

CIEA 2002

WAS MACHT NETZWERKE ERFOLGREICH? DIE NEUCHÂTEL-INITIATIVE INHALTSVERZEICHNIS

**Sana Jatta, International Fund for Agricultural
Development (IFAD), Rom, Italien**

Donnerstag, 22. August 2002

**23. INTERNATIONALER LEHRGANG ÜBER DIE BERUFLICHE
AUSBILDUNG UND DAS UNTERRICHTSWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT**

AUFTAKT

Konflikt zwischen Eigennutz und Gemeinnutz: - Warum innerhalb eines Netzwerkes zusammengearbeitet werden soll

Sie kennen sicher die berühmte italienische Oper *TOSCA*. Die Heldin der Oper, die auch den Namen *Tosca* trägt, steht vor einem schweren Dilemma. Ihr Geliebter *Cavaradossi* wird für ein Verbrechen verurteilt, dass er begangen haben soll und wird von *Scarpia*, dem Polizeichef, der auch in *Tosca* verliebt ist, zum Tode verurteilt. *Scarpia* bietet *Tosca* einen Handel an, um ihren Geliebten zu retten. Wenn sie mit ihm ins Bett geht, dann befiehlt er dem Exekutionskommando Platzpatronen anstelle von scharfer Munition zu verwenden, und so *Cavaradossi* zu verschonen.

Wenn wir nun einmal annehmen, dass die beiden durch keine Tabus, moralischen Bedenken oder ethischen Motive abgehalten würden, so könnten sowohl *Tosca* als auch *Scarpia* davon profitieren, wenn sie bei ihrer Abmachung blieben und als wahre Egoisten zusammenarbeiten würden: *Tosca* würde ihrem Geliebten das Leben retten und *Scarpia* mit ihr ins Bett gehen. Jeder Einzelne würde aber noch mehr profitieren, wenn er oder sie den anderen durch Täuschung dazu bringen würde, seinen oder ihren Teil des Abkommens einzuhalten, aber gleichzeitig den eigenen Teil nicht erfüllen würde. Damit könnte *Tosca* sowohl ihren Geliebten als auch ihre Keuschheit retten, und *Scarpia* würde ans Ziel seiner Wünsche gelangen und gleichzeitig seinen Feind loswerden. Haben sie also zusammengearbeitet oder nicht?

In der Oper haben beide sich dazu entschieden, den anderen zu betrügen. *Tosca* betrügt *Scarpia*, indem sie seinem Ersuchen zustimmt, ihn dann aber erdolcht, nachdem er angeblich den Befehl gegeben hat, nur Platzpatronen zu benützen. Zu ihrer Bestürzung entdeckt sie aber, dass sie zu spät war, denn *Scarpia* hat sich auch dazu entschieden sie zu betrügen, indem er nicht den versprochenen Befehl gab. Das Exekutionskommando benutzt keine Platzpatronen; *Cavaradossi* stirbt. *Tosca* begeht Selbstmord und alle drei sind am Ende tot. Wie konnte das passieren?

Tosca's Dilemma wird auch als das *Gefangenendilemma*¹ in der Spieltheorie bezeichnet, denn die bekannteste Anekdote zur Beschreibung dieses Dilemmas handelt von zwei Gefangenen, von denen jeder vor der Wahl steht, gegen den anderen auszusagen, und so seine eigene Strafe zu vermindern. Das Dilemma entsteht dadurch, dass die Polizei sie nur in wenigen Punkten für schuldig befinden kann, wenn keiner der beiden den anderen verrät, d.h. beide wären besser dran, wenn sie schweigen würden, aber jeder für sich käme mit einem Freispruch davon, wenn er den anderen verraten würde.

Wenn es sich um eine einmalige Situation handeln würde, so wäre es in Anbetracht der Ausgangssituation unlogisch, den anderen nicht zu verraten. In der Spieltheorie wurde jedoch bewiesen, dass sobald diese Situation zwischen den selben zwei Menschen (oder Gruppen) öfters entsteht, egoistisch zu handeln, doch nicht das Vernünftigste ist. Im Gegenteil, "*wie du mir - so ich dir*", wonach Menschen am Anfang zusammenarbeiten und sich dann an das halten, was der anderer zuletzt gemacht hat, ist die erfolgreichste Art des Verhaltens; vor allem, wenn bei einem Drittel der Fälle ein willkürlich begangener Verrat grossmütig übersehen wird. Dieses sogenannte "*grosszügige wie du mir – so ich dir*" ist deshalb so viel erfolgreicher als andere Verhaltensmuster, weil es aus einer

¹ Siehe Ridley Matt, 1999. Die Biologie der Tugend. Warum es sich lohnt, gut zu sein. Ullstein Buchverlag GmbH & Co.

Mischung von nett sein, sich revanchieren, vergeben und sich klar ausdrücken besteht. Wenn man nett ist, verhindert man dadurch unnötige Schwierigkeiten. Sich revanchieren entmutigt den anderen, auf einem Verrat zu bestehen. Vergeben trägt dazu bei, die gegenseitige Zusammenarbeit wiederherzustellen. Sich klar ausdrücken führt zu besserer Verständlichkeit und ermöglicht eine langfristige Zusammenarbeit.

Initiative (NI) Ursprünge der Neuchâtel

Während der 80er-Jahre und zu Beginn der 90er-Jahre, wurden landwirtschaftliche Beratungssysteme zum Zankapfel zwischen den Hauptgeldgebern und den Experten, die in der landwirtschaftlichen Entwicklung im südlichen Afrika aktiv tätig waren. Damals wie auch heute herrschte bei den Entwicklungspartnern die Meinung, dass landwirtschaftliche Beratungssysteme bei der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung Afrikas eine wichtige Rolle spielen könnten und auch tatsächlich spielen. Eine hitzige Debatte war jedoch im Gang, die in der Mitte der 90er-Jahre ihren Höhepunkt erreichte. Eine Debatte darüber, welches System für den Kontinent am Besten geeignet sei, und wie die verschiedenen Systeme funktionieren sollten. Der Hauptstreitpunkt stand im Zusammenhang mit der Rolle, welche der Staat, beziehungsweise die Zivilgesellschaft (Privater Sektor, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Community-based Organisations (CBOs) etc.) spielen sollte, sowie mit begrifflichen Unterschieden, mit der Bedeutung der Beratung bei der Unterstützung allgemeiner Entwicklungsziele, mit dem Bedarf an nationalen Beratungssystemen und mit finanziellen Fragen (Kostendeckung).

Die Veränderungen der 90er-Jahre, vor allem die Ausbreitung der Demokratie, die Dezentralisierung, die wirtschaftliche Liberalisierung und die generellen Kürzungen bei der staatlichen Entwicklungshilfe, die den meisten afrikanischen Staaten zur Verfügung steht, zeigen die Notwendigkeit für alle Beteiligten, ihre Differenzen bezüglich Dogmas zur Seite zu legen, und aus der Vielfalt an Beratungsansätzen Kapital zu schlagen. Es wurde auch immer deutlicher, dass ein instabiles politisches Umfeld, sich ändernde öffentliche Investitionspolitiken und viele andere Makro- (national) und Mesofaktoren (regional), die ausserhalb der Reichweite der Geldgeber und der Berater lagen, einen grossen Druck auf die landwirtschaftlichen Beratungssysteme ausübten. In Anbetracht dieser Trends und als Antwort darauf, war es unbedingt nötig, dass Partner und Beteiligte eine gemeinsame Vision entwickelten, wie sie mit diesen Veränderungen, welche die landwirtschaftliche Beratung unweigerlich beeinflussen, umgehen wollten. In der Folge wurde die *Neuchâtel-Initiative on the Analysis of Existing Agricultural Extension Approaches in sub-Saharan Africa* im Juli 1995 in Neuenburg ins Leben gerufen, um genau dieses gemeinsame Verständnis für die Probleme im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der verschiedenen Arten von landwirtschaftlichen Beratungssystemen auf dem ganzen Kontinent zu entwickeln.

Höhepunkte des ersten informellen Treffens in Neuchâtel

Ziele. Das erste informelle Treffen von Geldgebern, die daran interessiert sind landwirtschaftliche Beratungssysteme im südlichen Afrika zu unterstützen, hatte zum Ziel, das Eis zwischen den Hauptakteuren zu brechen, und die wichtigsten Fragen in Bezug auf eine Entwicklung von nachhaltigen Beratungssystemen auf dem Kontinent zu definieren. Das Schwergewicht wurde darauf gelegt, eine Basis für gemeinsame Aktivitäten zu finden und nicht genau aufzuzeigen, worin sich die verschiedenen Ansätze unterschieden und was für eine Philosophie ihnen zu Grunde lag. Man hoffte, dass eine offene, nicht auf Konfrontation und Drohungen angelegte Diskussion der wichtigsten Fragen zum Thema Beratung zu einem besseren Verständnis für die unterschiedlichen Ansätze, die von den verschiedenen Geldgebern unterstützt werden, führen würde, und helfen könnte, eine begrenzte Anzahl von Aktivitäten festzulegen, bei denen eine Zusammenarbeit der Geldgeber möglich wäre.

Teilnahme. In Anbetracht der Tatsache, dass die Mitte der 90er-Jahre stattfindende hitzige Debatte über Ansätze der Beratung sich vor allem zwischen den Geldgebern abspielte, waren sie es, die eine Annäherung suchten. Deshalb wurden nur interessierte Geldgeber eingeladen, und auch nur solche kamen zur ersten informellen Besprechung zum Thema internationale Unterstützung von landwirtschaftlichen Beratungssystemen in Afrika. Insgesamt waren es 25 TeilnehmerInnen sowohl von bilateralen als auch von multilateralen Geldgeberorganisationen, die während der 80er und 90er-Jahre stark an der Unterstützung von landwirtschaftlichen Beratungssystemen in Afrika beteiligt waren. Die 16 VertreterInnen der bilateralen Hilfsorganisationen kamen aus Dänemark, Frankreich, Deutschland, Schweden, Schweiz, Grossbritannien und den USA. Drei multilaterale Organisationen waren auch vertreten, nämlich die FAO, der IFAD und die Weltbank.

Die Schweiz hat die grösste Zahl von VertreterInnen entsandt. Zusätzlich hat sie auch die Dienste eines Vermittlers vom Landwirtschaftlichen Beratungszentrum in Lindau zur Verfügung gestellt, auf dessen innovative Vermittlungstechnik und -dienste auch ein grosser Teil des Erfolges des Treffens zurückzuführen ist.

Die Referate, die am Treffen gehalten wurden, behandelten aus verschiedenen Blickwinkeln Fragen zum Thema Beratung: (a) Aufgaben und Tätigkeiten von landwirtschaftlichen Dienstleistungen zu denen auch die Diskussion über das damals noch praktisch unbekannt, heute aber berühmte „*Extension Elephant and Extension Butterfly*“, das dem LBL zugeschrieben wird, gehört; (b) zukünftige Politiken der Weltbank betreffend landwirtschaftliche Beratung; (c) Lektionen, die man aus der Anwendung von T&V (Training und Visit) bei Beratungssystemen in Ghana gelernt hatte; (d) Produktion und Technologietransfer in der landwirtschaftlichen Beratung in Burkina Faso; und (e) landwirtschaftliche Beratung und ländliche Entwicklung; die Erfahrungen der französischen Entwicklungszusammenarbeit, die als Beispiel dienen können für Geldgebern, die zusätzlich zum T&V System noch ein anderes System unterstützen.

Wichtigste Ergebnisse und Abkommen. Alle TeilnehmerInnen haben ihre volle Zufriedenheit mit den Ergebnissen des informellen Treffens ausgedrückt, das es ihnen erlaubt hat, ihre Zugehörigkeit zu den verschiedenen Organisationen beiseite zu lassen, und offen und freimütig über die wichtigen Fragestellungen und Themen der landwirtschaftlichen Beratung in Afrika in den 90er-Jahren zu diskutieren. VertreterInnen aller anwesenden Institutionen haben sich verpflichtet, in den folgenden Monaten und Jahren wenigstens eine gemeinsame Aktion zusammen mit den anderen Partnern durchzuführen. Zudem, und das ist das Wichtigste, es herrschte Einigkeit bei einigen wichtigen Themen, die vor dem Treffen noch ziemlich umstritten waren. Und dazu gehören auch die folgenden:

- (a) Die afrikanischen Länder müssen ihre landwirtschaftlichen Beratungssysteme und -ansätze, die von den Geldgebern unterstützt werden, selbst besitzen und leiten. Mit Ländern sind hier alle lokalen und inländischen Beteiligten an der landwirtschaftlichen Beratung gemeint;
- (b) Hilfe von ausserhalb sollte nur im Rahmen langfristiger Zusammenarbeit und nicht in einzelnen, beschränkten und kurzfristigen Projekten angeboten werden;
- (c) Beratungssysteme und -ansätze sollten auf Grund von konkreten Feldresultaten ausgewertet und bewertet werden; dazu gehören auch Aussagen über die technische Qualität, Unternehmensberatung von Bauernhöfen und Kooperativen und ein wirk-samer Austausch von Informationen über Absatzmärkte und Wissen darüber, wie man mit Ressourcen umgeht etc.;

- (d) Geldgeber sollten die Bestrebungen ausländische Managern durch fähige Afrikaner zu ersetzen unterstützen, indem sie die Ausbildung von einheimischem Personal fördern, wobei das nötige Gewicht auf die Ausbildung von Frauen in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Beratungsmangements und der Feldarbeit gelegt werden muss; und
- (e) Die Zusammenarbeit von Geldgebern sollte durch einen breit abgestützten nationalen und regionalen Koordinationsmechanismus unterstützt werden, zu dem auch öffentliche Institute und die Zivilgesellschaft gehören.

Zum Schluss dieses für alle Geldgeber fruchtbaren Treffens haben sich die TeilnehmerInnen dazu entschlossen, den begonnenen Dialog durch gemeinsame zukünftige Aktivitäten fortzusetzen.. Der IFAD hat sich zur Verfügung gestellt, beim nächsten informellen Treffen in der zweiten Hälfte des Jahres 1996, an seinem Hauptsitz in Rom Gastgeber zu sein. Somit wurde die Neuchâtel-Initiative fast zufällig ins Leben gerufen, und basiert auf dem Prinzip des *“grosszügigen wie du mir – so ich dir”*, das vorzüglich dazu geeignet ist, gemeinsam das Wissen über die Erneuerung und die Neuentwicklung von landwirtschaftlichen Beratungssystemen in Afrika zu teilen.

Die Weiterentwicklung der NI

Die Neuchâtel-Initiative war zu Beginn eine Unternehmung zur Bewältigung von Konflikten. Im Unterschied zu fast allen anderen solchen Bemühungen, ergriffen diesmal die Konfliktparteien selbst die Initiative, um einen Dialog herzustellen und die Konflikte zwischen ihnen aus dem Weg zu schaffen. Mit der Zeit entwickelte sich die Initiative zu einem informellen Netzwerk aus landwirtschaftlichen Beratern und Politikberatern aus den betroffenen Geldbergemeinschaften. Ihre Tätigkeit im Netzwerk wird durch ihre Dachorganisation finanziell unterstützt und moralisch ermutigt, da diese vom „*Think-Tank Effekt*“ des Netzwerkes profitieren wollen, ohne durch die Empfehlungen der NI übermässig verpflichtet und gebunden zu sein. Wenn man die Entwicklung des Netzwerkes in den acht Jahren seit seiner Entstehung näher betrachtet, kann man bis jetzt drei Phasen erkennen, nämlich: (a) **1995-1998**: Aufbau eines Netzwerkes; (b) **1998-2000**: Aufbau einer gemeinsamen Vision; (c) **2000-Heute**: Generieren und Teilen von wichtigem Wissen. Die bedeutendsten Merkmale und Errungenschaften dieser drei Phasen werden während des Vortrages und im Originaldokument auf Englisch kurz erläutert.

Gegenwärtiger Zustand des Netzwerkes und Gründe für seinen Erfolg

Der gegenwärtige Zustand des Netzwerkes ist im Grossen und Ganzen sehr gut. Nach acht Jahren regelmässigen Dialoges und konstruktiver Beratung ist es der Gruppe gelungen, Konfrontation durch Generieren und Teilen von wichtigem Wissen unter allen Mitgliedern der NI zu ersetzen. Die blosse Tatsache, dass die meisten Mitglieder der NI sich ernsthaft darum bemüht haben, sich mehrmals pro Jahr auch ausserhalb der allgemeinen jährlichen Zusammenkünfte, die allen Mitgliedern offen stehen, zu treffen, zeigte, wie wichtig sie die Möglichkeiten, die das Netzwerk bietet, nehmen. Das wurde noch zusätzlich unterstrichen durch die Tatsache, dass die Mitglieder ständig in informellem Kontakt untereinander standen, sei es via E-mail, Fax oder auch durch gegenseitige Besuche, wenn sich jemand zufällig auf Geschäftsreise in der Gegend befand. Die Bereitschaft der Mitglieder auf informeller Ebene zu versuchen, Zweifler wieder zurück zur Herde zu bringen, ist ebenfalls eine Eigenschaft des Netzwerkes, die zu erwähnen sich lohnt.

All diese verschiedenen Kommunikationskanäle führten zu einer sehr kollegialen Atmosphäre unter den Geldgebern, die in die Unterstützung von landwirtschaftlichen Beratungssystemen in Afrika involviert sind. Die Angst vor dem Anderen ist verschwunden, und der **Pluralismus** bei der Unterstützung von Beratungsansätzen wird als weniger

bedrohend empfunden und verschwendet weniger Ressourcen. Anstatt untereinander sinnlosen Wettbewerb zu betreiben, suchen verschiedene Geldgeber nun nach Möglichkeiten, damit ihre unterschiedlichen Ansätze sich gegenseitig ergänzen, wobei jeder Ansatz nur gefördert wird, wenn er sich in einer bestimmten Situation als sinnvoll erweist. Bis jetzt wurde das „grosszügige wie du mir – so ich dir“-Verhaltensmuster der Spieltheorie mit Erfolg angewendet, ohne dass dabei jemand das Bedürfnis verspürte, grossmütig irgendwelche zufälligen Mängel übersehen zu müssen. Einige der **wichtigsten Eigenschaften des NI Netzwerkes, die bis jetzt seinen relativen Erfolg erklären könnten**, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (a) Eine Mischung aus einem informellen, nicht bedrohenden Umfeld mit der Möglichkeit, wenn nötig, formelle Abkommen zu erreichen. Obwohl die Geldgeber die Teilnahme ihrer Angestellten bei den Beratungen der NI Zusammenkünften finanzieren, sind die Beiträge dieser Mitglieder von einem rein persönlichen Elan und von persönlichem Interesse gesteuert. Und obwohl die Empfehlungen aus diesen Beratungen somit für die Dachorganisationen ihrer Mitglieder nicht bindend sind, ist es doch klar, dass das Management der Organisationen die Vorgänge in der Gruppe verfolgt, damit es neues Wissen in seine gemeinsamen institutionellen Organisationen einfließen lassen und Kommunikationskanäle mit anderen gleichgesinnten Organisationen aufbauen kann, mit dem Zweck, gemeinsame Unternehmungen zu entwickeln;
- (b) Es gibt genügend Themen, welche die Mitglieder um den runden Tisch versammeln. Themen, deren Erforschung und Analyse, sowohl auf intellektueller Ebene für die im Netzwerk tätigen Menschen lohnend, als auch gleichzeitig für ihre Dachorganisationen nützlich sind, da sie die Erkenntnisse und Empfehlungen direkt in ihre Tätigkeiten und Projekte, die sie in Vorbereitung haben, einfließen lassen können;
- (c) Die Existenz einer Kernmitgliedschaft, die aus 3 multilateralen Organisationen (FAO, IFAD und Weltbank) und 5 bilaterale Organisationen (DFID, FBC, GTZ, DEZA und SIDA) besteht, die sehr klare Führungs- und Gesamtziele haben, mit der Möglichkeit, die Debatten, wenn nötig, auch auf andere Beteiligte auszuweiten, um ihr Feedback zu Problemen von allgemeinem Interesse zu erhalten;
- (d) Ein ständiger, engagierter, stiller, sich nicht einmischender Vermittler (LBL), der für sich keinen offensichtlichen direkten Nutzen aus dem Erfolg des Netzwerkes ziehen kann, es sei denn, die Effizienz und die Wirksamkeit der koordinierten internationalen Unterstützung der landwirtschaftlichen Beratungsdienste in Afrika. Seit 1995 vereinfacht dieser jede einzelne informelle NI Beratung, und vieles deutet darauf hin, dass der gesamte Erfolg des Netzwerkes in nicht geringem Ausmass seiner wirksamen Vermittlerfunktion zu verdanken ist.

Diese Eigenschaften sind nicht nach Bedeutung geordnet, und sie sind auch nicht ausschliesslich. Sie zeigen aber, dass vieles erreicht werden kann, und zwar mit ziemlich einfachen Wahrheiten und Anstrengungen.

Schlussbemerkungen über einige Grundprinzipien, die das Funktionieren von Netzwerken betreffen

Alle Beteiligten einer beliebigen Gesellschaft – Regierungen, Geldgeber, Zivilgesellschaft und vor allem Bauern/ Produzenten und ihre Organisationen etc. – tragen durch die Ausübung ihrer täglichen Pflichten de facto zur Entwicklung der Gemeinschaft bei. Für diese Entwicklung ist es zwingend, dass Möglichkeiten gefunden werden, wie man das Prinzip von „Good Practice“ gemeinsam anwenden, ein fruchtbares Umfeld schaffen und Fähigkeiten und Fertigkeiten auf allen Ebenen entwickeln kann, indem man:

- (a) Das Potential einer Partnerschaft und die Argumente, die für sie sprechen, versteht;
- (b) Den Argwohn überwindet und Respekt vor verschiedenen Partnern erlangt;
- (c) Die Fähigkeiten für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Beteiligten auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene entwickelt;
- (d) Möglichkeiten findet, wie die Fortschritte und die Auswirkungen von Partnerschaften gemessen werden können; und
- (e) Das Prinzip von „Good Practice“ verbreitet und verbessert, damit es für Entwicklung und Regierungsführung selbstverständlich wird.

Dies sind einige der wichtigsten Anforderungen, die im Juli 1995 besorgte Beteiligte dazu brachten, die Neuchâtel-Initiative als informellen Beratungsprozess zum Thema internationale Unterstützung für landwirtschaftliche Beratung in Afrika, zu gründen. Wie alle guten Netzwerke entstand die Initiative auf Grund des vorhandenen Wissens über das tatsächliche Potential und den Nutzen einer Partnerschaft. Diese Gründe lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (a) Jedem Partner *die Möglichkeit geben*, seine eigenen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Interessen auf allgemeine Probleme und Möglichkeiten anwenden zu können, auf Grund von Zuständigkeit, Rechtmässigkeit und Transparenz, die kein Teilnehmer hat, wenn er allein handelt;
- (b) *Mobilisierung von grösseren Ressourcen*, indem man die technischen, menschlichen, informationellen, physischen und finanziellen Ressourcen aller Partner vereinigt;
- (c) *Ein grösseres Bewusstsein sicherstellen*, über die Prioritäten, Bedürfnisse und Rollen eines jeden Beteiligten und damit eine einheitlichere und stabilere Partnerschaft bilden;
- (d) *Dynamische Kontaktnetzwerke schaffen*, welche Einflusskanäle zur Verfügung stellen, die einerseits die grössere Gemeinschaft mit einbeziehen und andererseits einen Einfluss auf die politische Tagesordnung der teilnehmenden Organisationen und Institute haben; und
- (e) *Konflikte durch Zusammenarbeit ersetzen* – für alle TeilnehmerInnen sind die Kosten eines Konfliktes grösser, sowohl was Zeit als auch Ressourcen betrifft, obwohl die Zusammenarbeit für diejenigen schwieriger sein mag, die an begrenzten Projekten, Verhandlungen, Geschäften oder Ideen arbeiten.

Der NI gelang all dies und vielleicht noch mehr. Es ist hauptsächlich der Tatsache zu verdanken, dass zu Beginn der 90er-Jahre in den Geldgeberinstitutionen und Organisationen so wie auch in Afrika selbst eine parallel verlaufende Revolution in der Regierungsführung ihren Anfang nahm und bis heute noch andauert. Diese Revolution, welche das „Empowerment“ und das gemeinsame Handeln betont, auf gegenseitigem Respekt und gegenseitigem Gewinn basiert, hat neue Möglichkeiten für informelle und dezentralisierte Ansätze eröffnet, die vom NI Netzwerk übernommen wurden. Diese Ansätze stützen sich vor allem auf die Fähigkeiten und Visionen der einzelnen Vertreter der öffentlichen Institutionen (Regierungen und Geldgeberorganisationen), der Zivilgesellschaft und der Bauernorganisationen ab, die, wenn es um Veränderungen in ihren Organisationen, Gemeinschaften und Ländern geht, an vorderster Front arbeiten. Sie bestimmen die Zukunft.

Damit das Ganze aber überhaupt ein Erfolg wird, und damit Partnerschaften gut funktionieren, muss ein Prozess in Gang gebracht werden, welcher die Planung von Aktionen und Lieferung der notwendigen Ressourcen ermöglicht. Dazu gehört:

- (a) *Entscheiden, was zu tun ist* es hat ein Jahrzehnt oder mehr gedauert, bevor diejenigen, die an der Unterstützung landwirtschaftlicher Beratungsdienste in Afrika interessiert waren, sich dazu entschieden, sich gegenseitig um Rat zu fragen, anstatt die Konfliktsituation, die zwischen ihnen während der 70er und 80er-Jahre vorherrschte, und die ihren Höhepunkt Anfang der 90er-Jahre erreichte, aufrechtzuerhalten;
- (b) *Identifizierung von Partnern*: erst nach vielen Versuchen und Fehlschlägen entschied sich die NI dazu, ihre Kernmitgliedschaft auf Geldgeber zu beschränken, dabei aber die anderen Beteiligten nicht zu vergessen;
- (c) *Sich auf Kernprinzipien der Fairness einigen*: dabei ging es um Respekt (nicht unbedingt Gleichheit, welche die Konnotation von Macht enthält), Transparenz (die Grundlage von Vertrauen) und gegenseitigem Nutzen; Dinge, auf die man sich nicht so leicht festlegen kann, wenn nicht alle Beteiligten offen und flexibel sind: im Falle der NI einigte man sich schon am Ende des ersten Eröffnungstreffens im Juli 1995 auf diese Prinzipien;
- (d) *Sich über die geeignete Struktur der Beziehung innerhalb der Partnerschaft einigen*: die Meinungen darüber, wie formell eine Partnerschaft sein soll, gehen auseinander. Typischerweise brauchen die meisten Netzwerke oder Partnerschaften am Anfang keinen formellen Vertrag. Die NI hat sich bis jetzt auch für diesen informellen Charakter entschieden, und verfügt deshalb über eine grössere Freiheit, neue Ideen zu testen;
- (e) *Klare Ziele setzen*: diese mögen zu Beginn breit angelegt sein (wie es beim Netzwerk der NI bei der ersten Beratung in Neuchâtel im Jahre 1995 der Fall war) aber mit der Entwicklung der Projekte müssen die Ziele immer konkreter abgefasst werden (ähnlich wie die klaren Aufgaben, die den zwei Task Forces zum Thema „*Finanzielle Beratung*“ und „*Beratung, Armut und Verwundbarkeit*“ beim Jahrestreffen der NI im Jahre 1999 gegeben wurden);
- (f) *Andere Beteiligte mit einbeziehen* wie es die NI in den Jahren 1998-1999 tat, als sie Regierungen, Bauern und andere Menschen in Afrika nach ihrer Meinung zum „Common Framework“ fragte;
- (g) *Planung von Aktionen* wie es an den Jahresversammlungen der NI geschieht, die immer mit einer Übereinkunft über gemeinsame Aktionen enden, die im nächsten Jahr in Angriff genommen werden sollen;
- (h) *Mobilisierung von Ressourcen*; und
- (i) *Überprüfung und Überarbeitung*.

Aus dem bisher gesagten sollte der Leser, die Leserin einen vollständigen Einblick in Praxis und Theorie dessen erhalten haben, was *Netzwerke erfolgreich macht*. Zum Schluss folgt nun logischerweise noch die Definition eines idealen Netzwerkes, die wie folgt lautet:

Eine Partnerschaft ist eine Allianz von mehreren Beteiligten, bei der Einzelne, Gruppen oder Organisationen sich darauf einigen, zusammenzuarbeiten, um eine Verpflichtung oder eine spezielle Aufgabe zu erfüllen; Risiken aber auch Gewinne

zu teilen; Beziehungen regelmässig zu überarbeiten; Übereinkünfte (formelle oder informelle) wenn nötig zu überprüfen.

Ich vertrete in diesem Referat die Meinung, dass die Neuchâtel-Initiative bis jetzt eines dieser erfolgreichen Netzwerke ist. Sie weist alle notwendigen Eigenschaften auf, damit dies, wenn sie so weiter macht, auch in Zukunft der Fall sein wird, zum gegenseitigen Wohle aller Mitglieder und anderen Beteiligten, die von der Unterstützung der landwirtschaftlichen Beratungsdienste in Afrika - und vielleicht auch darüber hinaus - betroffen sind.

Gr

SANA FODAY KEBBA JATTA

SHORT BIOGRAPHY

EDUCATION

After secondary schooling in The Gambia, attended Cranfield University in England (1976-79) and graduated with a *B.Sc. (Honours)* in Agricultural Engineering. Subsequently undertook a postgraduate course in Soil Science and Water Management at the Agricultural University of Wageningen in The Netherlands (1981-83) and graduated with an *M.Sc. (with Distinction)*. Also attended several short courses related to team leadership, management, negotiations, and communications skills enhancement.

WORK EXPERIENCE

Over 19 years of experience in planning, management and supervision of rural development operations in Africa and Asia. Between 1979 and 1981 was deputy head of the Agricultural Engineering Section of the Department of Agriculture in The Gambia and from 1983 to 1987 formed part of the management team of the Jahally & Pacharr Smallholder Rice Irrigation Project in the country. Since 1987 manage the portfolio of the ***International Fund for Agricultural Development (IFAD)*** in several countries (Burkina Faso, Cape Verde, Central African Republic, Guinea-Bissau, Liberia, Maldives, Mali, Mauritania, Philippines, Sao Tomé & Principe, Sierra Leone, and Sri Lanka) at different times. In addition, served as focal point on a number cross-cutting themes related to IFAD operations including: agricultural extension and access to technology by farmers; research & development of water lifting technologies; land tenure issues; networking with regional West & Central African inter-governmental, non-governmental organisations and farmers' groups.
