

**Regionaltagung Ausbildungsoffensive
Mit Mut in die Zukunft
Kloster Benediktbeuern - 14. März 2008**



Kritische Erfolgsfaktoren in Netzwerken

Prof. Dr. Egon Endres
Katholische Stiftungsfachhochschule München

Aufgaben der Evaluation und Steuerung von Netzwerken



- Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren
- Unterstützung von Konsensfindungen und Koordinationen
- Konstruktive Bewältigung von Konflikten und Krisen
- Begleitung des Aufbaus von Leadership-Kompetenzen
- Ermöglichung von Lernprozessen und Veränderungen
- Sensible Verknüpfung von sozialen und politischen Prozessen



Qualitätsmanagement in Netzwerken

- Leitfragen -

1. Welche Evaluationsformen sind geeignet, um den Aufbau von Netzwerken zu unterstützen?
2. Auf welche Weise können Evaluations- und Controllingkriterien gewonnen und bewertet werden?
3. Welche spezifischen Foren sind für eine Rückkopplung vom Evaluationsergebnissen geeignet?



Erfolgsbaustein 1: Gemeinsame Ziele



- Netzwerke lassen sich nur dort entwickeln, wo es **gemeinsame Ziele** und nach Möglichkeit **gemeinsame Visionen** gibt. Gemeinsamkeiten zu finden, bedarf oft der Moderation durch Dritte.

„Es braucht Info-Marktplätze, wo man etwas über die Ziele und Kompetenzen anderer erfährt.“



Erfolgsbaustein 2:

Sich auf etwas Neues einlassen



- Der Ausgang und der Nutzen von Netzwerken ist oftmals nicht vorherzusehen. Deshalb brauchen sie den **Mut und die Offenheit für Neues und "Verrücktes"**.

„Risikobereitschaft und ein bisschen Verrücktheit gehören dazu.“



Erfolgsbaustein 3: Gegenseitiges Vertrauen



- Zwischen den Kooperationspartnern ist ein **Vertrauensverhältnis im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit** erforderlich.

„Man muss beim Anderen das Vertrauen aufbauen, dass man der richtige Partner ist.“



Erfolgsbaustein 4:

Es darf nur Gewinner geben



- Wenn einer der Kooperationspartner den Eindruck hat, dass sein Gegenüber in erster Linie auf seinen eigenen Gewinn bedacht ist, wird er sich zurückziehen.

Die **Gewinne für beide Seiten** sollten **annähernd gleich groß sein.**



Erfolgsbaustein 5: Gemeinsame Kommunikation



- Netzwerke erfordern eine **gemeinsame Sprache** und **direkte Kommunikationswege**. Selbst gleiche Begriffe können subjektiv sehr unterschiedliche Bedeutungen haben.

„Bereits innerhalb der Organisationen können unterschiedliche Sprachen gesprochen werden.“





Erfolgsbaustein 6:

Bereitschaft zum Perspektivenwechsel

- Eine zentrale Kooperationsvoraussetzung liegt in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich **in die Perspektive der Netzwerkpartner hineinzusetzen**.

„Je besser man sich auf andere einstellen kann, desto leichter gelingt eine Kooperation.“



Erfolgsbaustein 7: Regelmäßige Kontaktpflege



- Netzwerke leben davon, dass bestehende **Kontakte** auch jenseits von Alltagsfragen **kontinuierlich gepflegt** werden.

„Nach drei bis fünf Monaten muss man Kontakte wieder auffrischen. Ansonsten entstehen allmählich Kommunikationsprobleme.“



Grenzgänger - ein neuer Managementtypus



- ⌘ überwinden Organisationsgrenzen
- ⌘ vermitteln zwischen verschiedenen Praxisgemeinschaften (*Communities of Practice*)
- ⌘ haben kein klar umrissenes Aufgabenfeld
- ⌘ sind auf persönliche und organisatorische Akzeptanz angewiesen (*Überparteilichkeit*)
- ⌘ verringern Komplexität durch Vertrauensbildung
- ⌘ moderieren unterschiedliche Hierarchieebenen und Interessengruppen
- ⌘ unterstützen den Transfer von Prozess-Erfahrungen auf die strategische Ebene



Tool 1: Die Nutzwertanalyse

- bewertet Projekte, deren *Nutzen nicht in monetären Größen* bestimmt werden kann.
- berücksichtigt Kosten und Erträge (sog. „intangible assets“), die sich *nur qualitativ* erfassen lassen.
- ist ein Konsensverfahren zur *(Selbst-)Einschätzung* von Projekten.
- bietet sich zur Unterstützung von Entscheidungen an



Durch Gewichtung und Bewertung ergibt sich
der Nutzen eines Projekts aus Sicht der Beteiligten:

Gewichtung x **Bewertung**
(0 - 100 %) (0 - 10 Punkte)



= Nutzwert





Der Projekt-Nutzwert bedeutet also...



**wie die Beteiligten die
Zielerreichung des Netzwerkes einschätzen.**



Die Vorteile der Nutzwertanalyse sind...

- Die *Beteiligten bestimmen*, welches Gewicht ein Kriterium bei der Beurteilung erhält.
- Die *Beteiligung* der Projektakteure *ermöglicht einen Lernprozess*.
- Die einzelnen Kriterien sind nicht unverbunden; sie können zu einer *Gesamtbeurteilung* zusammengefasst werden.

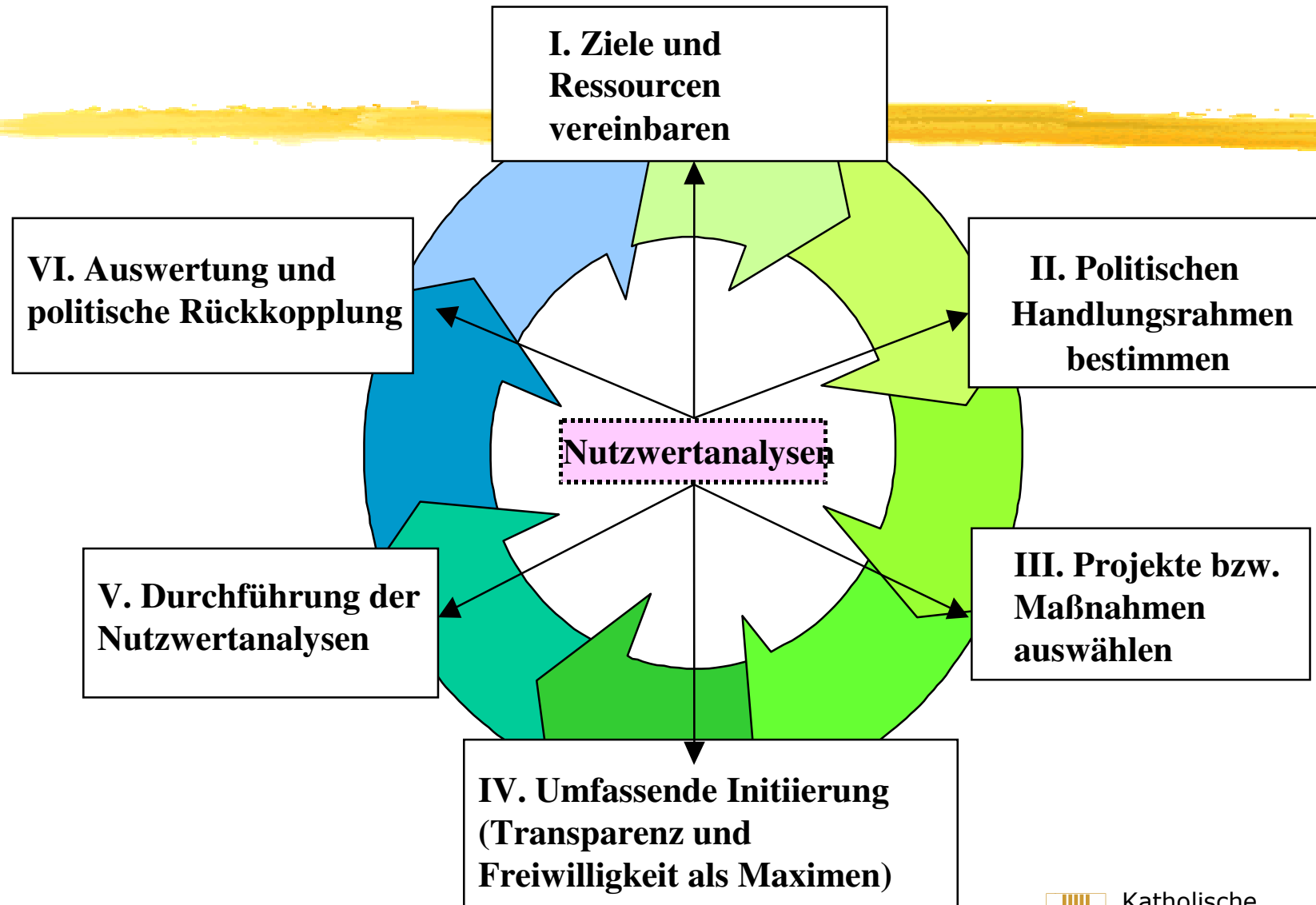


Gewichtung der Kriterien für die Nutzwertanalyse

Gewichtung in %	Hauptkriterien	Unterkriterien	Gewichtung in %
50	Nutzen der Jugendlichen	Information über Ausbildungs- und Berufschancen in der Region ermöglichen	23
		Analysen und Vermittlung von Kernkompetenzen und beruflicher Handlungsfähigkeit gelingt	30
		Qualitätsverbesserung durch systematische Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Praktika	25
		Unternehmen honorieren verbesserte Berufsorientierung von Lehrstellenbewerbern	22
			100
30	Kooperation	Vorsorge bei der Versorgung mit Ausbildungsstellen wird allgemein als Gemeinschaftsaufgabe gesehen	22
		Alle Schularten sind im Pilotprojekt vertreten	16
		Zusammenarbeit Schule-Wirtschaft wird intensiviert	26
		Eltern engagieren sich stärker an der Nahtstelle Schule-Beruf	17
		Kommunen unterstützen Kooperation im Rahmen von StadtWerkstätten für Familienfreundlichkeit	19
			100
20	Nachhaltigkeit	Übergang der „Berufsorientierung aus einem Guss“ aus dem Pilotstadium in den Regelbetrieb der Schule	30
		Einbeziehung von Kompetenzanalyse und -entwicklung ins Regelangebot für die regionale Jugendbildungsarbeit	21
		Erfolgreiche Modelle (z.B. StadtWerkstätten) werden auf weitere Kommunen transferiert	18
		Erfolgreiche Angebote (z.B. T.o.p.) werden auf weitere Kommunen transferiert	14
		Gemeinsamer Erfolg verbessert den Einstieg in künftige Förderprogramme	17
			100
100			



Die Einführung von Nutzwertanalysen



Fazit

- Netzwerke stellen hohe Ansprüche an ein prozessorientiertes Management.
- Die Stiftung von Dialogen und die Entwicklung von Konsens ist bei Netzwerken wichtiger als die differenzierte Evaluation von Projektschritten.

