

Sybil Dümchen

Baustellenbesuch:



Challenge

*Réseau d'Appui à la Compétitivité
de la Région de Sfax*

Netzwerkbildung in Tunesien

denkmodell[®] ist seit vielen Jahren in der MENA-Region (Middle East and North Africa) tätig. Einer unserer Arbeitsschwerpunkte in dieser Region ist die Unterstützung von Kooperationen zwischen regionalen Akteuren – ob im nachhaltigen Tourismus oder in verschiedenen „Public-Private-Partnerships“ zwischen der Industrie und öffentlichen Institutionen. Unsere Unterstützungen umfassen dabei Trainings, Beratungen, Planungen, Coaching und auch virtuelle Begleitung.

Die im Folgenden beschriebene Beratung bezieht sich auf die Begleitung der Vernetzung von staatlichen und privaten Organisationen im Bereich Regionalentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit in Sfax, dem zweitgrößten Industriezentrum Tunesien, gelegen an der tunesischen Ostküste (mit Blick auf's Meer!). Die Beratung findet seit Ende 2005 im Rahmen eines Projektes der GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) statt, das vor Ort die regionalen Strukturen der Industrieförderung unterstützt („Promotion des Structures Régionales d'Appui à l'Industrie“).

Leidensdruck: Die ersten Schritte zum richtigen Zeitpunkt

Die Beraterin von **denkmodell**[®] kam das erste Mal im Dezember 2005 nach Sfax, um mit ca. 20 grundsätzlich interessierten Institutionenvertretern und freien Consultants zu erörtern, was Netzwerkarbeit ausmacht, was der Unterschied zu anderen Kooperationsformen ist und wie ein Netzwerk zur Regionalentwicklung in Sfax konkret aussehen könnte, insbesondere, was der Mehrwert für die Beteiligten, deren Zielgruppen und die Region sein könnte.

Bei diesem ersten Einsatz handelte es sich also um eine Mischung aus Training und Workshop. Es war dafür auch genau der richtige Zeitpunkt: Etliche TeilnehmerInnen kannten sich aus anderen Arbeitszusammenhängen. Verschiedene Institutionen und Einzelpersonen waren interessiert,

hatten Fragen und auch konkrete Ideen für eine Mitarbeit. Das Thema war bereits vordiskutiert und durch Umfragen untermauert. Es gab insgesamt einen gewissen „Leidensdruck“ und den Wunsch, die Region als Ganzes voranzubringen, zumal der aktuelle nationale Plan vorsieht, dass in (ganz) Tunesien in kürzester Zeit 70.000 neue Betriebe entstehen sollen und somit eine Vernetzung der Förderinstitutionen untereinander und mit der Privatwirtschaft sinnvoll erschien.

In Sfax endete der erste Beratungs-Einsatz mit einer generellen Einigung über die Netzwerkgründung zur Regionalentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit und der Festlegung von 5 untereinander verbundenen, prioritären Arbeitsthemen:

- Die Qualität und der Zugang zu Informationen, (die relevant sind für die Regionalentwicklung)
- Die Qualität von und der Zugang zu Förderleistungen
- Der Dialog + die Koordination von privatem und öffentlichen Sektor
- Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen + Existenzgründungen
- Die Wettbewerbsfähigkeit der Region

Und dann gab es natürlich viele Hausaufgaben für die Beteiligten....

Typische Stolpersteine bei Netzwerkgründungen

In Beratungen von anderen Netzwerken haben wir die Erfahrung gemacht, dass im Feuer der ersten Begeisterung Netzwerk-Gründungen oft **vorschnell** geschehen, **wobei wichtige Punkte auf der Strecke bleiben**:

- **Eine ausreichende Reflexion des Netzwerkgedankens mit den Prinzipien des ausbalancierten Geben + Nehmens und der Selbstorganisation der Mitglieder.**

Netzwerke werden leicht mit gesteuerten Projekten (speziell in der Entwicklungszusammenarbeit) verwechselt und es wird versucht, sie straff durchzuplanen und eher hierarchisch zu „managen“, wobei dann meistens bald die Energie verloren geht, weil es keine Ressourcen wie bei institutionell verankerten Projekten gibt und weil die Mitglieder erwartungsvoll, aber passiv reagieren und hoffen, die „Projektleitung“ würde nun aktiv. Das Ganze gleicht nach einer Weile einem Selbstbedienungsladen, in dem die Regale nicht aufgefüllt werden...

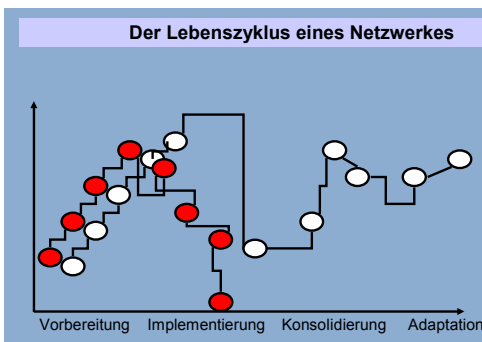
- **Klarheit darüber, was der direkte Nutzen für die Mitglieder ist.**

Netzwerke leben davon, ihren Mitgliedern einen Mehrwert zu bieten und müssen daher die Interessen der Beteiligten befriedigen. Viele der potentiellen Netzwerkmitglieder, die wir beraten, sind erst einmal erstaunt, dass es nicht nur „geduldet“, sondern erwünscht ist, dass sie bei der Netzwerkarbeit eigene Interessen verfolgen und diese für andere transparent machen.

Wir empfehlen deshalb, in einer Vorbereitungsphase

- eine Stakeholder-Analyse durchzuführen, die klärt „Wer hat Interesse an unserem Thema und übt Macht und Einfluss auf die Themenentwicklung aus?“
- eine Kosten-Nutzenanalyse der Kooperation anzufertigen, mit der Frage: „Was sind die Kosten und Nutzen für die verschiedenen Beteiligten, wenn sie sich dem Netzwerk anschließen?“ Dies hilft, den Nutzen (auch für „Werbezwecke“) nutzbar zu machen, aber auch Befindlichkeiten einzelnen Mitglieder besser zu verstehen.

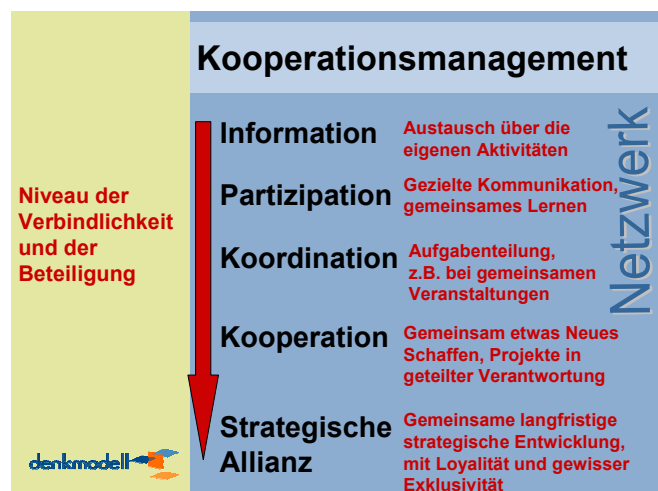
- **Die Berücksichtigung der Entwicklungs-Phasen eines Netzwerkes und die Differenzierung der verschiedenen Kooperationsstufen**



Jede Lebensphase eines Netzwerkes hat unterschiedliche Anforderungen an seine Mitglieder und an die Organisation.

Damit nach der ersten Euphorie der Gründung und Vorbereitung kein „freier Fall“ (rote Sequenz in der Graphik) stattfindet, sollten ganz konkrete und „vorzeigbare“ Ergebnisse erzielt werden – mit mehreren kleinen Projekten.

Netzwerke werden oft mit vielen Erwartungen überfrachtet und die Kooperation wird von Anfang an zu eng gestrikt. Jede Kooperationsform sollte aber erst mal mit einem systematischen Informationsaustausch beginnen. Dann erst



sollten andere Ebenen hinzukommen (siehe Graphik). Ein Netzwerk beschränkt sich meist auf Information, Partizipation und Koordination – Kooperationen im engeren Sinne oder gar Strategische Allianzen können daraus entstehen, sind aber nicht zwingend.

Man kann ein Netzwerk auch als „**Warmhalteplatte von Beziehungen**“ bezeichnen, die dann aktiviert werden, wenn die Situation eine Kooperation oder eine Allianz erfordert. Damit dies dann an der richtigen (also wirksamen) Stelle oder „Netzknotten“ schnell geschehen kann, müssen die drei ersten Kooperationsebenen ständig gepflegt werden – und nicht nur dann, wenn man sie braucht...

- **Netzwerkarbeit ist Arbeit**

Generell wird die Netzwerkarbeit bezüglich Zeit und Aufwand unterschätzt. Wir empfehlen daher den frisch gebackenen Mitgliedern, „Aufwand und Ertrag“ gut abzuschätzen und eher weniger Verantwortung zu übernehmen, die dann aber auch erfüllt werden kann – und die Arbeit auf viele Schultern zu verteilen.

Sicherlich sollte beim Netzwerken auch ein Anteil an nicht-zielgerichtetem Kommunizieren und ein Spaß-Faktor dabei sein – so manches Netzwerk, das nach der Anfangsphase sich zu einem „Social Club“ entwickelt, hat jedoch seine ursprüngliche Daseinsberechtigung verloren...

Zurück nach Sfax:

Die erste Phase der „Hausaufgaben“ und der offizielle Start

Die Anfangsbedingungen in Sfax waren wie schon gesagt für eine Netzwerk-Entwicklung nahezu ideal, denn das Terrain war durch das GTZ-Projekt vorbereitet, das Thema für die interessierten Institutionen relevant und die frühe Beratung erlaubte eine effektive Begleitung der Kerngruppe, die sich auch sehr offen auf diesen Prozess einließ.

Knapp 4 Monate nach dem ersten Treffen war es soweit: das Netzwerk wurde im März 2006 der institutionellen Öffentlichkeit in Sfax vorgestellt und warb um Mitarbeit.

Das Netzwerk hatte sich inzwischen einen Namen gegeben „Challenge – Unterstützungsnetzwerk für die Wettbewerbsfähigkeit von Sfax“, der auf dem offiziellen Akt ebenso vorgestellt wurde wie die Ziele des Netzwerkes,

die inzwischen entwickelte „Charte“, die Organisationsstruktur, die Liste der Gründungs-Mitglieder des Steuerungskomitees und der Aktionsplan für das Jahr 2006.

Die Beraterin half bei der Vorbereitung der Veranstaltung und übernahm den Teil einer theoretischen Einführung in Netzwerkarbeit für diejenigen, die den ersten Workshop nicht besucht hatten.

Die Resonanz auf die offizielle Vorstellung war positiv, einige Institutionenvertreter erklärten sofort ihren Beitritt zum Netzwerk, andere verfolgten zumindest mit Interesse die weitere Entwicklung.

Erste Resultate - ein Jahr danach

Es folgten im ersten Jahr weitere Hausaufgaben und erste Aktivitäten, über die Ende Februar 2007 auf der ersten „Jahreshauptversammlung“ berichtet wurden – ebenso wie über die Planungen für das laufende Jahr 2007:

Zu dem Namen „Challenge“ hatte sich auch ein Logo gesellt, dessen Design als Wettbewerb der Kunsthochschule ausgeschrieben wurde – also auch hier wurde auf lokale Kooperation und Identifikation gebaut.

Ein Flyer war produziert worden, die Datenbank der Mitglieder begonnen, eine Mitgliederbefragung ausgewertet, Arbeitsgruppentreffen hatten stattgefunden, ein Seminar wurde organisiert...

Highlight der Aktivitäten des Netzwerkes 2006 war ohne Zweifel die Mit-Organisation einer Konferenz zur Wettbewerbsfähigkeit der Region Sfax ("Promotion de la compétitivité à la Région de SFAX" , 14. – 15. Dezember 2006). Auf der Konferenz – die über 300 Teilnehmer zählte - wurden unter anderem eine Studie zur Wettbewerbsfähigkeit der Region Sfax und internationale Best Practices vorgestellt.

Durch die Konferenz entstand Öffentlichkeit für das Netzwerk, das Presse-Echo noch Wochen später zeigte, dass Bewegung in die Diskussion Thema Regionalentwicklung gekommen ist.

Die Herausforderungen der Zukunft

Heute (März 2007) zählt das Netzwerk „Challenge“ rund 40 Mitglieder. Die größte Herausforderung ist wohl, dass die Energie der Steuerungsgruppe auf die Mitglieder übergeht und diese sich zunehmend selbst organisieren. Der Plan für 2007 sieht deshalb auch die vermehrte Einbeziehung der Mitglieder vor, sei es durch Arbeitsgruppen oder gegenseitige Besuche.

Die Rolle der GTZ bestand und besteht in der Unterstützung bei Meetings, der Sekretariatsarbeit und bei den Veranstaltungen. Sicherlich ist dies ein stabilisierender Faktor für das Netzwerk. Auch in Europa haben Netzwerke meist eine institutionelle Anbindung oder Unterstützung. Die Beratung durch **denkmodell**[®] hat sich bereits in ein sporadisches Coaching der Steuerungsgruppe verwandelt.

Eine logistische Herausforderung der nächsten Zeit ist für das Netzwerk wohl die Erstellung eines Web-Portals, das einer breiteren Öffentlichkeit Zugang verschafft, nicht nur zu Informationen zum Netzwerk selbst, seinen Aktivitäten und dessen Mitgliedern, sondern das dem Netzwerk ermöglicht, eine Drehscheibe für Informationen zur Regionalentwicklung von Sfax zu werden.

Ein direkter Kontakt zu dem GTZ-Projekt und dem Netzwerk kann hergestellt werden über Walter.Beddies@gtz.de