichert. Diese Bemühungen haben zu einer neuen Wissensproduktion geführt, die sich in Veröffentlichungen, Konferenzen und Fernlernmodulen niederschlägt.

Die heutige Forderung nach wirkungsorientierter Forschung bietet die Chance für neue wissenschaftsbasierte Ansätze. Es gibt Anzeichen – nicht nur von der Europäischen Kommission –, dass eine wirkungsorientierte Wende in der Wissenschaft auf dem Weg ist. In der Tat ist diese Forschung – wie bei ManaGlobal – transdisziplinär und erfordert Anstrengungen zur Überwindung der Grenzen zwischen

Wissenschaft, sozioökonomischen Akteuren und Politik, die sich um gemeinsame Handlungsziele versammeln (Maasen 2025, S. 11). Diese Tendenz muss sich um die Akzeptanz und Nutzbarkeit des neuen Wissens bemühen und nicht nur um die Realisierung von Forschungsprojekten. Der neue Gesellschaftsvertrag mit der Wissenschaft fordert die Umsetzung der sozioökonomischen Wirkungen der Forschung, so dass wissenschaftliche und sozioökonomische Wirkungen zusammengeführt und nach fachspezifischen Kriterien und hochschulspezifischen Missionen gestaltet werden.

Für die Wissenschaft und ihre Fachkulturen ist es daher wichtig, ein neues Verhältnis zur Gesellschaft zu gestalten, das ihren eigenen Normen und Zielen entspricht. Wissenschaft muss nützliches Wissen für die Wirtschaft bereitstellen, wie im Fall von ManaGlobal. Wissenschaft und Gesellschaft beruhen auf Leistungserwartungen, die in einem Spannungsverhältnis stehen, mit dem die beteiligten Akteure aber umgehen müssen.

Literatur

- Boucher, Manuel. 2025. Le savant, le politique et la 'recherche interventionnelle'. Portraits de chercheurs réflexifs engagés dans les champs social, politique et scientifique. *Sciences et actions sociales* 23:1–7.
- Hernandes, Valeria A. 2002. Chercheur-décideur: Quelle synergie entre champ politique et sciences sociales? *Journal des anthropologues* 88–89:139–149.
- Kamdem, Emmanuel, Françoise Chevalier und Marielle A. Payaud. 2020. *La recherche enracinée en management*. Paris: Editions EMS, Sammlung Business Science Institute.
- Maasen, Sabine. 2025. Spannung, nicht aufheben: Partizipation aus wissenschaftssoziologischer Sicht. *Forschung und Lehre* 2:8–11.
- Mamman, Aminu, Mohamed Branine und Justice Bawole (Gastherausgeber). 2024. *Special issue of the Africa Journal of Management: Towards understanding the African entrepreneur and their cultural context: Economic rationality and African value system*. 10(1).
- Mamman, Aminu, Motolani Agbebi und Mohamed Branine. 2023. It will take a global village to find cures for global pandemics: The Ubuntu Perspective. *Third World Quarterly*. Doi:10.1080/01436597.2022.2153663
- Mamman, Aminu, und Quian Wen. 2021. Examining the dominant models and theories of international staffing policies and practices through the lenses of the African context and Chinese multinational construction enterprises in Africa. *African Journal of Management* 7(4):465–488.
- Schuerkens, Ulrike (Hrsg.). 2014. *Global Management, Local Resistances: Theoretical Discussion and Empirical Case Studies*. New York, London: Routledge.
- Schuerkens, Ulrike (Hrsg.). 2023. *Entreprises, entrepreneurs et travail au Sénégal*. Paris: L'Harmattan.
- Schuerkens, Ulrike, Mohamed Branine und Aminu Mamman (Hrsg.). 2019. *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe*. Paris: L'Harmattan.
- Villette, Michel (Hrsg.). 2022. *Annales des Mines, Série Gérer & Comprendre*, N° 150, Sonderausgabe: *Que savons-nous des entreprises africaines?*
- Villette, Michel. 2023. "Faire des affaires en Afrique", *Annales des Mines, Série Gérer & Comprendre*, N° 153, September.
- Villette, Michel, Mohamed Branine und Mouhamed El Bachir Wade (Hrsg.). 2024. *Entreprises africaines, Vingt projets pour sortir du néo-colonialisme et du sous-développement*. Paris: Presses des Mines, PSL.
- Weber, Max. 1963 [1919]. *Le savant et le politique*. Paris: Éd. Plon.

Blog: www.managlobal.hypotheses.org/