

Projekte zielgerichtet umsetzen

4. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Was liegt Ihnen vor?	2
1. Netzwerkprojekte: Was ist das Besondere?	4
2. Erfolgsfaktoren: Wer sie beachtet, hat viel gewonnen.	8
2.1 Erfolgsfaktor Verbindlichkeit	11
2.2 Erfolgsfaktor Kommunikation	17
2.3 Erfolgsfaktor Zielorientierung	21
2.4 Erfolgsfaktor Konfliktkompetenz	28
3. Evaluation: Was hat gut funktioniert und was bedeutet das für zukünftige Projekte?	38
3.1 Netzwerkprojekte evaluieren – ein Überblick	38
3.2 Eine detaillierte Schritt-für-Schritt-Anleitung für Ihre Netzwerkarbeit	39
3.3 Drei mögliche Evaluationstypen für Netzwerkprojekte	42
4. Literaturverzeichnis	52
Impressum	54

Vorwort

Was liegt Ihnen vor?

Wir stellen uns Ihre Situation wie folgt vor: Sie haben beschlossen, als regionales Netzwerk zur Stärkung der Fachkräftesituation in Ihrer Region ein Projekt zur Ansprache potenziell interessierter oder infrage kommender Fachkräfte durchzuführen. Der Projektplan steht. Nun soll es losgehen! – Doch halt! Bevor Sie loslegen, sollten Sie zunächst einmal diesen Leitfaden zur Hand nehmen. Denn auch wenn Sie im Rahmen Ihres Unternehmens oder Ihrer Institution bereits viel Erfahrung im Projektmanagement haben, so stehen Sie nun vor neuen Herausforderungen: Flache bis keine Hierarchien, knappe Ressourcen, sehr unterschiedliche Projektpartner und vieles mehr. Der Leitfaden soll Sie also dabei unterstützen, die Besonderheiten des Projektmanagements in Netzwerken zu verstehen und zu beachten, damit Sie erfolgreich sein können. Dieser Leitfaden steht in einer Reihe mit seinen Vorgängern, die exemplarisch einen idealen Managementprozess im Rahmen eines Netzwerks anschaulich und praktisch abbilden und mit vielen Beispielen angereichert sind.

Unter www.fachkraeftebuero.de finden Sie die Vorgänger dieses Leitfadens mit den Titeln:

► **Gute Praxis – Ideen und Anregungen zur Fachkräftesicherung in der Region**

1. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung, veröffentlicht im Juni 2012

► **Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken**

2. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung, veröffentlicht im November 2013

► **Das gemeinsame Projekt: Definition von Zielen und Maßnahmen**

3. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung, veröffentlicht im September 2014

Unser Ziel ist, an vorhandenes Wissen zu den Themen Projektmanagement und Netzwerke anzuknüpfen und Ihnen einen Leitfaden an die Hand zu geben, der Sie in Ihrer Arbeit unterstützt.

Da es kaum wissenschaftliche Literatur zu diesem spezifischen Thema gibt, haben wir die Literatur zu den Themen Projektmanagement, Kommunikation und Moderation herangezogen und sie mit unseren Erfahrungen und denen von Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren sowie Netzwerkexpertinnen und -experten ergänzt und abgeglichen. Im 1. Kapitel stellen wir Ihnen die Besonderheiten eines Netzwerkprojektes in Abgrenzung zu einem klassischen Projekt vor. Im 2. Kapitel definieren wir vier Erfolgsfaktoren für eine Projektumsetzung und geben praktische Tipps. Das 3. Kapitel behandelt den Abschluss eines Projektes in Form einer Evaluation. Sie gibt viel Aufschluss über Gelungenes, Verbesserungswürdiges oder spezielle Meilensteine.

Wir bedanken uns ganz besonders bei allen, deren Ideen, Anregungen und Erfahrungen in diesen Leitfaden eingeflossen sind.

Dieter Bensmann

Bensmann Netzwerk Beratung

Sabine Braunersreuther

50plus in Oberfranken e. V.

Ingo Dammer

Conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Claudia Gehrick

Fachkräfteforum Potsdam

Iris Krause

job4u e. V.

Ralf Kreye

Osnabrück bildet Zukunft

Katrin Lange

Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse e. V.

Isabel Linz

Allianz „Fachkräfte für Mainfranken“

Melanie Schreiber

Regionalbüro für Fachkräftesicherung Nordwest-Brandenburg (ZAB)

Angelika Stenzel

Jenaer Allianz für Fachkräfte

Alexandra Waltritsch

Fachkräftebündnis Heilbronn-Franken

Isabell Wehinger

Fachkräfteallianz Region Stuttgart

Indre Zetsche

IFOK GmbH

1. Netzwerkprojekte

Was ist das Besondere?

Um Ihnen zeigen zu können, welche besonderen Herausforderungen Projekte, die von Netzwerken umgesetzt werden, mit sich bringen, halten wir an dieser Stelle zur Klärung der Begrifflichkeiten fest:

Unter einem Netzwerk verstehen wir einen Zusammenschluss von regionalen Akteuren wie beispielsweise den Unternehmen, der Industrie- und Handelskammer, der Arbeitsagentur, der Wirtschaftsförderung und anderen, die die Fachkräftesicherung in ihrer Region gemeinsam voranbringen möchten. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit setzt das Netzwerk Projekte um. Ein Projekt ist dabei ein zeitlich klar begrenzter Prozess, in dem verschiedene Maßnahmen realisiert werden. Netzwerke und deren Projekte entstehen oft aus der Erkenntnis heraus, dass man gemeinsam weitaus mehr erreichen kann, als jeder regionale Akteur allein.¹

Die einzelnen Netzwerkprojekte zur regionalen Fachkräftesicherung können wie folgt definiert werden:²

- ▶ Sie leisten einen konkreten Beitrag zur Fachkräftesicherung,
- ▶ sind zeitlich begrenzt,
- ▶ verfolgen ein möglichst konkretes Ziel und
- ▶ werden idealerweise durch einen Maßnahmenplan gesteuert.

Im Unterschied zu Projekten klassischer Organisationen zeichnen sich Projekte in Netzwerken durch folgende Punkte aus:

▶ Spezifische Netzwerkkultur

In Netzwerken gibt es kaum eine Form der Hierarchie. Hier entscheidet nicht eine Person, sondern alle. Dabei vertreten die Vertreterinnen oder Vertreter der einzelnen Netzwerkmitglieder oftmals die Interessen ihrer Organisation und bringen in erster Linie Verständnis für die eigene Organisationskultur mit. Diese Voraussetzungen müssen in einem erfolgreichen Netzwerk zu einem Konsens geformt werden. Besonders gut arbeiten Netzwerke, die es schaffen, die Vorteile dieser Heterogenität zu nutzen, wie zum Beispiel das höhere Kreativitätspotenzial, das in der Vielfalt schlummert!

▶ Struktur

Da einem Netzwerk die klare Hierarchie fehlt, stellen sich Fragen wie „Wer macht eigentlich was?“ von ganz allein. Die Rollen sind oft ungenau oder gar nicht verteilt. Problematisch wird es dann, wenn das Netzwerk sich in keiner Form strukturiert hat und sich alle einig sind: „Das machen wir schon irgendwie.“ Das „Irgendwie“ funktioniert unseres Wissens nirgendwo. Denn mit einem „Irgendwie“ weiß keiner, was der nächste Schritt und somit die nächste Aufgabe ist. Neben den entstehenden Rollenunklarheiten sind die fehlenden Sanktionierungsmöglichkeiten ein typisches Merkmal.

▶ Finanzierung

Wenn in klassischen Organisationen Projekte initiiert werden, ist die Finanzierung meist vorher vom Vorstand genehmigt und wird aus den Mitteln der Organisation gezahlt. Einmal genehmigt, kann man sich für einen bestimmten Zeitraum auf die Finanzierung verlassen. In Netzwerkprojekten dagegen gibt es zwei Arten der Finanzierung: zum einen durch Fördermittel und zum anderen durch die Ressourcen, die von Netzwerkpartnern eingebracht werden.

Beide Quellen sind häufig unzureichend und darüber hinaus unsicher: Fördermittel können mitten im Projekt auslaufen und eine Weiterführung erheblich erschweren, verzögern oder gar unmöglich machen.

▶ Ziele

In einem Netzwerk zur Fachkräftesicherung treffen oft nicht nur sehr unterschiedliche Charaktere aufeinander, sondern auch unterschiedliche Erwartungen an das Netzwerk, unterschiedliche Interessen, Ziele und Gewohnheiten. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass Erwartungen ausgesprochen sowie abgestimmt und die Ziele dann gemeinsam entwickelt werden. Dabei sollte immer ein gewisser Spielraum für Veränderung oder Anpassung bleiben.

▶ Kommunikation

Die jeweiligen Netzwerkpartner sprechen oftmals unterschiedliche Sprachen. Die Kommunikation nach innen und außen sollte zuverlässig, ehrlich und kontinuierlich sein. Nur so kann der hohe Abstimmungsbedarf gedeckt werden. Er entsteht aus den unterschiedlichen Bedürfnissen besonders auch im Hinblick auf die Außendarstellung des Netzwerks und seiner Projekte. Hier spielen oft Befindlichkeiten eine Rolle, mit denen ein Netzwerk umgehen muss.



Besonderheiten von Netzwerkprojekten

Ein Interview mit Dr. Ingo Dammer, Vorsitzender des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement e. V.

Herr Dammer, was würden Sie einem Projektmanager oder einer Projektmanagerin raten, der oder die erstmals ein Projekt in einem Netzwerk umsetzen möchte?

Die Zielrichtung des Projektes, das setze ich jetzt einmal voraus, ist unter allen Beteiligten abgesprochen und vereinbart. Dann würde ich ihm oder ihr zu einer schnellen Klärung der finanziellen wie zeitlichen Ressourcen raten, auf die das Projekt zurückgreifen kann. Außerdem zu einer baldigen Vereinbarung der Netzwerkpartner hinsichtlich ihrer eigenen Interessen und Potenziale bei der Zielerreichung. Ein Mix aus relativ schnell erzielbaren Erfolgen und langfristig attraktiven, aber schwieriger zu realisierenden Zielen sollte auf der operativen Ebene konkretisiert werden.

Vor allem aber sollte er oder sie sich, wenn es sein oder ihr erstes Netzwerkprojekt ist, darüber klar sein, dass es keine formale Hierarchie zwischen den Partnern gibt, er oder sie also nicht anordnen kann, sondern überzeugen muss.

Welche Erfolgsfaktoren würden Sie nennen?

Der Grad der Verbindlichkeit innerhalb des Projekt-Netzwerks wäre mir hier am wichtigsten. Also: Wie zuverlässig werden Termine eingehalten und versprochene Leistungen erbracht? Das gilt auch für den weniger formellen Bereich: Ist schnelle gegenseitige Hilfe im Bedarfsfall die Regel? Kann ich mich darauf verlassen, dass die Partner an einem Strang ziehen?

Auch die Art, wie im Projekt kommuniziert wird, ist erfolgsentscheidend. Das betrifft sowohl die notwendige Transparenz, die nur qua Kommunikation hergestellt werden kann, als auch Kommunikation als wichtigster Indikator für die Projektkultur. Wichtig ist dabei nicht so sehr die Häufigkeit kommunikativer Akte, sondern die Qualität der Kommunikation, die allen Partnern den Eindruck vermitteln sollte, in dem betreffenden Projekt gut aufgehoben zu sein. Das impliziert, dass man sich im Netzwerk und für das Projekt auf verbindliche (!) Spielregeln geeinigt haben sollte, die u. a. den Umgang mit Konflikten beschreiben.

¹ Weitere Merkmale von und Informationen zu Netzwerken und Projekten finden Sie in den Leitfäden 1 bis 3 für Netzwerke zur Fachkräftesicherung des Innovationsbüros.

² Weitere Informationen und Anregungen zur Entwicklung von Zielen und Maßnahmen für Ihr Netzwerk erhalten Sie hier: Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2014): Das gemeinsame Projekt: Definition von Zielen und Maßnahmen. 3. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung.



Gibt es ein Frühwarnsystem, wenn ein Projekt schief läuft? Welche Indikatoren gibt es?

Ein Projekt sollte in der Tat ein Frühwarnsystem haben, nämlich eine begleitende Qualitätskontrolle, die sich mindestens auf die zeitlichen und finanziellen Ressourcen bezieht, also Meilensteine und Budget mitlaufend im Auge behält. Werden hier die Abweichungen zu groß, muss das Netzwerk dazu Stellung beziehen und sollte ggf. nachsteuern.

Indikatoren darüber hinaus sind nicht allgemeingültig anzugeben. Ob ein bestimmtes Phänomen im Projekt ein gravierendes Problem indiziert, hängt vom Gesamtkontext ab - da muss der Projektmanager oder die Projektmanagerin wach bleiben und entsprechend seiner oder ihrer Einschätzung entscheiden, ob Maßnahmen nötig sind.

Kann man als Netzwerk im laufenden Projekt aus den gemachten Fehlern lernen, oder ist das Scheitern dann schon vorprogrammiert?

Einspruch, Euer Ehren, Suggestivfrage! Es ist bei der Art der infrage kommenden Projekte ausgesprochen schwierig, Fehler zu machen, die gleich das ganze Projekt zur Explosion bringen. Üblicherweise stehen für z. B. Aktivitäten, die nicht so erfolgreich wie geplant waren, Alternativen zur Verfügung, um das angestrebte (Zwischen-)Ziel auf anderem Weg zu erreichen. Und mit einer halbwegs ehrlich durchgeführten Analyse dessen, was unbefriedigend gelaufen ist, lässt sich in der Regel eine Wiederholung des „Fehlers“ vermeiden – das Netzwerk hätte dann also „gelernt“.

Fehlerfreundlichkeit im Projekt herzustellen, ist zwar notwendig, aber auch nicht allzu schwierig. Gern übersehen wird dagegen die Möglichkeit, dass Netzwerke mittel- oder langfristige an ihren Erfolgen scheitern. Denn nach einem besonders erfolgreichen Projekt liegt die Messlatte für das nächste Projekt sehr hoch. Es droht dann entweder der Zwang, sich selbst zu überbieten, oder eine sich einstellende Lustlosigkeit angesichts eines als nur noch mittelmäßig empfundenen Folgeprojekts.

Vielen Dank!

In den folgenden Kapiteln möchten wir Ihnen die vier Erfolgsfaktoren für Projekte vorstellen und mit vielen Tipps und Anregungen erläutern, wie Sie die Projektumsetzung im Netzwerk erfolgreich und effektiv meistern können.



2. Erfolgsfaktoren

Wer sie beachtet, hat viel gewonnen.

Es scheint so einfach: Das Projekt wurde genauestens geplant, Termine, Zuständigkeiten und Rollen verteilt³, jetzt kommt einfach nur die Umsetzung ... So könnte man meinen. Doch in Wirklichkeit sind die Anforderungen an das Netzwerk in dieser Phase enorm. Es muss:

- ▶ konsequent die Planung realisieren, aber gleichzeitig
- ▶ flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren,
- ▶ mit externen Widrigkeiten fertig werden und
- ▶ vermutlich früher oder später interne Konflikte lösen.⁴

Falls zwischen Projektplanung und dem Beginn der Umsetzung viel Zeit vergangen ist oder es Wechsel bei den Projektpartnern gab, sollten Sie sich gemeinsam zu Beginn der Umsetzung noch einmal folgende Fragen stellen:⁵

- ▶ Sind die Ziele eindeutig nach den SMART-Kriterien definiert?⁶
- ▶ Gibt es einen Konsens aller Netzwerkmitglieder über die festgelegten Ziele?
- ▶ Sind die Maßnahmen mit Terminen und den jeweiligen Ressourcen festgelegt und abgestimmt?
- ▶ Ist für jede Aufgabe eine persönliche Verantwortung festgelegt?

- ▶ Konzentriert sich die Projektgruppe auf die wichtigen Punkte: Ziele, Ressourcen, Maßnahmen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten?

Können diese Fragen positiv beantwortet werden, gilt es nun, bei der Umsetzung kontinuierlich die Erfolgsfaktoren im Blick zu behalten.

Praxisbeispiel: Eine Projektumsetzung der Allianz „Fachkräfte für Mainfranken“

In der Allianz „Fachkräfte für Mainfranken“ sind alle relevanten Akteure zur Fachkräftesicherung vertreten. Ziel des Netzwerks ist es, Transparenz zwischen den Beteiligten zu schaffen, bereits bestehende Projekte zu diesem Thema gemeinsam auszubauen und effektiver zu gestalten sowie neue Maßnahmen zu initiieren. Drei- bis viermal jährlich treffen sich alle Mitglieder, um sich über aktuelle Zahlen, Themen und Projekte auszutauschen. Eines dieser Treffen nutzte die Agentur für Arbeit, um eine Projektidee für die Zielgruppe junge Erwachsene Ü 25 in das Netzwerk einzubringen und es bei Zuspruch gemeinsam mit anderen Netzwerkpartnern umzusetzen.

Ziel des Projektes war es, junge Erwachsene ohne Berufsabschluss bis zum Ausbildungsstart 2013 in eine betriebliche Ausbildung zu bringen.

Der Vorschlag wurde auf der Sitzung diskutiert und über eine gemeinsame Bearbeitung des Projektes abgestimmt. Nicht alle Netzwerkpartner sind an dem Projekt operativ beteiligt, sondern nur diejenigen, die mit der Zielgruppe – Bewerberinnen und Bewerber sowie Unternehmen – in ihrer täglichen Arbeit in Kontakt stehen. Das sind die Agenturen für Arbeit Würzburg und Schweinfurt, die IHK Würzburg-Schweinfurt, die Handwerkskammer für Unterfranken sowie die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., Bezirksgruppe Unterfranken. Alle weiteren Allianzpartner unterstützen das Projekt in der Kommunikation. Die Partner haben sich zur Entwicklung und Umsetzung des Projektes an einen Tisch gesetzt und einen konkreten Projektablaufplan mit Zieldefinition sowie einen Leitfaden für die Ausbildungs- und Berufsberater und -beraterinnen der Institutionen erarbeitet. Der Ablauf zusammengefasst:

Projekt: „Qualifizierungsoffensive – weiter durch Bildung“

Vorgehen

- ▶ Die Arbeitsagenturen und Jobcenter gewinnen geeignete Bewerber und Bewerberinnen (Eignungsklä rung, Testverfahren u. a.).
- ▶ Die Bewerbungsmappen werden unter Angabe des möglichen Ausbildungsberufs und der Mobilitätsbereitschaft an die Projektkoordinatorin der IHK geschickt.
- ▶ Die Bewerbungsmappen werden anhand der Wunschausbildungsberufe an die zuständigen Stellen verteilt (HWK, IHK, vbw).
- ▶ Aufgabe dieser Akteure ist die Zusammenführung der Bewerber und Bewerberinnen mit den Ausbildungsbetrie ben („Türöffner“). Dieses Matching übernehmen die Ausbildungsberater und -beraterinnen der jeweiligen Institutionen.
- ▶ Bei Interesse des Unternehmens wird der direkte Kontakt zwischen Jobvermittlung und Unternehmen hergestellt.

Leistungen der Arbeitsagenturen/Jobcenter:

- ▶ Auswahl der Bewerber und Bewerberinnen
- ▶ Bei Bedarf Unterstützung während der Ausbildung (z. B. durch Beratung oder Nachhilfeunterricht im Rahmen von umschulungsbegleitenden Hilfen)
- ▶ Übernahme von Fahrt- und Kinderbetreuungskosten im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten

³ Wenn Sie zu diesen Schritten des Projektplanungsprozesses Fragen haben, empfehlen wir: Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2014): Das gemeinsame Projekt: Definition von Zielen und Maßnahmen. 3. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung.

⁴ Dammer, Ingo (Präsentation vom 27.02.2014): Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Netzwerkprojekten. Ansatzpunkte für die Praxis.

⁵ Stöger, R. (2011): Wirksames Projektmanagement. Mit Projekten zu Ergebnissen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 129 f.

⁶ Siehe dazu auch Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2014): Das gemeinsame Projekt: Definition von Zielen und Maßnahmen. 3. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung, S. 7.



- ▶ Bei Vorliegen der Anspruchsvoraussetzungen: Zahlung von Arbeitslosengeld bei Weiterbildung bzw. Arbeitslosengeld II unter Berücksichtigung einer möglichen Ausbildungsvergütung

Leistungen der Ausbildungsbetriebe:

- ▶ Umschulung im Betrieb, d. h. um 1/3 verkürzte Ausbildung
- ▶ Unterstützung durch die Ausbilder und Ausbilderinnen bzw. in der Lehrwerkstatt
- ▶ Einzelfallbezogene Zahlung einer Umschulungsvergütung
- ▶ Grundsätzlich sind Ausbildungen immer dann möglich, wenn der Ausbildungsbetrieb eine Unterstützung in einer Lehrwerkstatt oder durch geschulte Ausbilder und Ausbilderinnen sicherstellen kann.
- ▶ Zusätzliche Kosten für Ausbildungsvergütung
- ▶ Unterstützung der jungen Erwachsenen durch vorhandenes Personal

Auch während der anschließenden Umsetzung des Projektplans wurde der aktive Austausch in Form von Zwischengesprächen fortgesetzt. Darüber hinaus wurde der Vermittlungsstand aller beteiligten Akteure dokumentiert und am Ende für eine abschließende Evaluation zusammengeführt.

Es ist wichtig, dass bei Projekten, an denen nicht alle Netzwerkpartner operativ beteiligt sind, die Arbeitsergebnisse und der aktuelle Stand immer wieder in das Netzwerk kommuniziert werden.

So erhielten alle Projektbeteiligten den Ablaufplan sowie den erstellten Leitfaden. Darüber hinaus hat das Netzwerk eine gemeinsame Pressemitteilung zum Projekt „Qualifizierungsoffensive – weiter durch Bildung“ veröffentlicht.

Auf der jährlichen Abschlussveranstaltung der Allianz stand als wichtiger Punkt auch die Evaluation der Projekte auf der Agenda. Die jeweils Verantwortlichen berichteten über den aktuellen Stand und die Netzwerkpartner diskutierten und entschieden gemeinsam über einen Fortbestand im folgenden Jahr.

Auf diese Art und Weise entsteht eine Transparenz im Netzwerk, die Vertrauen schafft und für eine gemeinsame Zusammenarbeit motiviert. So wurden Ende 2013 auch die Ergebnisse aus der Qualifizierungsoffensive unter die Lupe genommen und ein erster Blick in das Jahr 2014 geworfen – verbunden mit den Fragen: „Wie wollen wir gemeinsam mit dem Projekt der Qualifizierungsoffensive umgehen?“ und „Lohnt sich eine neue Projektphase und muss es eventuell Anpassungen geben?“

2.1. Erfolgsfaktor Verbindlichkeit

Das Einhalten von Terminen und Absprachen sowie zuverlässige Leistungen und Vereinbarungen prägen einen verbindlichen Umgang. Und der beginnt schon bei den „ersten Versprechen“. Die Netzwerkarbeit zeigt uns immer wieder, dass gut gemeinte Versprechen wie „Ja, das könnte ich mal organisieren.“ zwar alle Teilnehmenden freuen und erleichtern, in der Umsetzung aber zu Schwierigkeiten führen können, da die Zusage vage ist, die Erledigung häufig aufgeschoben oder das Versprechen nie eingelöst wird. Der Projektumsetzung im Netzwerk hilft es, wenn sich die Teilnehmenden darüber bewusst sind, dass sie (am besten vor der Äußerung) ihre Zusagen genau hinsichtlich der Erfüllbarkeit prüfen.

Hilfreich ist es, die Aufgabenverteilung sprachlich klar zu formulieren. Spätestens dann nehmen die Beteiligten wahr, dass es verbindliche Zusagen und daraus entstehende Aufgaben sind. Die Erledigung der Aufgaben wird kontinuierlich von der Projektkoordinatorin oder dem Projektkoordinator nachgehalten.

Klarheit und Konsens sollten darüber bestehen, wie die Arbeitsaufträge und geplanten Maßnahmen aussehen, wann und wo Sitzungen stattfinden, wie hoch die entstehenden Kosten sind und welchen Qualitätsanspruch Sie als Netzwerk haben.

Verbindliches Handeln besteht aus folgenden Faktoren:

- ▶ Termine und Absprachen einhalten
- ▶ Verantwortung für die eigenen Versprechen übernehmen
- ▶ dem Wort immer eine Tat folgen lassen
- ▶ Zuverlässigkeit und Qualität in der Umsetzung einhalten
- ▶ Aufgaben klar und in Übereinkunft verteilen

Verbindlichkeit ist das Fundament des Projektes, weil sie Sicherheit gibt und eine offene und ehrliche Kommunikation fördert.

In den folgenden Absätzen möchten wir Ihnen einige Werkzeuge und Handlungsoptionen aufzeigen, mit denen Sie die Verbindlichkeit in Ihrer Projekt- und Netzwerkarbeit stärken können.

Verbindlichkeit durch klare Definition von Aufgaben und Spielregeln

Die Bestimmung einzelner Projekt- bzw. Arbeitsgruppenthemen sollte bereits in der Planungsphase erfolgt sein. Ebenso die Erstellung eines Maßnahmenplans, der eine konkrete Aufgabenbeschreibung und Verantwortlichkeiten enthält. In der Umsetzung geht es nun darum, dass alle ihre Aufgaben realisieren und ihre Rolle in der Projektgruppe wahrnehmen. Bei der Projektkoordination, in der Projektgruppe und bei der Netzwerkkoordination treten jeweils typische Aufgaben auf, wie im Folgenden beschrieben.

Die Projektkoordination

Ein erfolgreiches Projekt sollte eine Vision haben und einer Strategie folgen. Ein roter Faden ist somit wichtig. Er sollte stets im Blick behalten und es sollte davon nicht abgewichen werden. Genau das ist Aufgabe einer gängigen Projektkoordination. Der Koordinator oder die Koordinatorin sollte sich und dem Rest des Teams die jeweiligen Positionen, Aufgaben und Zuständigkeiten zu Beginn und auch während der Umsetzung immer wieder bewusst machen.

Folgende Aufgaben gehören zur Projektkoordination:

- ▶ eine Strategie entwickeln und den Projektverlauf am roten Faden orientieren
- ▶ die erarbeiteten Projektziele im Auge behalten
- ▶ an Zuständigkeiten erinnern
- ▶ die Aufgabenerfüllung in Sitzungen abfragen
- ▶ Termine, Aufgaben und Interessen koordinieren
- ▶ Entscheidungsfindungsprozesse anregen und klare Positionierungen verlangen
- ▶ regelmäßige Zwischenbilanzen anregen
- ▶ für Rituale sorgen
- ▶ Konflikte klären
- ▶ auf individuelle Bedürfnisse der Projektpartner eingehen

Die Projektgruppe

In kleineren Netzwerken übernimmt die Projektkoordinatorin oder der Projektkoordinator in Doppelfunktion häufig Aufgaben als Projektmitglied und ist damit starker Teil der Projektgruppe. In größeren Netzwerken findet jedoch oftmals eine Splittung statt.

Folgende Aufgaben werden von der Projektgruppe übernommen:

- ▶ bestmögliche Umsetzung der festgelegten Aufgaben im vereinbarten Zeithorizont
- ▶ fachlicher Input, Einbringen von Erfahrungen, Ideen und Anregungen
- ▶ Unterstützung des Projektkoordinators oder der Projektkoordinatorin bei der Wahrnehmung seiner oder ihrer Aufgaben
- ▶ Prüfung der Umsetzungsergebnisse

Die Netzwerkkoordination

Auch die Netzwerkkoordinatorin oder der Netzwerkkoordinator spielt eine wichtige Rolle in der Projektumsetzung. Sie oder er stellt die Verbindung zu den Netzwerkmitgliedern her, die in anderen Projekten arbeiten und nicht direkt beteiligt sind. Sie oder er kümmert sich in erster Linie um allgemeine Zielsetzungen des Netzwerks, deren Einhaltung und die Öffentlichkeitsarbeit. Dabei ist sie oder er auf eine gute Zusammenarbeit der Projektkoordination angewiesen. Die Zuständigkeiten im Einzelnen:

- ▶ Kontakte zu Netzwerkpartnern halten
- ▶ Netzwerkpartner informieren/Informationstransfer gewährleisten/Informationen und Materialien aufbereiten und weiterleiten
- ▶ Meilensteine, Termine, Maßnahmenplan, Ziele und Ergebnisse festhalten
- ▶ Netzwerktreffen organisieren
- ▶ den Einsatz der Netzwerkressourcen planen
- ▶ die Finanzen verwalten
- ▶ Konflikte lösen

Viele der oben beschriebenen Aufgaben haben eine kontrollierende Funktion. Dessen sollte man sich bewusst sein, denn manche Menschen reagieren gereizt auf Kontrolle von außen. Dann ist es notwendig, die Funktion der Kontrolle für das Erreichen des gemeinsamen Netzwerkzieles in den Vordergrund zu stellen und zu kommunizieren. Bereits zu Beginn sollte deutlich gemacht werden, dass Kontrolle nicht ein Zeichen von Misstrauen, sondern eines von Verantwortung ist. Um die Arbeit der Koordinatorin oder des Koordinators und aller Beteiligten von vornherein zu unterstützen und zu vereinbaren, sollten im Netzwerk und in der jeweiligen Projektgruppe Spielregeln verabredet werden, die:

- ▶ als Vereinbarung schriftlich formuliert sind,
- ▶ positiv ausgedrückt sind und
- ▶ sich auf beobachtbares Verhalten beziehen.⁷

Die Spielregeln werden von der jeweiligen Koordinatorin oder dem Koordinator eingebracht und gemeinsam abgestimmt.

Beispiele für solche Regeln im Projekt, Netzwerk und bei Sitzungen sind:⁸

Im Projekt:

- ▶ Die Projektgruppe unterstützt die Projektkoordinatorin oder den Projektkoordinator bei der Wahrnehmung ihrer oder seiner Aufgaben.
- ▶ Arbeitsaufträge werden entsprechend der vereinbarten Frist erledigt.

Im Netzwerk:

- ▶ Die Netzwerkmitglieder vertreten nicht ausschließlich ihre eigenen Interessen. Sie sollten immer auch das gesamte Netzwerk und dessen gemeinsame Zielsetzung im Blick haben.
- ▶ Meinungsverschiedenheiten sollen nicht als Störung, sondern als Möglichkeit angenommen werden, neue Ideen und Herangehensweisen zu entwickeln.
- ▶ Kritik ist gewünscht, sollte jedoch immer sachlich und nicht persönlich geäußert werden. Das klappt am besten durch Ich-Botschaften.
- ▶ Konflikte werden nicht verschleiert, sondern offen ausgesprochen, bzw. aufgedeckt und diskutiert.

- ▶ Jedes Netzwerkmitglied ist als gleichwertiger Partner anzusehen.

Für Treffen jeglicher Art:

- ▶ Die Teilnahme an vereinbarten Sitzungen ist verpflichtend. Zu den Sitzungen werden keine Stellvertreter oder Stellvertreterinnen entsandt.
- ▶ Sitzungsprotokolle werden innerhalb von fünf Tagen erstellt und sind allen Mitgliedern der Projektgruppe zugänglich.
- ▶ Pünktliches Erscheinen zu Sitzungen ist vereinbart. Pausenzeiten werden eingehalten.
- ▶ Mobiltelefone bleiben während der Sitzungen ausgeschaltet.

Verbindlichkeit durch regelmäßige und rotierende Sitzungstermine

Wichtig für die Koordination von Gruppen, die aus sehr unterschiedlichen regionalen Akteuren bestehen, ist, dass alle Partner gleichberechtigt sind und Aufgaben im Netzwerk gleichberechtigt übernehmen. Fühlt sich ein Partner benachteiligt, kommt es zu Konflikten. Klar ist, dass solche Konflikte und Gefühle nie hundertprozentig vermieden werden können, jedoch kann die Netzwerkkoordinatorin oder der Netzwerkkoordinator einige Punkte beachten, um Harmonie und Vertrauen zu fördern. Dazu gehört z. B., Sitzungstermine rotierend bei den verschiedenen Netzwerkpartnern stattfinden zu lassen.

Dazu kann entweder bereits im Vorfeld eine Liste für die nächsten 5 Treffen festgelegt werden, in der steht, bei wem und an welchen Terminen Sitzungen stattfinden, oder aber es kann am Ende einer Sitzung der nächste Netzwerkpartner gemeinsam festgelegt werden, der die Räumlichkeit für die folgende Sitzung zur Verfügung stellt. Dieser kümmert sich dann um die Organisation des Termins, inklusive der eventuell üblichen Verpflegung.

Um eine gelungene Planung zu gewährleisten und möglichst allen Partnern eine Teilnahme an den Sitzungen zu ermöglichen, muss es eine frühzeitige Terminvereinbarung geben. Sie geht in erster Linie von der Koordinatorin oder dem Koordinator des Netzwerks oder Projektes aus, je nachdem, in welchem Rahmen die Sitzung stattfinden soll.

Um die Verbindlichkeit im Netzwerk zu erhöhen, helfen feste Rituale und Routinen. So ist z. B. ein kontinuierlicher Termin-

rhythmus in diesem Sinne ein Ritual.

Zur Vereinfachung der Terminfindung in größeren Gruppen kann im Vorlauf beispielsweise online eine Doodle-Umfrage⁹ verschickt werden, die für alle Teilnehmer auf Servern von Doodle zugänglich ist. Der Initiator der Umfrage erhält einen Link zur Administration der Umfrage sowie jeweils per E-Mail Nachricht, wenn sich jemand an der Umfrage beteiligt hat. Bei der Umfrage schlägt der Initiator zunächst in einer kalenderartigen Liste Termine vor, denen die anderen Teilnehmer dann zustimmen oder nicht, wodurch sie sich schließlich auf einen Termin einigen. In der E-Mail, mit der der Initiator zur Teilnahme an der Umfrage einlädt, sollte ein Enddatum für die Termineintragung festgelegt werden, damit sich die Abstimmung einerseits nicht zu lange hinzieht und andererseits genügend Zeit für Abstimmungen innerhalb der Organisationen der Netzwerkpartner bleibt.

Verbindlichkeit durch transparente Finanzsituation

Der Beginn der Projektumsetzung ist für jedes Netzwerk eine spannende Zeit, die zeigt, wie gut das Netzwerk wirklich funktioniert und ob es tragfähige Strukturen aufbauen konnte. Ein Punkt, der dabei häufig zur Sprache kommt, ist die Finanzierung. Kernpunkt einer guten Projektfinanzierung, die nicht nur aus Geldmitteln, sondern auch aus Zeit und Arbeitskraft besteht, sind genaue und schriftlich festgehaltene Absprachen. Sie schaffen Verbindlichkeit sowie Vertrauen und beugen Enttäuschungen vor. Halten Sie deshalb in einem entsprechenden Dokument fest, wer was finanziert bzw. mit anderen Ressourcen unterstützt.

Eine gesicherte Finanzierung ist für jedes Projekt der Grundstein für eine langfristige Existenz und Leistungsfähigkeit. Sie hat entscheidenden Einfluss auf Kapazitäten, Ressourcen, bearbeitbare Themenfelder und somit auf die gesamte Projektstruktur. Grundsätzlich stehen folgende Finanzierungsmöglichkeiten für ein Projekt zur Verfügung:

- ▶ Fördermittel/Stiftungsgelder
- ▶ Gelder aus der Finanzkasse des Netzwerks, die bspw. durch Vereinsmitgliedschaft, GmbH- oder UG-Gründung vorhanden sind
- ▶ Mittelakquise durch Dienstleistungen und Eintritts- oder Standgebühren bei Veranstaltungen
- ▶ Ehrenämter

⁷ Dollhausen, K.; Mickler, R. (2012): Kooperationsmanagement in der Weiterbildung, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 92.
⁸ Verbindlichkeit im Projektteam schaffen: Teampspielregeln unter www.projektmanagement24.com

⁹ Doodle ist ein Programm zur Terminfindung. Sie finden es hier: <http://doodle.com/de/>. Weitere Informationen zu Kommunikationsplattformen finden Sie in Abschnitt 2.2. Kommunikation.

- ▶ Bereitstellung von Ressourcen durch die Netzwerkmitglieder
- ▶ Sponsorings von anderen regionalen Akteuren, die an den Projekten und der Arbeit des Netzwerks interessiert sind

Hier werden oft auch Mischformen gebildet.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die erste Finanzquelle für neu gestartete Projekte häufig Fördermittel sind, die für einen gewissen Zeitraum eine solide Grundlage bieten. Fördermittel bringen jedoch zwei große Nachteile mit sich: Sie sind häufig – bedingt durch langwierige Bewilligungsverfahren – mit viel Bürokratie verbunden und fließen zeitlich begrenzt. Damit gute Projekte erhalten bleiben, müssen Sie sich zeitig Gedanken über eine Anschlussfinanzierung machen.

Zeitig bedeutet in diesem Fall mindestens ein halbes Jahr vor dem Auslaufen der Fördermittel. Ein halbes Jahr klingt nach viel Zeit. Vielleicht zu viel? Nein, denn Sie müssen gemeinsam nicht nur in der Projektgruppe, sondern mit dem gesamten Netzwerk einige Fragen durchgehen, diskutieren und beantworten. Erst dann fällt die Entscheidung, ob das Projekt fortgeführt werden soll und kann. Ist diese Entscheidung getroffen, kommt der nächste Schritt: die Gestaltung der Fortführung. Und erst nach Beantragung und Bewilligung der Mittel kann eine Anschlussfinanzierung wirklich greifen. In den folgenden Absätzen geben wir Ihnen einige Anregungen, wie Sie mit dem Thema Anschlussfinanzierung umgehen können.

Die erste Aufgabe liegt bei der Projektgruppe. Sie sollte im Vorfeld jeglicher Gespräche alle nötigen Daten und Fakten zum Projekt zusammentragen. Dazu gehören unter anderem:

- ▶ Kurzbeschreibung des Projektes (Hintergrund, Ablauf, Ziel, Zielgruppe, Beteiligte)
- ▶ aktuelle Laufzeit
- ▶ Erfolge
- ▶ Resonanz der Beteiligten und aus der Zielgruppe
- ▶ Bedeutung/Nutzen für die Region und das Netzwerk
- ▶ regionale Verankerung
- ▶ Gründe für und gegen eine Fortführung

Zeitgleich zur Erarbeitung dieses Dokuments wird gemeinsam mit der Koordinatorin oder dem Koordinator des Netzwerks

ein Netzwerktreffen organisiert, bei dem die Frage der Fortführung des Projektes besprochen wird. Es bietet sich natürlich an, dabei gleich die weitere Arbeit für mehrere Projekte zu besprechen. Einige Netzwerke nutzen die Gelegenheit eines größeren Netzwerktreffens am Ende des Jahres auch, um ein Resümee zu ziehen und die Gestaltung des neuen Jahres zu überdenken.

Stellen Sie die Daten und Fakten Ihres Projektes dem Netzwerk vor und diskutieren Sie anschließend, ob der Nutzen und der Wert des Projektes für das Netzwerk und die Region eine Fortführung rechtfertigt.

Ist die Entscheidung gegen eine Fortführung gefallen, sollte das Projekt nicht einfach fallengelassen, sondern es sollten im Nachgang Erfahrungen, Kontakte und Erfolge aufgearbeitet und für neue Projekte genutzt werden.

Wird eine Projektfortführung angestrebt, stellt sich nun die Frage nach dem „Wie“. Dazu geben wir Ihnen die folgenden Anregungen mit auf den Weg:

▶ **Arbeitsstrukturen**

Arbeitsstrukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten sind bereits gefestigt. Aufgrund der sich ändernden Finanzlage kann es dennoch zu neuen Verantwortlichkeiten und einer veränderten Ressourcenausstattung (Zeit, Geld, Personal) kommen. Greifen Sie dieses Thema deshalb auf und überlegen Sie gemeinsam, ob und wie das Projekt auf dieser Basis weitergeführt werden kann.

▶ **Routinen entwickeln**

In dem Abschnitt zu Verbindlichkeit haben wir bereits beschrieben, wie wichtig es ist, „Rituale“ zu etablieren. Überlegen Sie, ob diese weiter bestehen können und sollen, oder ob es eventuell Anpassungen geben muss. Wird beispielsweise die Aufgaben- und Gremienstruktur verändert, muss ein neues Ritual geschaffen werden, das den Zusammenhalt stärkt. Versuchen Sie jedoch nicht, alles zu ändern. Achten Sie darauf, bestehende, Halt und Vertrauen gebende Rituale beizubehalten. Ein kompletter Neuanfang bei Ritualen wäre auch ein Neuanfang im Hinblick auf Verbindlichkeit und Vertrauen.

▶ **Ansprüche anpassen**

Die Fortführung eines Projektes mit weniger – aber auch mit mehr – Mitteln als vorher macht Anpassungen erforderlich. Besprechen Sie deshalb gemeinsam, wie Sie mit der neuen Situation umgehen werden, an welchen Ecken eventuell gespart werden muss und kann oder ob investiert werden soll. Insbesondere bei einem eingeschränk-

ten finanziellen Rahmen sollte ein Bewusstsein dafür im Netzwerk geschaffen werden, um Frustrationen vorzubeugen und Mitglieder eventuell dazu zu veranlassen, die jeweils für sie wichtigen Projekte mit den entsprechenden Ressourcen auszustatten.

▶ **Stärkere interne Verankerung**

Wird die Finanzierung nun komplett auf die Netzwerkmitglieder umgelegt, ist es besonders wichtig, den Zusammenhalt zu stärken und die Projekte richtig im Netzwerk und bei der Zielgruppe zu verankern. Versuchen Sie, die ohnehin starke Abhängigkeit von einzelnen Personen zu reduzieren und die Netzwerkarbeit beispielsweise stärker in die Institutionen der Partner hineinzutragen. So sollten Projekte nicht nur auf der Führungsebene, sondern auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Partner bekannt gemacht werden und diese eventuell sogar zu einer Beteiligung motiviert werden.

▶ **Entscheidungsträger einbinden**

Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit nun auch auf die Entscheidungsträger, die vielleicht momentan noch nicht ins Netzwerk oder Projekt eingebunden sind. Wenn Sie bereits Erfolg mit Ihrem Projekt hatten, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass diese das Projekt schon kennen und im besten Fall sogar schätzen. Scheuen Sie sich dann nicht davor, die Vorteile aufzuzeigen und die Beteiligung am Projekt anzubieten!

▶ **Das Projekt als Einflussfaktor etablieren**

Da ein derartiges Netzwerk alle für sein Thema relevanten gesellschaftlichen Kräfte bündelt, kann es Projekte realisieren, die ein Partner allein nicht umsetzen könnte, und die daher in der Region einzigartig sind. So kann über einen gewissen Zeitraum der Einfluss des Netzwerks auf die Region gestärkt werden und somit auch bei Außenstehenden der Wunsch geweckt werden, das Projekt zu erhalten und im besten Fall finanziell zu unterstützen.

▶ **Den Nutzen der Projektarbeit verdeutlichen**

Je größer der Nutzen des Projektes sowohl für die Netzwerkpartner als auch für Außenstehende wird und je mehr Bedeutung es für sie bekommt, desto wahrscheinlicher wird es, dass sie sich am Projekt beteiligen oder es mit Ressourcen unterstützen und so zum Fortbestand der Netzwerkarbeit beitragen.



Checkliste: Erfolgsfaktor Verbindlichkeit

➤ Schaffen Sie Klarheit und einen Konsens darüber:

- > wie die Arbeitsaufträge und Maßnahmen aussehen,
- > wann und wo Treffen stattfinden,
- > wie hoch die entstehenden Kosten sind und
- > welchen Qualitätsanspruch Sie als Netzwerk haben.

Sie können Verbindlichkeit herstellen durch:

➤ Klare Definition von Aufgaben und Spielregeln

- > Um diese vornehmen zu können, sollten Sie bestenfalls die bereits in der Planungsphase abgestimmten Projekt- bzw. Arbeitsgruppenthemen ebenso wie den konkreten Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten vorliegen haben. Liegen sie nicht vor, sollten Sie sie nun erarbeiten.
- > Unterteilen Sie die Aufgaben klar in drei Bereiche: Aufgaben für die Koordinatorin oder den Koordinator des Netzwerks, Aufgaben für die Projektkoordinatorin oder den Projektkoordinator sowie Aufgaben für die Projektgruppe.
- > Um Konflikten vorzubeugen und die gemeinsame Arbeit nicht nur zu unterstützen sondern auch zu vereinfachen, können gemeinsame Spielregeln definiert werden.

➤ Regelmäßige und rotierende Sitzungstermine

- > Lassen Sie Netzwerktreffen rotierend bei allen Netzwerkpartnern stattfinden.
- > Schaffen Sie einen festen Terminrhythmus.
- > Legen Sie Uhrzeit, Ort, und die organisierende Person bereits für die nächsten 5 Termine fest oder führen Sie am Ende jeder Sitzung einen fixen Tagesordnungspunkt ein, bei dem diese Punkte für die folgende Sitzung vereinbart werden.

➤ Transparente Finanzsituation

- > Halten Sie schriftlich fest, wer was finanziert bzw. mit eigenen Ressourcen unterstützt. Zur Finanzierung von Netzwerkprojekten können folgende Möglichkeiten einzeln oder als Mischform genutzt werden:
 - > Fördermittel/Stiftungsgelder
 - > Gelder aus der Finanzkasse des Netzwerks, die bspw. durch Vereinsmitgliedschaft, GmbH- oder UG-Gründung vorhanden sind
 - > Mittelakquise durch Dienstleistungen und Eintritts- oder Standgebühren bei Veranstaltungen
 - > Ehrenämter
 - > Bereitstellung von Ressourcen durch die Netzwerkmitglieder
 - > Sponsorings von anderen regionalen Akteuren, die an den Projekten und der Arbeit des Netzwerks interessiert sind

➤ Wenn Sie Fördermittel für Projekte genutzt haben, machen Sie sich mindestens sechs Monate vor dem Auslaufen der Fördermittel Gedanken über eine Anschlussfinanzierung.

2.2. Erfolgsfaktor Kommunikation

Die Netzwerkpartner kommen aus unterschiedlichen Organisationen und bringen verschiedenste Bedürfnisse, Erwartungen, Erfahrungen und Ziele mit, die aufeinandertreffen. Um mit dieser Heterogenität zurechtzukommen, dienen Methoden in der Kommunikation, die das Verständnis, das Vertrauen und einen guten Umgang miteinander innerhalb des Netzwerks fördern und gleichzeitig nach innen und außen die Transparenz der Zielsetzung und der Aktivitäten im Netzwerk sichern. Wir können von einer internen Kommunikation und zwar allgemein in Richtung der Netzwerkmitglieder sowie von einer externen Kommunikation in Richtung Öffentlichkeit sprechen.

Die inhaltliche Zielsetzung der Netzwerkarbeit bestimmt die Adressatinnen und Adressaten noch genauer:

- ▶ **Intern:** alle Netzwerkmitglieder, Projektgruppen, Steuerungsebene des Netzwerks
- ▶ **Extern:** regionale Akteure, Zielgruppen der Fachkräftesicherung, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, für die die Fachkräftesicherung von Interesse sein könnte etc.

Der erste Schritt in Richtung einer funktionierenden Kommunikation ist, sich zu überlegen und zu definieren, wen man ansprechen bzw. informieren möchte. Der zweite Schritt besteht dann darin, sich zu überlegen, was man inhaltlich mitteilen möchte und welche Reaktion man erwartet. Möchte beispielsweise die Koordinatorin oder der Koordinator des Projektes Employer Branding die restlichen Netzwerkmitglieder darüber in Kenntnis setzen, dass ein weiteres Unternehmen aus der Region als Netzwerkpartner gewonnen werden konnte, dann erwartet sie oder er kaum eine Reaktion. Wenn sie oder er aber das Projektkonzept an die Netzwerkmitglieder verschickt und um Feedback und Anregungen bittet, wäre es enttäuschend, wenn Reaktionen ausblieben. Ein besonders wichtiger Punkt in der Kommunikation ist das sogenannte „Fremdverstehen“. Ziel ist, trotz unterschiedlicher Herkunftsorganisationen eine gemeinsame Verständigungsbasis herzustellen. Oftmals kommt es hier zu Problemen – bewusst und unbewusst. Zum einen bringt jedes Individuum eine eigene Kommunikationskultur mit. Zum anderen repräsentieren die Vertreterinnen und Vertreter der Netzwerkpartner ihre Organisation und bringen in bestimmtem Maße deren Denkstrukturen, Ziele und Erwartungen mit. Kommunizieren Sie deshalb ganz offen im Netzwerk die unterschiedlichen Erwartungen an das jeweilige Projekt.

Eine weitere Hilfe und Basis für eine gute Kommunikationskultur für Ihr Netzwerk stellen die folgenden Werkzeuge dar.

Kommunikation: kontinuierlich und im richtigen Ton

Der Grundsatz guter Kommunikation ist: Reden Sie miteinander und legen Sie gemeinsam fest, wie Sie vorgehen möchten und wie Informationen fließen sollen.

Sobald Projektgruppen im Netzwerk gebildet werden und mit der Arbeit beginnen, muss überlegt werden, welche Informationen für welche Projektgruppe und welches Projektgruppenmitglied wichtig und welche überflüssig sind. Der Informationsfluss muss gezielt kanalisiert werden, statt breit und ungefiltert an jeden zu gehen. Dazu sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- ▶ Welche Informationen sollen alle erhalten?
- ▶ Welche Informationen bekommt nur die jeweilige Projektgruppe?
- ▶ In welcher Form geben wir die jeweiligen Informationen weiter?

Unserer Erfahrung nach sollten von der Projektgruppe in das Netzwerk in erster Linie wichtige Meilensteine der Projektarbeit und Erfolge kommuniziert werden. Gibt es Punkte, an denen die Projektgruppe die Unterstützung oder Anregung anderer Netzwerkpartner braucht, ist das natürlich auch ein wichtiger Anlass für eine Information an alle – denn dazu ist das Netzwerk schließlich da!

In der Umsetzung sieht es folgendermaßen aus:

Kommunikation innerhalb der Projektgruppe

Die wichtigste Grundlage ist der erstellte Maßnahmenplan. Er muss bei jeder Sitzung dabei sein, aktualisiert und wenn nötig erweitert werden. Nach einer Sitzung wird der aktualisierte Maßnahmenplan als Anhang zum Protokoll an alle Projektgruppenmitglieder verschickt.

Je nach Umfang und Zeithorizont des Projektes sollte ein geeigneter Sitzungsturnus festgelegt werden. Soll das Projekt in zwei Monaten abgeschlossen sein, ist dieser deutlich schneller, als wenn das Projekt über einen Zeitraum von zwei Jahren läuft. Generell empfehlen wir, mindestens alle drei Monate

eine Sitzung einzuberufen, auf der der Arbeitsstand sowie Erfolge und Hindernisse besprochen werden. Unterschiedliche technische Kommunikationsplattformen können Ihre interne Kommunikation erleichtern, wie zum Beispiel die Plattformen Doodle¹⁰, Dropbox¹¹, die Microsoft-Lösung Sharepoint¹² oder eine Offene-Punkte-Liste (OPL)¹³, die auch unter dem Namen Open Item List (OIL) bekannt ist. Die Plattform Doodle dient ausschließlich der gemeinsamen Terminfindung. Auf Dropbox hingegen können Dateien hochgeladen und somit von allen Zugangsberechtigten heruntergeladen werden. Eine etwas umfangreichere Lösung für die Daten- und Informationsablage bietet Sharepoint. Hier können u. a. Adresslisten erstellt und als Kontaktlisten in Outlook zur Verfügung gestellt werden. Die Offene-Punkte-Liste dient der Aufgabenkoordination im Projekt. Hier kann mit wenig Aufwand genau nachvollzogen werden, welche Aufgaben noch offen sind und wer sie bis wann erledigen sollte. Alle Anwendungen sind kostenfrei.

Informationsfluss Projektgruppe – Netzwerk

Legen Sie vorher gemeinsam im Netzwerk fest, welche Informationen aus den Projektgruppen an alle Netzwerkpartner gehen. Wenn, wie besonders in größeren Netzwerken üblich, alle drei bis sechs Monate ein aktueller Projektstand schriftlich verschickt werden soll, dann achten Sie darauf, dass sich der Zeitaufwand in Grenzen hält. Das Dokument sollte daher nicht länger als eine Seite sein und folgende Fragen beantworten:

- ▶ Was haben wir in den letzten Monaten erreicht und wo stehen wir jetzt?
- ▶ Welche Veränderungen gab es?
- ▶ Welche Erfolge konnte das Projekt verbuchen?
- ▶ Welche Aufgaben warten in den nächsten Wochen?
- ▶ Wo braucht das Projekt Unterstützung, Ideen und Anregungen aus dem Netzwerk?

Damit die Netzwerkpartner nicht von allen Projektgruppen jeweils eine gesonderte E-Mail zum aktuellen Projektstand bekommen, sollte die Netzwerkkordinatorin oder der Netzwerkkordinator diese Berichte gesammelt an alle versenden: entweder in Form eines E-Mail-Anhangs oder eines Newsletters. Dazu schickt der jeweilige Projektkoordinator oder die Projektkoordinatorin den Bericht im Vorfeld an die Koordinatorin oder den Koordinator des Netzwerks. Termintreue ist hier von allen gefordert, sonst funktioniert es nicht.

Wichtig ist auch, dass die E-Mail-Adressen aller Netzwerkmitglieder, die der Weitergabe zugestimmt haben, zur Verfügung stehen. Das lässt sich z. B. über eine Internetseite mit einem verschlüsselten Mitgliederbereich, über die oben genannten Kommunikationsplattformen oder über den klassischen Weg des Versendens von elektronischen Adressbüchern sicherstellen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Vorstellung des Projektstandes (und die Beantwortung der genannten Fragen) auf den Sitzungen aller Netzwerkmitglieder. In Form von Kurzpräsentationen und eines im Vorfeld verschickten Merkblatts wird der Projektstand kommuniziert und wenn möglich und nötig im Anschluss daran kommentiert und diskutiert. Das ist der Vorteil einer Sitzung: Hier können Konsens und Zusammenhalt nochmals gestärkt werden, da jeder Netzwerkpartner direkt die Möglichkeit hat, mit der Projektgruppe zu kommunizieren.

Weiterhin kann turnusmäßig, z. B. auf einer Jahreskonferenz, gemeinsam Resümee gezogen und über den Fortbestand oder die Erweiterung einzelner Projekte gesprochen werden. Solche regelmäßigen Veranstaltungen helfen, den roten Faden im Blick zu behalten, Korrekturen vorzunehmen und die Verbindlichkeit im Netzwerk zu stärken. Der zufriedene Rückblick auf das bereits gemeinsam Erreichte motiviert für die weitere Netzwerkarbeit.

Kommunikation mit der Öffentlichkeit: Alle ziehen an einem Strang

Das Netzwerk hat sich zusammengefunden, um gemeinsam etwas zu bewegen, Ideen zu entwickeln und Projekte umzusetzen. Allein würde ein Partner diese Aufgaben nicht bewältigen können. Der Kernsatz „Gemeinsam schaffen wir mehr als alleine!“ muss Grundlage der Kommunikation nach außen sein! Das klingt im ersten Moment sehr einfach. Aber: Denken Sie an Ihre Zielgruppe, zum Beispiel die Presse: Wie wollen Sie dieser gegenüber auftreten? Wer ist der Absender Ihrer Pressemeldung? Wie wollen Sie das Netzwerk benennen? Die Pressejournalisten werden in einem Artikel wohl kaum 30 Namen nennen, außerdem wünschen sie sich ein wiedererkennbares Netzwerk-Gesicht für die Leser.

Stimmen Sie ab, wer sich zu welchen Gelegenheiten und bei welchen Anlässen über bestimmte Themen äußert. Das bedeutet nicht, dass das Netzwerk dabei unter den Tisch fällt, sondern es wird im Text als Rahmen des jeweiligen Projektes

genannt. Um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden, ist es wichtig, Kommunikationsrichtlinien zu vereinbaren. In welchem Umfang das geschieht, wird je nach Netzwerkstruktur entschieden.

Tritt das Netzwerk in die Öffentlichkeit, wird es auf eine bestimmte Art und Weise wahrgenommen. Es bekommt ein Image. Im Vorfeld sollte das Netzwerk überlegen, wie dieses Bild aussehen soll; wie es also von außen wahrgenommen werden möchte. An dieser Stelle möchten wir Ihnen dazu einige Anregungen mit auf den Weg geben.

Denken Sie beim Imageaufbau wieder an Ihre unterschiedlichen Zielgruppen:

- ▶ potenzielle Fachkräfte
- ▶ regionale Akteure (Wirtschaftsförderung, IHK, HWK, Hochschulen, Bildungsträger, Verbände etc.)
- ▶ Unternehmen
- ▶ Bürgerinnen und Bürger der Region

Bevor Sie etwas veröffentlichen, sollten Sie überlegen:

- ▶ An welche dieser Zielgruppen möchte ich mich wenden?
- ▶ Wie erreiche ich deren Vertreter bzw. Mitglieder?
- ▶ Welche Bedürfnisse der Zielgruppe möchte ich ansprechen?
- ▶ Was ist das Ziel meiner Ansprache?

Überlegen Sie sich außerdem, was Sie in der Öffentlichkeit besonders hervorheben möchten:¹⁴

- ▶ die Projekte der Netzwerkarbeit
- ▶ die durch das Netzwerk verbesserte Wettbewerbsfähigkeit der Region
- ▶ die durch das Netzwerk gestärkte Kultur der Zusammenarbeit, die Loyalität, das Vertrauen und die Zusammengehörigkeit der Partner, die über Organisations- und Bereichsgrenzen hinweg ausstrahlt

Das Netzwerk selbst kann seine Außenwahrnehmung durch bestimmte Werkzeuge immens verbessern:¹⁵

- ▶ Ein gemeinsames Logo unterstützt die Eigenständigkeit und Wiedererkennbarkeit der Kooperation.
- ▶ Eigene Kommunikationskanäle (z. B. Programmheft, Internetauftritt, Ankündigungen in der Presse usw.) sollten entwickelt und vorhandene Vertriebskanäle der Partner genutzt werden.
- ▶ Gemeinsame Flyer, Broschüren und andere Werbematerialien stellen das Netzwerk bzw. die Partner und Projekte im Einzelnen vor.
- ▶ Veranstalten Sie öffentlichkeitswirksame Tagungen oder Kongresse.
- ▶ Seien Sie regelmäßig auf relevanten Tagungen, Kongressen, Messen und anderen Veranstaltungen vertreten (Messestand, Roll-Up, Publikationen etc.).

Kommunikation mit externer Unterstützung: neutrale Moderation

In einem Netzwerk müssen laufend Entscheidungen und Verabredungen getroffen und entstehende Konflikte gelöst werden. Manchmal auch alles auf einmal. Wie Sie sich vorstellen können, ist es für eine Moderatorin oder einen Moderator von außen leichter, mit der Heterogenität im Netzwerk, den unterschiedlichen Erwartungen und „Kulturen“ umzugehen, weil keine eigenen Interessen im Spiel sind. Ein neutraler bzw. allparteilicher Blick auf die Prozesssteuerung steht im Vordergrund. Eine solcher Moderator oder eine solche Moderatorin kann die Prozesse, Regeln, Vereinbarungen und Ziele in die richtige Richtung lenken.

Denken Sie insbesondere dann über eine externe Moderatorin oder einen Moderator nach, wenn Sie:

- ▶ neue Ideen und Herangehensweisen benötigen und den Blick über den Tellerrand wagen wollen,
- ▶ bereits aufgetretene Krisen bewältigen müssen oder
- ▶ große Netzwerktreffen mit den unterschiedlichsten Tagesordnungspunkten organisieren wollen.

Wir wissen, dass vielen Netzwerken die finanziellen Ressourcen für eine externe Moderatorin oder einen externen Moderator fehlen. Meist übernehmen deshalb Netzwerkmitglieder wie die Netzwerk- oder Projektkoordinatorinnen oder -koordinatoren diese Rolle. Sie sollten sich darüber bewusst

¹⁰ Download möglich unter: <http://doodle.com/de/>

¹¹ Download möglich unter: <https://www.dropbox.com/>

¹² Download möglich unter: www.microsoft.de in der Rubrik Downloads, geben Sie hier in das Suchfeld „SharePoint Foundation 2013“ ein.

¹³ Download von bereits existierenden Excel-Listen: www.openpm.info, geben Sie hier in das Suchfeld „Offene Punkte Liste“ ein.

¹⁴ Beschreibung des Aufbaus einer solchen Liste: www.projektmanagementhandbuch.de in der Rubrik Handbuch/Projektrealisierung/Offene Punkte Liste

¹⁴ Dollhausen, K.; Mickler, R. (2012): Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 136.

¹⁵ Dollhausen, K.; Mickler, R. (2012): Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 137.

sein, dass sie folglich verschiedene „Hüte“ aufhaben: Einmal den (nicht neutralen) Hut des Netzwerkmitglieds mit einer klaren Meinung und Erwartung und zum anderen den Hut der (neutralen) Moderatorin oder des Moderators dieser Sitzung. Um diese „Hüte“ im Bewusstsein der Teilnehmenden zu verankern, könnten sie sie visuell hervorheben, zum Beispiel durch tatsächliche Hüte, die auf- und abgesetzt werden oder durch Schilder, die umgedreht werden, um die jeweilige Rolle zu symbolisieren.



Checkliste: Erfolgsfaktor Kommunikation

- In einem Netzwerk wird zwischen interner und externer Kommunikation mit den folgenden Zielgruppen unterschieden:
 - intern: alle Netzwerkmitglieder, Projektgruppen, Steuerungsebene des Netzwerks
 - extern: regionale Akteure, Zielgruppen der Fachkräftesicherung, Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen, für die die Fachkräftesicherung von Interesse sein könnte etc.
- Kommunikation: kontinuierlich und im richtigen Ton
 - Überlegen Sie gemeinsam, wer bei welchen Gelegenheiten welche Informationen erhalten soll.
 - Der Informationsfluss sollte gezielt kanalisiert werden.
 - Um Ihre Kommunikation gut zu organisieren, können Sie sich die folgenden Fragen stellen:
 - Welche Informationen sollen alle erhalten?
 - Welche Informationen bekommt nur die jeweilige Projektgruppe?
 - In welcher Form geben wir die jeweiligen Informationen weiter?
 - Innerhalb der Projektgruppe empfehlen wir, als allgegenwärtige Grundlage den Maßnahmenplan zu nutzen. Für einen festen Sitzungsturnus empfehlen wir einen Abstand von maximal drei Monaten zwischen den einzelnen Sitzungen. Dabei werden dann der aktuelle Arbeitsstand, Erfolge und Hindernisse besprochen.
 - Nutzen Sie unterschiedliche Kommunikationsplattformen.
 - Um das Netzwerk laufend über das Projekt zu informieren, sollten Sie überlegen, welche Informationen in welchem Rhythmus für die nicht direkt an dem Projekt beteiligten Netzwerkpartner von Bedeutung sind.
- Kommunikation mit der Öffentlichkeit: Alle ziehen an einem Strang
 - Der Kernsatz „Gemeinsam schaffen wir mehr als alleine!“ muss Grundlage der Kommunikation nach außen sein!
 - Stimmen Sie sich genau darüber ab, wie Sie Ihr Netzwerk in der Öffentlichkeit zeigen möchten, wann und zu welchen Themen.
 - Stimmen Sie ab, wer sich bei welchen Gelegenheiten, auf welche Weise und aus welchen Anlässen über bestimmte Themen äußert.
 - Haben Sie bei der Kommunikation nach außen immer Ihre Botschaft und die jeweilige Zielgruppe im Blick.
 - Überlegen Sie vor der Veröffentlichung, auf welche Weise Sie mit welchem Ziel welche Zielgruppe erreichen wollen und welche ihrer Bedürfnisse Sie ansprechen möchten.
 - Nutzen Sie bei der Kommunikation eine externe Moderation als neutrale Unterstützung.
- Denken Sie insbesondere dann über eine externe Moderatorin oder einen Moderator nach, wenn Sie:
 - neue Ideen und Herangehensweisen benötigen und den Blick über den Tellerrand wagen wollen,
 - bereits aufgetretene Krisen bewältigen müssen oder
 - große Netzwerktreffen mit den unterschiedlichsten Tagesordnungspunkten organisieren wollen.

2.3. Erfolgsfaktor Zielorientierung

Ähnlich wie der Erfolgsfaktor Verbindlichkeit ist auch die Zielorientierung eine kontrollierende Stütze bei der Projektumsetzung. Ziel ist, dass das, was vorher vereinbart wurde, nicht aus den Augen verloren wird, sondern immer wieder hervorgeholt, abgeglichen und, wenn nötig, aktualisiert wird. Das fördert die Stringenz und das Gefühl: „Wir haben wirklich etwas geschafft.“ Das motiviert!

Wichtigstes Werkzeug hierfür ist der Maßnahmenplan, der gemeinsam entwickelt wurde. In den folgenden Abschnitten zeigen wir Ihnen, wie Sie ihn nutzen können, um das Projekt effektiv und erfolgreich umzusetzen.

Zielorientierung durch einen ständig aktualisierten Maßnahmenplan

Wichtigstes Ergebnis der vorangegangenen Planungsphase ist der Maßnahmenplan als Werkzeug der Projektgruppe. Er dient als Orientierungshilfe und sollte in jeder Sitzung benutzt werden. Alle Projektbeteiligten sollten zudem (per Dropbox etc.) immer auf den aktuellen Stand Zugriff haben.

Während der Realisierung eines Projektes können jederzeit neue Themen und Möglichkeiten, aber auch Probleme und Hindernisse auftauchen, die vorher nicht absehbar waren. Stößt ein Projektbeteiligter oder eine Projektbeteiligte auf Unvorhergesehenes oder nötige Änderungen, ist der Projektkoordinator oder die Projektkoordinatorin zu informieren, um sich im Team besprechen zu können. Dann ist es wichtig, den Maßnahmenplan gemeinsam zu erweitern oder zu ändern! Er dient auch als Terminplan, in dem notwendige zeitliche Verschiebungen transparent und ihre Auswirkungen für alle erkennbar werden. So können auch Terminüberschneidungen vermieden werden.

Die Erarbeitung der SMART-Ziele war ein wesentlicher Punkt der Planungsphase. Wie gelungen der Umsetzungsprozess ist, zeigt sich nun: Ist das Projekt erfolgreich? Müssen wir etwas anpassen oder eine andere Herangehensweise wählen? Was bringt uns dieses Projekt überhaupt? Um alle diese Fragen zu beantworten, ist es wichtig, den derzeitigen Stand des Projektes immer wieder mit den ursprünglich definierten Zielen in Beziehung zu setzen und die Umsetzung zu überprüfen. Das ist in erster Linie Aufgabe der Koordinatorin oder des Koordinators des Projektes oder Netzwerks, die oder der den Status quo genauso wie die strategische Ausrichtung des Projektes immer im Auge behalten sollte.

Zielorientierung beibehalten, auch wenn mal etwas anders läuft als geplant

Während einer Projektumsetzung kann alles anders kommen als vorher gedacht und geplant. Wer bei den ersten Anzeichen dafür getreu dem Motto „Augen zu und durch!“ einfach so weitermacht und hofft, dass sich Unstimmigkeiten, Indizien für Misserfolge etc. von alleine auflösen und zum Guten wenden werden, setzt das gesamte Projekt aufs Spiel.

Wir möchten Sie mit diesem Leitfaden ermutigen, sogenannte Fehler, Störungen, Probleme oder Abweichungen als Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten wahrzunehmen und offen in den Prozess mit einzubringen. Vertrauen Sie darauf, dass Fehler nicht auf persönliche Schwächen einzelner verweisen, sondern ein Indiz dafür sein können, dass die Projektgruppe sich zu viel vorgenommen hat oder vielleicht neue Interessenkonflikte deutlich werden. Es gibt die unterschiedlichsten Gründe an dieser Stelle. Fakt ist jedoch, dass Schuldzuweisungen nicht helfen. Das Wichtigste ist nun, den bestmöglichen Weg zum Erfolg des Projektes zu finden und einzuschlagen. In den meisten Situationen erfordert dies eine Anpassung von Ziel oder Umsetzung. Unter Umständen kann aber auch der komplette Abbruch des Projektes notwendig sein.

Die ersten Überlegungen sollten der Ursachenfindung dienen. Denn Ziel ist es ja, eine Lösung für das entstandene Problem zu finden, um das Projektziel nicht – möglicherweise vor-schnell – komplett über Bord werfen zu müssen.

Um dem Problem auf den Grund zu gehen, sollten Sie bei den einfachsten Überlegungen beginnen. In vielen Fällen sind es geradezu banale Details, die ein Scheitern des Projektes nach sich ziehen können. Das zeigt auch die Erfahrung des Netzwerks „job4u“, wie Sie in unserem Beispiel nachlesen können.



Praxisbeispiel: Eine kleine Planänderung mit großer Wirkung

Nah an die Zielgruppe heranzukommen, das war das Ziel, das sich das Netzwerk job4u mit viel Enthusiasmus und hohen Erwartungen vorgenommen hatte. Es wollte auf einem Schulhof Jugendliche zu dem Thema Ausbildung beraten und zwar in einem Bus, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kammern, der Agentur für Arbeit und des job4u e. V. saßen. Nach den Ferien fand die Aktion statt und nahm die Beratung, Vermittlung und Nachvermittlung von Jugendlichen in den Fokus.

Eine gute Idee, sowohl für die Jugendlichen als auch für die beteiligten Unternehmen. Doch das Angebot wurde kaum angenommen und die Enttäuschung war bei allen Beteiligten groß. Das Naheliegende wäre im ersten Moment gewesen, das Projekt abzusetzen. Doch das Netzwerk job4u baut seinen Erfolg maßgeblich auf einer sehr gut funktionierenden Kommunikation auf, die auch funktioniert, wenn mal ein Projekt die Erwartung der Netzwerkmitglieder nicht erfüllt. Die zuständige Projektgruppe wertete folglich diese Maßnahme aus und versuchte dem Misserfolg auf den Grund zu gehen. Man kam zu dem Schluss, dass der Knackpunkt nicht in der Kernidee zu finden war, sondern in der konkreten Umsetzung. Schon während der Aktion war aufgefallen, dass die Schüler, die sich in den Bus trauten, genauestens von ihren Mitschülern beobachtet wurden. Die Lösung konnte also die Verlagerung an einen anderen Ort sein.

Auf der nächsten Vollversammlung wurde über eine zweite Runde unter veränderten Bedingungen abgestimmt und der Schulbus auf den Marktplatz gestellt. Das Ergebnis war überwältigend: Es konnten auf einen Schlag mehr als 200 Jugendliche erreicht werden, die in einer Art „Last-Minute-Aktion“ nachvermittelt wurden.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, wie wichtig es in der Netzwerkarbeit ist, den Arbeitsprozess auch als Lernprozess zu betrachten.

Es lohnt sich, offen, konstruktiv und praxisbezogen zu denken und eine Zwischenbilanz zu ziehen. Dazu können Sie sich folgende Fragen stellen:

Zur Zielgruppe:

- ▶ Haben wir aus der Perspektive der Zielgruppe heraus den richtigen Ort, die richtige Zeit und die richtige Ansprache gewählt, um Interesse zu wecken und wahrgenommen zu werden?
- ▶ Gibt es Hemmnisse für die Zielgruppe, die angebotenen Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen? Können wir diese Hemmnisse weitestgehend auflösen?
- ▶ Haben wir wirklich die Bedürfnisse der Zielgruppe angesprochen?

Zum Projektlauf:

- ▶ Ist während der bisherigen Umsetzung etwas schiefgelaufen? Könnte das der Grund für unser Problem sein?

- ▶ Gab es Änderungen des Projektes, die nicht ausreichend bedacht wurden und zu Ungereimtheiten geführt haben?

Wichtig ist, sich aus der eigenen Perspektive herauszubehalten, um konstruktiv und ehrlich sein zu können – auch zu sich selbst.

Wird dabei allen Beteiligten bewusst, dass das Problem weit- aus tiefer liegt und vielleicht sogar die grundsätzliche Arbeit des Netzwerks und des Projektes betrifft, möchten wir Ihnen den folgenden Fragenkatalog zur Verfügung stellen. Er benennt Themenbereiche, die die Ursache für eine ungewünschte Projektentwicklung sein können und gibt Ihnen damit die Möglichkeit, an bestimmten Stellen konkret anzusetzen und etwas zu verändern. Entstanden ist er aus der umfangreichen Erfahrung des Netzwerkexperten Dieter Bensmann.¹⁶

Behalten Sie bei allen Diskussionen immer vor Augen:

- ▶ Es ist kein Weltuntergang, wenn mal etwas nicht wie geplant funktioniert, sondern ganz normal. Aus solchen Situationen sind schon die besten Ideen entstanden, die sonst nicht zum Vorschein gekommen wären!

- ▶ Verlieren Sie nicht Ihre Zielsetzung aus den Augen, aber passen Sie sie wenn nötig an!
- ▶ Nutzen Sie es als Chance für Ihr Projekt und auch für das Netzwerk. Vielleicht entsteht nun etwas völlig Neues und viel Besseres!
- ▶ Schaffen Sie eine Diskussionskultur ohne Schuldzuweisungen, die nur das gemeinsame Ziel vor Augen hat!



Welche grundsätzlichen Fragen kann ich mir stellen, wenn mein Projekt anders läuft als geplant?¹⁷

Zum Thema der Gründung des Netzwerkprojektes:

- ▶ War die Zusammensetzung der Projektgruppe maßgeblich durch Mitwirkungsimpulse der Mitglieder bestimmt?
- ▶ War Heterogenität das wichtigste Kriterium bei der Projektgruppenbildung?
- ▶ Waren die Tauschinteressen und -potenziale der Akteure transparent?
- ▶ Waren die Ausgangsziele so konkret, dass sie Orientierung boten und so offen, dass sie Platz für innovatives Vorgehen ließen?
- ▶ Gab es einen Vertrauensvorschuss für die Projektgruppe aus dem Netzwerk?

Zum Thema einer gesunden Netzwerkkultur als Voraussetzung für die Projektarbeit:

- ▶ Wurde auf die geradlinige Durchsetzung kurzfristiger Interessen verzichtet, um längerfristigen Nutzen zu ermöglichen?
- ▶ Wurden Unterschiede genutzt und nicht nivelliert?
- ▶ Wurde die Struktur durch interaktives Handeln hervorgebracht, reproduziert, differenziert und verändert – und nicht durch Vorgabe und Festlegung?
- ▶ Wurde die Arbeit im Projekt bestimmt durch die Dualität von Struktur und Handlung? Haben die Projektmitglieder unterschiedliche Rollen besetzt (z. B. Ideengeber, Organisatorin, Umsetzer, Kontaktvermittlerin ...)?

Zum Thema einer guten Projektkoordination:

- ▶ Wurde bei der Zielsetzung eine funktionale Unklarheit als gestaltende Spannung genutzt?
- ▶ War das Projektmanagement mehr „Ermöglicher“ als „Bestimmer“? Wurde bevorzugt im „Sowohl-als-auch-“ anstatt im „Entweder-oder-Modus“ gesteuert?
- ▶ Wurden vernachlässigte Perspektiven identifiziert und bearbeitet?
- ▶ Wurde nicht nur ziel- sondern auch ereignisorientiert kommuniziert?
- ▶ Wurde der Wille, sich verletzbar zu machen, bewusst gefördert?
- ▶ Wurde das Spannungsfeld aus Kooperation und Konkurrenz strategisch gestaltet; das heißt: sowohl transparent gemacht als auch ausgehandelt und ritualisiert?



Zum Thema der Nutzung von Netzwerkressourcen für den Projekterfolg:

- ▶ Wurde das Netzwerk kontinuierlich über das Projekt informiert?
- ▶ Wurden Anregungen aus dem Netzwerk von der Projektgruppe aufgenommen?
- ▶ Wurde die Projektgruppe im laufenden Projekt um neue Mitglieder aus dem Netzwerk erweitert?
- ▶ Hat das Projekt die Entwicklung des Netzwerks beeinflusst: z. B. bei der Gestaltung von Kooperation und Konkurrenz im Netzwerk?

Dieser Fragenkatalog sollte erst einmal in der Projektgruppe durchdacht und beantwortet werden, um dann eine mögliche Strategie abzuleiten. Stellen Sie den Netzwerkmitgliedern bei der nächsten Sitzung Ihre Ergebnisse und die Überlegungen für die weitere Vorgehensweise vor. Alle haben dann die Möglichkeit, ihre eigene Meinung zu der Schieflage und zum weiteren Vorgehen einzubringen. In diesem Rahmen sollte dann auch die Entscheidung fallen, ob eine Anpassung möglich und gewünscht ist oder ob das Projekt abgebrochen werden sollte.

Zielorientierung durch Protokolle

Ein gemeinsames Treffen kostet Zeit und Geld, also wichtige Ressourcen eines Netzwerks. Aus diesem Grund sollte der Einsatz sinnvoll geplant, vorbereitet und nachbereitet werden.

Berücksichtigen Sie bei der Vor- und Nachbereitung einer Sitzung die folgenden Punkte:¹⁸

- ▶ Anlass und Ziel der Sitzung sind geklärt und kommuniziert.
- ▶ Es gibt einen festgelegten Zeitrahmen und Ablauf.
- ▶ Themen und Fragestellungen, die besprochen werden, sind klar und kommuniziert.
- ▶ Die jeweiligen Beiträge und Rollen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind besprochen (Input, Moderation).
- ▶ Die Nachbereitung und Dokumentation (Protokoll schreiben und versenden etc.) ist als Aufgabe vergeben.

Je nach Netzwerkorganisation ist der Netzwerkpartner bzw. die Person, bei der die Sitzung stattfindet, für diese Punkte verantwortlich, oder sie bleiben Aufgabe der Projektkoordinatorin oder des Projektkoordinators. Legen Sie bereits im Vorfeld fest, wie Sie vorgehen wollen. Für jede Sitzung sollte eine Tagesordnung festgelegt werden. Die Themen können am Ende der vorangehenden Sitzung gesammelt werden. Kommen später noch weitere Themen oder Ideen hinzu,

können diese von der verantwortlichen Person nachgetragen werden.

Aus der Tagesordnung sollte hervorgehen, wann und wo die Sitzung stattfindet, welche Themen besprochen werden und wer für das jeweilige Thema zuständig ist.

BEISPIEL FÜR EINE TAGESORDNUNG

Projekt	Entwicklung eines regionalen Employer Brandings ¹⁹
Datum, Zeit	25.01.2015, 10:30 bis 13:00 Uhr
Ort	Beispielstraße 16, 12345 Beispielshausen
Einladung an	Johanna Müller, Paula Schulz, Henry Meier ...
von	Juliane Schmidt
Protokoll	Johanna Müller

Zeit	Tagesordnungspunkt	verantwortlich
10:30	Begrüßung	Juliane Schmidt
10:40	Ansprache der Unternehmen	Henry Meier
11:00	Einbeziehung der regionalen Presse	Paula Schulz
11:20
...
12:30	Verteilung der weiteren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine, Festlegung des nächsten Termins, des Protokollanten oder der Protokollantin und des Sitzungsortes	Juliane Schmidt

Tab. 1: Beispiel für eine Tagesordnung²⁰

Wichtig ist, Zeiten festzulegen, die vom Protokollanten oder von der Protokollantin im Auge behalten werden. Hat man bereits grundlegend in den Spielregeln vereinbart, dass sich alle an die angegebenen Zeiten halten, ist keiner überrascht oder beleidigt, wenn er dazu angehalten wird, sein Thema auf den Punkt zu bringen.

So können wirklich alle Themen besprochen werden und keines fällt aus Zeitgründen weg.

Im Nachgang der Sitzung wird das Protokoll an alle Teilnehmenden verschickt oder auf einer entsprechenden Plattform zur Verfügung gestellt.²¹ Oft findet man in Netzwerken die

¹⁹ „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“

Quelle: <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>

²⁰ Vgl. Stöger, R. (2011): Wirksames Projektmanagement. Mit Projekten zu Ergebnissen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 3. Auflage, S. 151 ff.

²¹ siehe auch Abschnitt 2.2 Kommunikation.

Meinung, dass diese beiden Instrumente (Tagesordnung und Protokoll) für eine Sitzung altertümlich und überflüssig sind. Die zahlreichen Erfahrungen zeigen aber deutlich, dass sich besonders in der Vor- und Nachbereitung solcher Sitzungen zeigt, wie ernst es den Beteiligten damit ist, ein Projekt voranzubringen.

Werden die Themen dem Zufall überlassen und die Ergebnisse (wenn es denn in solch einem Fall welche gibt) nicht festgehalten, wird das Projekt nach und nach im Sande verlaufen und eine frustrierte Projektgruppe zurücklassen.

Tab. 2: Beispiel für ein Protokoll

BEISPIEL FÜR EIN PROTOKOLL

Projekt	Entwicklung eines regionalen Employer Brandings
Datum, Zeit	25.01.2015, 10:30 bis 13:00 Uhr
Ort	Beispielstraße 16, 12345 Beispielshausen
Teilnahme	Johanna Müller, Paula Schulz, Henry Meier ...
Protokoll	Juliane Schmidt
Thema	Johanna Müller

Thema/Zeit	Ergebnis	für die Umsetzung verantwortlich
10:40 Ansprache der Unternehmen	...	Henry Meier
11:00 Einbeziehung der regionalen Presse	...	Paula Schulz
11:20
...
12:30 Weiteres Vorgehen	...	Juliane Schmidt



Checkliste: Erfolgsfaktor Zielorientierung

- Zielorientierung geben durch einen ständig aktualisierten Maßnahmenplan
 - > Wichtigste Grundlage ist der Maßnahmenplan: Er sollte der rote Faden in den Sitzungen und jederzeit für die Netzwerkpartner abrufbar sein.
 - > Halten Sie den Maßnahmenplan sowohl inhaltlich als auch terminlich immer aktuell.
 - > Setzen Sie den derzeitigen Stand des Projektes immer wieder mit dem ursprünglich definierten Projektziel in Beziehung.

- Zielorientierung beibehalten, auch wenn mal etwas anders läuft als geplant
 - > Nehmen Sie sogenannte Fehler, Störungen, Probleme oder Abweichungen als Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten wahr und sprechen Sie sie offen an.
 - > Suchen Sie bei auftretenden Problemen nicht nach persönlichen Schwächen oder einem Schuldigen, sondern gehen Sie gemeinsam konstruktiv und lösungsorientiert vor.
 - > Ursachen für Situationen, in den es anders läuft als geplant, können z. B. im Projektablauf oder in der Ansprache der Zielgruppe zu finden sein.

- Zielorientierung in Protokollen festschreiben
 - > Protokollieren Sie Ihre Treffen und halten Sie die dort festgelegten Vereinbarungen nach.
 - > Kommunizieren Sie Anlass und Ziel des Treffens sowie den Ablauf und die Zeitplanung.
 - > Legen Sie Verantwortliche für die jeweiligen Beiträge zu dem Treffen fest.

2.4. Erfolgsfaktor Konfliktkompetenz

Netzwerke sind ohne Konflikte kaum denkbar! Im Gegenteil: Je engagierter ein Netzwerk ist, desto größer ist das Konfliktpotenzial. Denn regionale Netzwerkakteure vertreten in aller Regel nicht nur die Netzwerkinteressen, sondern auch die ihrer jeweiligen Organisation. Da diese nicht automatisch mit den Zielen der anderen beteiligten Organisationen übereinstimmen müssen, können in einer intensiven Zusammenarbeit bei gemeinsamen Projekten auch die unterschiedlichen Interessen durchaus konflikthaft zutage treten.

Unterschiedliche Interessen sind aber nicht die einzige Quelle für Konflikte. Unterschiedliche Wertvorstellungen, persönliche Vorbehalte, eine als ungleich empfundene Verteilung von Macht und Einfluss, unterschiedliche Auffassungen zu Strategien oder dazu, ob und wie Projektvorhaben mit Ressourcen ausgestattet werden sollen – all dies birgt Konfliktpotenzial. Und angesichts der hohen Bedeutung des „sozialen Kitts“²² für Netzwerke gilt: Je persönlicher Konflikte ausgetragen werden, desto destruktiver sind sie!

Konfliktkompetenz liegt dann vor, wenn ein zielführender Umgang mit Konflikten stattfindet. Netzwerkakteure mit Konfliktkompetenz tragen dazu bei, dass ein Konflikt:

- ▶ „umgangen“ wird: Hierunter verstehen wir einerseits das positive Aussitzen von Konflikten (nicht jeder Konflikt muss sofort Aufmerksamkeit bekommen), aber auch das Unterlassen von konfliktträchtigen Vorhaben (z. B. Projektverzicht oder Nichteinbindung von Akteuren);

- ▶ „kontrolliert“ wird: Hier geht es darum, die schädlichen Folgen von Konflikten im Zaum zu halten (z. B. dadurch, dass eskalierendes Verhalten von Projektpartnern mit Sanktionen belegt wird);

- ▶ „gemanagt“ wird: Hier lösen sich zwar Konflikte nicht auf, aber die Akteure finden Möglichkeiten, eine Eskalation zu verhindern (z. B. indem man Spielregeln festlegt, wer im Projekt worüber entscheiden darf);

- ▶ gelöst wird: Dabei gelingt es, die Konfliktquellen zu beseitigen – z. B. indem bei einem Ressourcenkonflikt ein dritter Netzwerkpartner Projektmittel aufstockt.²³

Konflikte äußern sich in der Regel als „Sand im Getriebe“ eines laufenden Projektes und spielen sich oft „unterhalb der Oberfläche“ ab. Zuerst ist eine Störung zu fühlen, dann verschärft sich der Ton, es entstehen Gefühle der Feindschaft und irgendwann tritt die Störung so in den Vordergrund, dass alles andere davon überdeckt wird. Spätestens dann, aber nach Möglichkeit schon viel früher, sollte die Konfliktbearbeitung ansetzen – auch um zu verhindern, dass es zu einer Konflikteskalation kommt, wie sie der Konfliktexperte Dr. Friedrich Glasl²⁴ beschreibt!



Dr. Friedrich Glasl

Dr. Friedrich Glasl ist Berater und Trainer für Unternehmensentwicklung, Mediator, Mediationstrainer und Mitgründer der Trigon Entwicklungsberatung. Er ist zudem Autor von zahlreichen Publikationen zu Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement, die mittlerweile größtenteils zur Standardliteratur in diesen Themenbereichen gehören.²⁵

Von 1967 bis 1985 spezialisierte er sich am NPI (Instituut voor Organisatieontwikkeling) in den Niederlanden – einem der ältesten Institute für Organisationsentwicklung – auf die Fälle, in denen es um Konflikte in und zwischen Organisationen ging.²⁶

Die 9 Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Stufe 1 bis 3: Konkurrenz und Kooperation

1. Verstimmung, Verärgerung, Verhärtung: Man ärgert sich, über die Gründe des Ärgers wird jedoch nicht gesprochen. Schuldzuweisungen nehmen zu und Standpunkte verhärten sich. Besprechungen werden entsprechend schwieriger, die Teamarbeit „flutscht“ nicht mehr.

2. Debatte, Streit, Polemik: Zunehmende Polemisierung und Schwarz-Weiß-Malerei – ein stilles Herunterschlucken des Ärgers funktioniert nicht mehr. Die Diskussion ist emotional. Zynismus greift um sich. Scheinlösungen werden gefunden: Es gibt unorganisierte Aussprachen – Sieger sind die, die sich am besten in der Gruppe hervortun.

3. Taten statt Worte: Die Verlierer schmolten und machen ihren Gegnern die Arbeit durch Handlungen und das „Schaffen von Fakten“ schwer. Teamsitzungen verlaufen unbefriedigend, weil sich die Haltung breit macht: „Reden bringt nichts mehr!“. Man arbeitet nicht mehr miteinander und setzt sich stattdessen gegenseitig unter Druck („Ich erwarte, dass ...“). Dienst nach Vorschrift herrscht vor.

4. Koalitionen: Jede Partei sucht sich Verbündete, Sympathisantinnen und Sympathisanten, es bilden sich offene Koalitionen heraus. Man beklagt sich bei Außenstehenden und zieht Dritte, die mit der Sache nichts zu tun haben, mit ins Boot. Jeder nimmt vom Gegner nur noch wahr, was ins Feindbild passt. Die Ursachen des Konflikts treten in den Hintergrund, man will, dass der Gegner verliert.

5. Gesichtsverlust und Demontage: Die Gegner und Gegnerinnen demontieren sich öffentlich, der „Tritt unter die Gürtellinie“ ist dabei kein Tabu mehr. Kollegen und Kolleginnen drohen sich gegenseitig mit rechtlichen Schritten, die Chefin oder der Chef misstraut ihren oder seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sieht überall nur noch Konspiration und Rachsucht. Die Konfliktparteien suchen ständig nach „Beweisen“, die die Verfehlungen der anderen Seite belegen.

6. Offene Drohungen: Man stellt sich gegenseitig Ultimaten und droht mit Sanktionen, um die eigene Machtposition zu demonstrieren. Zugleich stellt dies den (vergeblichen) Versuch dar, die zunehmende Eskalationsdynamik unter Kontrolle zu bekommen. Vorgesetzte greifen zum Mittel der Abmahnung und drohen unverhohlen mit Kündigung.

7. Begrenzte Vernichtungsschläge: Der Gegner oder die Gegnerin wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen, sondern bloßgestellt. Es gilt die Maxime: „Den mach ich fertig!“ Unterlagen verschwinden, vertrauliche Informationen werden öffentlich gemacht oder dem Wettbewerber zugespielt, wichtige Daten werden gelöscht. Es zählt nur noch, der Gegenseite den größeren Schaden zuzufügen.

8. Zersplitterung: Der Kontrahent oder die Kontrahentin soll vernichtet werden, wobei jedes Mittel zu Erreichung dieses Ziels legitim erscheint.

9. Gemeinsamer Untergang: Für die Vernichtung des Gegners wird auch die eigene Vernichtung billigend in Kauf genommen: „Es gibt keinen Weg mehr zurück!“

Stufe 4 bis 6: gewinnen oder verlieren

Stufe 7 bis 9: verlieren gegen verlieren

Abb 1: Die 9 Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl²⁷

²² Siehe dazu auch das Interview mit Frau Dr. Kilper vom IRS in: Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2014): Das gemeinsame Projekt: Definition von Zielen und Maßnahmen. 3. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung.

²³ Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt Verlag, Bern, 11. Auflage, S. 22 f.

²⁴ Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage, S. 18 ff.

²⁵ http://www.trigon.at/beraterInnen/detail.php?bID=68&berater=Friedrich_Glasl

²⁶ <http://www.forumzfd-akademie.de/user/1014/User>

²⁷ Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage, S. 18 f. 29

Bei Konflikten bis zur Stufe drei bewegen sich nach Glasl die Parteien noch im Rahmen einer inhaltlichen Auseinandersetzung. Durch eine gute Moderation kann Einigkeit geschaffen oder eine gemeinsam zu tragende Lösung erarbeitet werden. Wichtig ist es in dieser Phase, die jeweiligen Argumente beider Seiten offenzulegen, gegenseitiges Verständnis so weit wie möglich zu fördern und Spielregeln oder Vereinbarungen zu treffen, die gemeinsam getragen werden können. Spätestens ab Stufe vier haben die Teilnehmer die inhaltliche Auseinandersetzung innerlich bereits aufgegeben und glauben, dass reden nicht mehr hilft. Der Konflikt lässt sich intern nicht mehr einvernehmlich lösen.²⁸

Die gute Nachricht: Wenn es gelingt, im Rahmen der Netzwerkarbeit Konflikte nicht eskalieren zu lassen, sondern frühzeitig und aktiv mit ihnen umzugehen, dann kann das im günstigsten Fall die Handlungsfähigkeit des gesamten Netzwerks stärken. Die Voraussetzung hierfür ist, dass die Akteure die Konflikte identifizieren, bewerten und dann bearbeiten. Dies stärkt den sogenannten „Kitt“ der sozialen Beziehungen im Netzwerk.



Der Umgang mit Konflikten als Qualitätsmerkmal

Ein Interview mit Kirsten Frohnert, Mitglied der Geschäftsleitung der IFOK GmbH, die Veränderungsprozesse in Gesellschaft, Unternehmen und Politik mitgestaltet

Wie gefährlich sind Konflikte für Netzwerke?

Konflikte sind ein immanenter Bestandteil von Netzwerken. Wie man mit ihnen umgeht, sagt viel über die Qualität der Zusammenarbeit in Netzwerken aus. Denn viele Konflikte

lassen sich lösen – und dies trägt sehr zur „Reifung“ des Netzwerks bei. Dafür ist es aber wichtig, immer wieder nach möglichen „Stolpersteinen“ zu fragen, um Konfliktpotenziale aktiv zu erkennen und mit ihnen umzugehen. Das beinhaltet u. a. professionelles „Erwartungsmanagement“.

Was heißt das?

Wenn beispielsweise bereits bei der grundsätzlichen Frage, was man gemeinsam erreichen will, unterschiedliche Richtungen deutlich werden, müssen die Akteure ehrlich klären, ob ein gemeinsames Netzwerk bzw. Projekt der für ihre Anliegen passende Weg ist. Geschieht das nicht, wird diese Grundfrage eine erfolgreiche Arbeit immer wieder behindern. Aber es gehören auch Regeln der Zusammenarbeit dazu: Wie werden Entscheidungen vor allem im Konfliktfall getroffen? Ist ein Konsens aller Partner erforderlich? Nach welchen Kriterien werden Prioritäten gesetzt und Ressourcen verteilt? Wer bringt welche Ressourcen ein? Welche Strukturen sind für die Arbeit erforderlich? Wer repräsentiert das Netzwerk oder auch ein Projekt innerhalb des Netzwerks?

Welche Typen von Konflikten gibt es?

Also zunächst die erwähnten Interessen- und Zielkonflikte über die grundsätzliche Ausrichtung des Netzwerks sowie die Aufgabenstellung im Netzwerk oder auch in einem Handlungsschwerpunkt. Hinzu kommen Ressourcen- und Verteilungskonflikte: Welche Vorhaben werden mit welchen Ressourcen ausgestattet? Schließlich bergen unterschiedliche Beurteilungsansätze über Methoden und vorliegende Informationen nicht selten Konfliktstoff. Neben diesen Konflikten auf der Sachebene kommen Werte- und Beziehungskonflikte hinzu. Letztere können Konflikte zwischen Einzelpersonen sein, aber auch zwischen Gruppierungen oder zwischen einem einzelnen Akteur und einer Gruppierung. Oft sind die Konfliktebenen miteinander verwoben, sodass der eine Konflikt mit dem anderen verbunden ist oder eine Folge davon darstellt.

Was sind typische Konstellationen bzw. Anlässe, bei denen es in Netzwerken zu Konflikten kommt?

In welchen Prozessphasen treten welche Konflikte auf?

Zunächst am Anfang bei der Frage, was man als Netzwerk oder als Projektgruppe innerhalb eines Netzwerks konkret

erreichen will. Eine weitere Herausforderung ist für viele Netzwerke der Punkt, an dem es um Ressourcen geht, wer sich beteiligt oder wie Ressourcen oder Fördergelder auf Projekte bzw. Handlungsschwerpunkte zu verteilen sind. Doch für viele Netzwerke verläuft das alles noch ohne Konflikte, weil zu Beginn meist Aufbruchsstimmung herrscht. Der Schock folgt dann häufig bei den ersten Umsetzungsschwierigkeiten oder dem ersten Misserfolg. Auf einmal werden Vorwürfe formuliert; es werden „Verantwortliche“ gesucht. Auch die Frage „Wem gehört der Erfolg?“ kann zu Konflikten führen; wenn etwa der Erfolg in der internen oder externen Öffentlichkeit nicht als Gemeinschaftsleistung dargestellt oder anerkannt wird. Konfliktpotenzial gibt es auch in Entscheidungssituationen, z. B. bei der Umsetzung von Projekten, wenn keine eindeutigen Regeln der Entscheidungsfindung verabredet wurden. Und natürlich, wenn sich in einem arbeitsteiligen Vorhaben Netzwerkpartner nicht aufeinander verlassen können, Zulieferungen nicht klappen oder verabredete Leistungen nicht erbracht und Zeitpläne nicht eingehalten werden. Und schließlich kann es im Verlauf von Netzwerkprojekten auch sein, dass weitere Partner dem Netzwerk beitreten oder Partner das Netzwerk verlassen wollen. Auch in diesen Situationen entstehen Konflikte, mit denen das Netzwerk umgehen muss.

Konflikte sind oft versteckt – woran merkt man, dass ein Konflikt brodelt?

Vor allem sollte man achtsam werden, wenn scheinbar keine Konflikte sichtbar werden! Anzeichen schwelender Konflikte können aber auch Blockadehaltungen, der Rückzug oder das Nachlassen von Aktivität und Engagement sein. Es lohnt sich immer, hier im vertrauensvollen, bei Bedarf bilateralen Gespräch nach Ursachen zu forschen. Und ein Netzwerk muss auch lernen, dass es Veränderungen gibt, dass ein Partner für sich keinen Mehrwert mehr in der Arbeit sieht. Das sind ganz normale Vorgänge, die ein gutes Netzwerk nicht schädigen.

Kann man trotz Konflikt konstruktiv arbeiten, wann und unter welchen Voraussetzungen?

Wenn ein relevanter Konflikt sichtbar wird, sollte dieser bewusst angesprochen und die Beteiligten sollten hinzugezogen werden, verbunden mit der Frage: Lässt sich hier eine Lösung entwickeln? Bei einem sachlichen Konflikt kann das zu sehr konstruktiven und motivierenden Arbeitssituationen führen. Das Netzwerk geht in vielen Fällen sogar gestärkt aus dem Konflikt hervor. Schwieriger ist es bei Beziehungsproblemen. Wichtig ist hier zu klären, ob die Betroffenen noch die gemeinsame Vision und die vereinbarten Ziele teilen und in der Netzwerkarbeit den Weg zu Ergebnissen sehen, die sie allein nicht erreichen könnten. Das ist ein guter Ausgangspunkt für die weitere Zusammenarbeit. Es lohnt sich sowieso, in regelmäßigen Abständen – bei langfristig angelegten Netzwerken z. B. alle zwei Jahre – eine Zielüberprüfung vorzunehmen und das Commitment der Netzwerkpartner neu einzuholen.

Vielen Dank!

Wie kann Konfliktbearbeitung aussehen? Der Konfliktexperte Peter Knapp beschreibt fünf Schritte, die den fünf Phasen in der klassischen Konfliktmediation entsprechen.²⁹ Es beginnt damit, dass sich die Konfliktparteien und ein neutraler Partner oder eine Partnerin zusammensetzen und darüber sprechen, was Ziel einer Konfliktbearbeitung sein kann, wie sie verlaufen kann und woraus der Konflikt aus Sicht der Beteiligten – in wenigen Worten ausgedrückt – besteht. Anschließend geht es darum, dass die Konfliktparteien ihre Perspektive

(möglichst sachlich) nacheinander schildern. Daraufhin werden die Konfliktparteien aufgefordert, sich mit der Perspektive des Gegenübers zu beschäftigen und im Idealfall einen Perspektivwechsel zu vollziehen. Diese Phase nennt Knapp die Konfliktherhellung. Anschließend sollen die Konfliktparteien dann gemeinsam über realistische Lösungsmöglichkeiten nachdenken und diese formulieren, ggf. werden diese auch schriftlich festgehalten.



Peter Knapp

Peter Knapp ist Spezialist für Führungskräfteentwicklung, Verhandlungsführung und den Umgang mit schwierigen Situationen sowie Konflikten. Ausgebildet unter anderem als Trainer, Mediator, Verhandlungsexperte, Coach, Change Manager und systemischer Organisationsberater, verfügt er über mehr als 25 Jahre Beratungs- und Trainingserfahrung.³⁰

Er war bis 1998 in unterschiedlichen Firmen im In- und Ausland in Personaltrainings tätig. Seit 1998 ist er selbstständig und leitet die Ausbildung von Wirtschaftsmediatoren und Coachs. Seit vielen Jahren vermittelt er in Unternehmens- und Arbeitskonflikten und unterstützt die professionelle Durchführung von Verhandlungen durch Trainings, Coachings und Veröffentlichungen zu dem Thema.³¹

Für die erfolgreiche Arbeit im Netzwerk möchten wir Ihnen noch einen speziellen Praxistipp geben: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es hilfreich ist, bei Erkennen eines Konfliktes als erstes ein „Sondierungsgespräch“ in kleiner Runde zu führen. Die Netzwerkkoordinatorin oder der Netzwerkkoordinator könnte zum Beispiel die am Konflikt direkt Beteiligten zu einem Gespräch bitten. Wichtig für das Gelingen sind: ein geschützter Rahmen (keine „Zuhörer“), die Vereinbarung von Umgangsformen (keine Vorwürfe, keine wertenden Kommentare, sondern aktives Zuhören, Schilderungen aus der Ich-Perspektive) und am Ende der gemeinsame Beschluss, wie man weiter mit diesem Konflikt umgehen möchte. In vielen Fällen kann bei dieser Vorgehensweise vermieden werden, dass der Konflikt sich hochschauelt, weil er in die große Runde des gesamten Netzwerks getragen wird, bevor eine erste Aussprache der Konfliktparteien stattfindet. Meistens hilft es schon, wenn beide Seiten gehört werden und die Koordinatorin oder der Koordinator des Netzwerks offen und loyal als dritte Instanz anwesend ist und auf die Form und den Ton achtet.

Für die Konfliktbearbeitung eignen sich viele verschiedene Methoden, die je nach Komplexität und Dynamik des Konfliktes von einem oder einer neutralen Dritten eingesetzt werden können. In den folgenden Absätzen möchten wir Ihnen fünf Beispiele von verschiedenen Konfliktexpertinnen und -experten vorstellen. In den entsprechenden Infokästen finden Sie jeweils eine Kurzbeschreibung zum Hintergrund des Experten oder der Expertin.

Gemeinsam einschätzen, wie „schlimm“ ein Konflikt ist³²

Prof. Dr. Benedikta Gräfin von Deym-Soden und Karin Stanggassinger haben eine Checkliste entwickelt, die dabei unterstützen soll, einen Konflikt zu beschreiben und einzuordnen, um damit Interventionsentscheidungen zu begründen. Zugleich trägt sie dazu bei, den Konflikt „handhabbarer“ zu machen.

Die Checkliste ist wie folgt aufgebaut:

1. Subjektive Einschätzungen der Komplexität des Konfliktes:

- ▶ Wie viele Personen sind beteiligt – absolut und im Verhältnis zum gesamten Netzwerk (einzelne Personen/mehrere Personen und Organisationen/viele Personen und mehrere Organisationen)?
- ▶ Um wie viele Themen geht es (ein Thema/mehrere Themen/viele Themen)?
- ▶ Wie groß ist die Wirkungstiefe (geringe Wirkungstiefe/Risiken für den Projekterfolg, spürbare Wirkungstiefe/erhebliche Risiken für den Projekterfolg, große Wirkungstiefe/große Risiken für Projekterfolg und das Netzwerk)?
- ▶ Wie schätzen Sie die Lösbarkeit des Konfliktes ein (gering/mittel/hoch)?

2. Subjektive Einschätzungen zur Dynamik des Konfliktes

- ▶ Wie schätzen Sie die Orientierung der Beteiligten ein? In welche Richtung denken, sprechen und handeln sie am häufigsten (win-win/win-lose/lose-lose)?
- ▶ Wie empfinden Sie die derzeitige Abfolge der Konfliktereignisse (gemächlich, mit Pausen/Schlag auf Schlag, rasend/immer schneller)?
- ▶ Sind bereits Schäden für das Projekt, für das Netzwerk, in der öffentlichen Meinung oder psychischer Art entstanden (keine Schäden/reparable Schäden/dauerhafte Schäden)?
- ▶ Wie schätzen Sie die Haltung der Beteiligten im Hinblick auf eine Konfliktlösung ein (Beteiligte handeln autonom und überlegt/Beteiligte sind hilflos, überdreht/Beteiligte sind nicht mehr Herr ihrer selbst und der Lage)?
- ▶ Wie schätzen Sie den Gesamtzustand ein (Dynamik niedrig/Dynamik mittel/Dynamik hoch)?



Dr. Benedikta Gräfin von Deym-Soden/Karin Stanggassinger

Prof. Dr. Benedikta Gräfin von Deym-Soden ist Unternehmensberaterin³³ und Inhaberin der DeymSoden consulting, welche in- und ausländische Unternehmen, Verwaltungen, Organisationen und deren Mitglieder berät.

Gemeinsam mit Diplom-Sozialpädagogin Karin Stanggassinger ist sie Inhaberin der Mediationsfirma DeymSoden & Stanggassinger (Desosta) GbR.³⁴

Die praktische Umsetzung dieses Ansatzes:

Im ersten Schritt füllen die wesentlichen Akteurinnen und Akteure bzw. Entscheider und Entscheiderinnen im Netzwerk oder Projekt die Checkliste jeweils individuell aus und schaffen dadurch eine differenzierte und begründete Bewertungsgrundlage dafür, wie ernst der Konflikt tatsächlich eingeschätzt wird. Die von den Akteuren getroffenen individuellen Einschätzungen werden anschließend in eine Gesamteinschätzung integriert. Auf dieser Grundlage kann eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob – und wenn ja, wie viele – Ressourcen in die Konfliktbearbeitung investiert werden.

Gemeinsam kritische Episoden des Konfliktgeschehens analysieren³⁵

Bei diesem von Dr. Friedrich Glasl entwickelten und als „Konfliktpartitur“ bezeichnetem Verfahren geht es darum, mithilfe der Fragen „Wann ist was passiert?“ und „Wer war maßgeblich beteiligt?“, Konfliktgeschichte(-n) zu visualisieren und analysierbar zu machen. Zentrales Ziel dieser Methode ist, dass die Beteiligten sich bei der Klärung darüber einig werden, welche Ereignisse der Konfliktgeschichte aufgearbeitet werden müssen, damit es einen Weg in Richtung Konfliktlösung und damit Zukunft geben kann.³⁶ Außerdem verdeutlicht die Konfliktpartitur sehr anschaulich die Zusammenhänge und Verkettungen von einzelnen Konfliktphänomenen, sodass die

²⁹ Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage, S. 12 ff.

³⁰ <http://peter-knapp.com/unternehmen/team/peter-knapp/>

³¹ <http://www.managerseminare.de/Autoren/Peter-Knapp,213758>

³² Deym-Soden, B. Gräfin von; Stanggassinger, K. (2014): Entscheidungsrastrer für Konfliktinterventionen. Laufen lassen, mediieren, Schutz organisieren – oder was? In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage, S. 55 ff.

³³ <http://www.deym-soden.de/texte/vitadt.html>

³⁴ <http://www.desosta.de/ueberuns.html>

³⁵ Glasl, F. (2014): Konflikt-Partitur. Ein Instrument zur Findung und Auswahl kritischer Episoden. In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage, S. 23 ff.

³⁶ Zum Hintergrund von F. Glasl siehe oben.

Bereitschaft steigt, den eigenen Beitrag als Teil des Ganzen zu sehen.

Die Umsetzung in der Praxis:

Die Konfliktparteien werden gebeten, besonders wichtige Konfliktereignisse mit Datum und Nennung der jeweils Beteiligten bzw. der aufgetretenen Phänomene auf Karten zu notieren. Die Karten befestigen sie anschließend auf einer Zeittafel. Im Angesicht dieser „Konfliktgeschichte(-n)“ werden die Konfliktparteien von einer oder einem unabhängigen Dritten um eine erste „emotionale Resonanz“ gebeten: „Welche Gefühle löst diese Übersicht bei Ihnen aus?“ Danach kann ein kurzer Impuls zum Thema Konfliktspirale erfolgen, bevor die Konfliktparteien gebeten werden, mit Klebepunkten zu bewerten, welche Ereignisse für sie besonders einschneidend waren.

Die Ereignisse, die mit den meisten Punkten bedacht worden sind, werden dann gemeinsam bearbeitet, beispielsweise

durch moderierte Gespräche. Dabei sollte mit dem am weitesten zurückliegenden Ereignis begonnen werden. Denn es ist wahrscheinlich, dass die danach stattgefundenen Ereignisse auf diesem aufbauen. Die Ereignisse sind, wie während des Einsatzes der Konfliktpartitur anhand des Zeitstrahls deutlich wurde, miteinander verkettet.

Vorwürfe in Chancen umformulieren³⁷

Die Konfliktpexpertin Carla van Kaldenkerken hat ein Moderationsverfahren entwickelt, das bewusst nicht auf Konflikt-hintergründe, sondern ausschließlich auf Konfliktlösungen oder zumindest Teillösungen abzielt. Die zentrale Frage an die Konfliktparteien ist dabei, welche Wünsche und Erwartungen sie erfüllen können und welche möglicherweise nicht.



Carla van Kaldenkerken

Carla van Kaldenkerken ist Diplom-Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM® sowie NLP-Master-Practitioner und leitet seit über 25 Jahren das Institut step (Training, Supervision, Organisationsberatung) in Berlin.³⁸

Wie funktioniert die Umformulierung von Vorwürfen in der Praxis?

Die Konfliktparteien werden gebeten, in einem begrenzten Zeitraum (ca. 15 Minuten) ihre Konfliktthemen in Form von Kritikpunkten oder Vorwürfen auf Karten zu notieren. Mit dem Hinweis, dass in Vorwürfen meist Wünsche stecken, bittet die Moderatorin oder der Moderator die Konfliktparteien anschließend, auf der Rückseite der Karten zu notieren, wie entsprechende Kritikpunkte und Vorwürfe in positive Wünsche umformuliert werden könnten. Dann werden die Teilnehmenden gebeten, die Karten nach Priorität zu sortieren. Im nächsten Schritt präsentieren sich die Konfliktpartner gegenseitig ihre positiv formulierten Wünsche. Nun bittet die Moderatorin oder der Moderator die Adressaten, die an sie gerichteten Wünsche drei Kategorien zuzuordnen: 1. akzeptiert, sofort erfüllbar; 2. unter bestimmten, zu verhandelnden Bedingungen zu erfüllen; 3. nicht zu erfüllen. Nach der Zuordnung werden die einzelnen Wünsche besprochen und verhandelt. Bei Kategorie 2 und 3 kann die Moderatorin oder

der Moderator z. B. folgende Fragen stellen:

- ▶ Welche Gründe gibt es, aus denen dieser Wunsch nicht erfüllbar ist?
- ▶ Wie könnte man den Wunsch umformulieren, um ihn, gegebenenfalls zumindest zum Teil, erfüllbar zu machen?
- ▶ Wie könnte man mit den unerfüllbaren Wünschen umgehen?

Auf diese Weise werden alle Karten verhandelt und das Verhandlungsergebnis wird schriftlich festgehalten. Am Ende stellt die Moderatorin oder der Moderator die Ergebnisse der Verhandlung in ihrer Gesamtheit noch einmal vor und bittet die Beteiligten, ihren Glauben an die Erfüllbarkeit zu prüfen, um eventuell an dieser Stelle Korrekturen vorzunehmen. Das Gesamtergebnis der Verhandlung sollte das Vorhaben und das gewünschte Verhalten der Beteiligten so konkret wie möglich

benennen. Gleichzeitig könnte direkt vereinbart werden, was getan wird, wenn die Wünsche nicht erfüllt werden wie versprochen. Außerdem wird ein Überprüfungstermin vereinbart, um den Stand der Erfüllung der getroffenen Vereinbarungen fortlaufend zu überprüfen.

Alle Lösungsoptionen auflisten, gewichten und operationalisieren³⁹

Prof. Dr. Angela Mickley hat ein Abstimmungsverfahren entwickelt, das dann eingesetzt wird, wenn Konfliktthemen bereits „erhellt“ wurden und die Entscheidung ansteht, welche Maßnahmen nun tatsächlich den Konflikt lösen sollen. Die Methode ist aber auch nützlich, wenn sich eine Projektgruppe hinsichtlich ihrer Prioritäten nicht einig ist.



Dr. Angela Mickley

Prof. Dr. Angela Mickley ist Professorin für Friedenspädagogik, Konfliktbearbeitung/Mediation und Ökologie im Fachbereich Sozialwesen an der Fachhochschule Potsdam. Des Weiteren lehrt sie Konfliktlösungsansätze, Krisenprävention und Friedenserziehung an Universitäten in Österreich, Namibia und an der Führungsakademie der Bundeswehr. Sie bearbeitet internationale und regionale Konflikte sowie deren Dynamiken. Sie vermittelt in regionalen und internationalen Konfliktszenarien und arbeitete mit der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) und der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) zusammen.⁴⁰

Wie funktioniert dieses Abstimmungsverfahren?

Auf die Frage „Was tun wir in den nächsten Monaten?“ oder „Was sind unsere nächsten Schritte, um weiterzukommen?“ formulieren die Konfliktparteien ihre Handlungsoptionen, die mithilfe einer gegebenenfalls externen Moderatorin oder eines Moderators auf einem Flipchart notiert werden. Jede Person im Raum notiert bzw. bepunktet nun sichtbar für alle anderen die aufgelisteten Optionen nach ihrem persönlichen Ranking. Hieraus errechnet sich ein Gesamtranking von Lösungsoptionen, das in einem gemeinsamen Abstimmungsverfahren der Konfliktparteien entstanden ist. Dieses sollte anschließend in einem Maßnahmenplan nach dem Muster „Wer tut was bis wann?“ konkretisiert und schriftlich vereinbart werden.

Ein Hauch paradoxe Intervention: die Frage, was als erstes schiefeht⁴¹

Die Mediatorin Kirsten Schröter schlägt vor, sich abzeichnende Lösungen oder bereits festgehaltene Maßnahmen zur Konfliktlösung, wie zum Beispiel den oben beschriebenen Maßnahmenplan, mit der Frage „Was wird als erstes schiefehen?“ auf Herz und Nieren zu prüfen. Dies birgt zwar die Gefahr, dass ursprüngliche Bedenken und Widerstände erneut hervortreten, hat aber auch den Vorteil, Schwachstellen oder wichtige Stolpersteine aufzudecken, an denen sich der alte Konflikt wiederholt entzünden könnte. Wichtig ist bei diesem Ansatz, nicht den Bedenken, sondern den Lösungen den größeren Raum zu geben.



Kirsten Schröter

Kirsten Schröter ist Diplom-Psychologin und Mediatorin. Sie ist zudem Mitgründerin und aktives Mitglied des gemeinnützigen Vereins Konfliktberatung, Moderation und Training (KoMeT) e. V. in Hamburg sowie aktives Mitglied im Bundesverband Mediation (BM) e. V.⁴²

³⁷ Van Kaldenkerken, C. (2014): Der Vorwurf als Chance. Vorwürfe formulieren, Erwartungen und Wünsche verhandeln und klären. In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage, S. 115 ff.

³⁸ <http://stepberlin.de/carla-van-kaldenkerken/>

³⁹ Mickley, A. (2014): Konsens mit Differenz. Optionen und Übereinstimmungen finden und dabei differente Interessen berücksichtigen. In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage, S. 316 ff.

⁴⁰ <http://angelmickley.com/>

⁴¹ Schroeter, K. (2014): Was geht als Erstes schiefe? Lösungen tragfähig(er) machen. In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage, S. 339 ff.

⁴² <http://www.agpronet.de/54.html>

Wie funktioniert die paradoxe Intervention?

Auch hierbei hilft eine externe Moderatorin oder ein externer Moderator. Er oder Sie fordert mit hoher Wertschätzung angesichts der sich abzeichnenden Lösung die Teilnehmenden zu einem Realitätscheck auf: „Wenn wir das vereinbaren, was wird in der Umsetzung wohl am schwierigsten werden?“, „Wo droht am ehesten ein Mislingen?“, „Wenn es so kommt, wie kann man damit umgehen?“, „Was kann man tun, damit dies nicht eintritt?“. Allein die Auseinandersetzung mit diesen Fragen nach einem möglichen Scheitern führt zu einer Fes-

tigung der erarbeiteten Lösungswege und gibt Gelegenheit, eventuell „Sicherheitsnetze“, Pausenräume oder Kraftquellen als ressourcenstärkende Elemente einzuplanen.

Alle oben genannten Methoden und Instrumente können helfen, Konflikte als wichtige und verständliche Phänomene der Netzwerkarbeit wahrzunehmen und sie zu nutzen, um den Prozess der Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Die Konfliktbearbeitung kann einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg eines Netzwerks leisten.



Checkliste: Erfolgsfaktor Konfliktkompetenz

- Netzwerke sind ohne Konflikte kaum denkbar!
- Zeigen Sie Konfliktkompetenz, indem Sie mit der Konfliktbearbeitung rechtzeitig anfangen.
- Suchen Sie immer zuerst das Gespräch mit den Konfliktparteien in einem geschützten Raum und in vertrauter Atmosphäre. Entscheiden Sie dann gemeinsam, wie Sie mit dem Konflikt weiter umgehen möchten.
- Zur Konfliktbearbeitung können beispielsweise die folgenden fünf Methoden genutzt werden:
 - > gemeinsam einschätzen, wie „schlimm“ ein Konflikt ist
 - > gemeinsam kritische Episoden des Konfliktgeschehens analysieren
 - > Vorwürfe in Chancen umformulieren
 - > alle Lösungsoptionen auflisten, gewichten und operationalisieren
 - > die Frage stellen, was als erstes schiefgehen könnte – als Grundlage für Lösungsoptionen

3. Evaluation

Was hat gut funktioniert und was bedeutet das für zukünftige Projekte?

Eine Evaluation eignet sich dafür, den Erfolg eines Projektes auf der Grundlage klarer Fakten zu bewerten und dies eventuell nach außen zu kommunizieren. Eine Evaluation eignet sich ebenso dafür, frühzeitig Probleme zu erkennen und auf sie zu reagieren, um Misserfolge vorzubeugen.⁴³

3.1. Netzwerkprojekte evaluieren – ein Überblick

Netzwerke zur Fachkräftesicherung sind Zusammenschlüsse, deren Mitglieder etwas Handfestes erreichen wollen. Die Partner investieren Zeit, Geld und Energie in diese Projekte und möchten sicher sein, dass es sich am Ende lohnt. Und: „Der offene Charakter von Netzwerken, ihre zum Teil recht lockeren Bezüge der Partner untereinander und die Komplexität vieler Netzwerkgebilde machen Netzwerkarbeit zu einem ‚Blindflug‘, wenn sie nicht von Zeit zu Zeit evaluiert wird.“⁴⁴ Bei einer Evaluation geht es darum, ein Projekt daraufhin zu überprüfen, ob und mit welchem Aufwand die Ziele des Projektes erreicht wurden.⁴⁵ Mit ihrer Hilfe werden Planung und Steuerung optimiert sowie die Zielerreichung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit überprüft.⁴⁶

Vorteile einer Evaluation

Eine Evaluation ist für Netzwerkprojekte vorteilhaft:⁴⁷

- ▶ Fehlentwicklungen können frühzeitig erkannt werden.

- ▶ Das Projekt wird stetig verbessert und optimiert.
- ▶ Der Ressourceneinsatz kann effektiv erfolgen, was erhebliche Kosten einspart.
- ▶ Die Erfolgs- und Zielkontrolle legitimiert das Projekt und ist für alle Beteiligten ein Motivationsfaktor.

Eine Evaluation kostet einige Ressourcen. Meist zahlt sie sich mehrfach aus, spart Zeit, Nerven, Geld und erspart unnötige Misserfolge.

Der Zeitpunkt einer Evaluation

Eine Evaluation kann zu jedem Zeitpunkt im Projekt durchgeführt werden. Dabei kann man zwischen einer prozessbegleitenden Evaluation und einer Abschlussevaluation wählen. Die prozessbegleitende Evaluation hat einen direkten Einfluss auf das Projekt und wird oft in erster Linie zur Verbesserung durchgeführt. So können Anpassungen vorgenommen werden, lange bevor das Projekt beendet ist. Man bezeichnet diese Form der Evaluation auch als formativ.⁴⁸

Eine Evaluierung zum Projektende wird in erster Linie durchgeführt, um die Wirksamkeit und Zielerreichung zu überprüfen. Diese Form der Evaluation bezeichnet man als summativ.⁴⁹

3.2. Eine detaillierte Schritt-für-Schritt-Anleitung für Ihre Netzwerkarbeit

Im Allgemeinen folgt jede Evaluierung einem gängigen Muster: Bedarf erkennen, Zielgruppe aussuchen, Evaluationsstyp auswählen, Evaluation ausarbeiten und durchführen, gesammelte Informationen bewerten und als Basis für eine Entscheidung nutzen.⁵⁰ Wir möchten Ihre Planung im Folgenden durch eine praktische Anleitung unterstützen. An dieser Stelle sei ebenso darauf hingewiesen, dass der gesamte Evaluierungsprozess um ein Vielfaches einfacher wird, wenn bereits die Projektziele anhand der SMART-Empfehlung des 3. Leitfadens erarbeitet wurden.⁵¹

1. Schritt: den Bedarf für eine Evaluation gemeinsam erkennen

Entscheiden Sie gemeinsam, ob eine Evaluation des Projektes gewünscht wird. Kritiker sollten überzeugt werden. Denn wenn im Vorfeld keine Übereinstimmung über den Bedarf einer Evaluation vorhanden ist, kann die Anerkennung der Ergebnisse schwierig werden und ihre Umsetzung erst recht!

2. Schritt: das Ziel definieren und den Evaluationsstyp auswählen

Um eine Evaluation zielgerichtet und mit auswertbarem Resultat durchzuführen, sollte die Zielstellung bereits im Vorfeld definiert werden.

Das kann auf unterschiedliche Arten geschehen: Zum einen kann dazu ein gemeinsames Arbeitstreffen genutzt werden, bei dem ein zuständiges Netzwerkmitglied oder der Koordinator oder die Koordinatorin des Projekts bzw. Netzwerks dieses Thema anspricht.

Bei der zweiten Möglichkeit beginnt man mit der Sammlung von Zielwünschen durch einen Fragebogenversand per E-Mail. Die Koordinatorin oder der Koordinator des Netzwerks oder Projektes hat dann die Aufgabe, die Antworten zu strukturieren und ins Netzwerk zurückzuspielen. Das sollte nicht auf schriftlichem Weg passieren, sondern in einer gemeinsamen Runde, damit jeder die Möglichkeit bekommt, mündlich Stellung zu beziehen und die Meinungen zu diskutieren. Bei beiden Vorgehensweisen ist es wichtig, die Ziele schriftlich festzuhalten – auch in dem späteren

Evaluationsbericht – und sie während der Evaluierung immer wieder zu reflektieren.

Ist das Ziel geklärt, das mit der Evaluation erreicht werden soll, fällt die Entscheidung für die Art der Evaluation leichter. Unserer Erfahrung nach gibt es drei Evaluationstypen, die sich für die Netzwerkarbeit als sinnvoll erwiesen haben:

- ▶ Interviews
- ▶ Erfassung des Nutzerverhaltens
- ▶ Soll-/Ist-Analysen

An dieser Stelle sollte zusätzlich gemeinsam festgelegt werden, inwieweit die Evaluation wissenschaftlichen Ansprüchen genügen soll. Eine ausführlichere Beschreibung der Evaluationsstypen finden Sie im Abschnitt 3.3.

3. Schritt: die Verantwortlichkeiten festlegen

Ist das Ziel definiert und der Evaluationsstyp festgelegt, wird meist sehr schnell deutlich, ob es im Netzwerk Partner gibt, die über eine ausreichende fachliche Kompetenz verfügen, eine solche Evaluation durchzuführen (interne Evaluation). Stellt man gemeinsam fest, dass eine Evaluation nicht durch die Netzwerkpartner umzusetzen ist, besteht die Möglichkeit, einen externen Dritten zu beauftragen. Dies kann ein spezielles Institut sein, aber auch eine Hochschule oder z. B. ein Student oder eine Studentin, der oder die dem Vorhaben eine Masterarbeit widmet (externe Evaluation).

Beide Varianten haben Vor- und Nachteile. Bei einer internen Evaluation besteht ein großer Vorteil darin, dass der Netzwerkpartner, der die Evaluation umsetzt, mit dem Thema und den Inhalten des Projektes besser vertraut ist als ein Mitarbeiter einer externen Institution. Das kann jedoch wiederum zu dem Nachteil führen, dass sich eine gewisse Betriebsblindheit einschleicht und – verbunden mit der fehlenden Distanz zum Projekt – manche Aspekte und Alternativen nicht erkannt werden. Von Vorteil ist es, dass in den meisten Fällen kein Informations- und Datenaustausch nötig ist und direkt mit der Umsetzung der vereinbarten Absprachen begonnen werden kann.⁵²

⁴³ Siehe dazu auch Abschnitt 2.3 Zielorientierung.

⁴⁴ BfU Beratungsbüro für Umwelt- und Unternehmensentwicklung (Hrsg.), im Auftrag des Umweltbundesamtes (2005): BMBF Förderschwerpunkt „Nachhaltiges Wirtschaften: Möglichkeiten und Grenzen neuer Nutzungsstrategien, Teil A: Regionale Ansätze“. Projekt BeNN. Abschlussbericht, Berlin, S. 133.

⁴⁵ BürgerStiftung Hamburg (Hrsg.) (2008): „Evaluation der Projektarbeit“. Informationsblatt für Förderprojekte, S. 1.

⁴⁶ Stockmann, R. (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Waxmann Verlag, Münster, S. 71.

⁴⁷ Umweltbundesamt (Hrsg.) (2002): Managementleitfaden für regionale Kooperation. Neubrandenburg, S. 114 f.

⁴⁸ Kuckartz, U.; Dresing, T.; u. a. (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. VS Verlag Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 19.

⁴⁹ Kuckartz, U.; Dresing, T.; u. a. (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. VS Verlag Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 19.

⁵⁰ Stockmann, R. (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Waxmann Verlag, Münster, S. 26.

⁵¹ Siehe Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2014): Das gemeinsame Projekt: Definition von Zielen und Maßnahmen. 3. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung, Berlin, S. 7.

⁵² Stockmann, R. (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Waxmann Verlag, Münster, S. 61.

Beauftragt man einen externen Dritten wie z. B. ein Institut mit der Evaluation, verfügt dieser meist über eine höhere Methodenkompetenz. Da er nicht Teil des Netzwerks ist, ist außerdem eine höhere Unabhängigkeit und Objektivität gegeben. Aufgrund dieser beiden Aspekte sind zum einen die Daten belastbarer, zum anderen ist die Glaubwürdigkeit gegenüber anderen Akteuren höher.⁵³

Welche Vorgehensweise am kostensparendsten ist, lässt sich pauschal nicht beantworten. Neben dem Evaluationsumfang

und -typ müssen auch die Personalaufwendungen einberechnet werden, die bei einer internen Umsetzung für den Netzwerkpartner entstehen. Eine externe Evaluation kann unter Umständen effektiver und damit kostengünstiger sein.

Interne Evaluation

Vorteile:

- ▶ hohe Sachkenntnis
- ▶ sofortige Verfügbarkeit aller vorhandenen Daten und Informationen
- ▶ relativ kurzfristige Umsetzung

Nachteile:

- ▶ geringere Methodenkompetenz
- ▶ fehlende Unabhängigkeit
- ▶ „Betriebsblindheit“

Externe Evaluation

Vorteile:

- ▶ hohe Unabhängigkeit und Objektivität
- ▶ hohe Methodenkompetenz
- ▶ große Glaubwürdigkeit

Nachteile:

- ▶ geringere Sachkenntnis
- ▶ längerer zeitlicher Vorlauf

Tab. 3: Vor- und Nachteile einer internen und externen Evaluation⁵⁴

4. Schritt: den Zeitrahmen abstecken

Wichtig für eine Evaluation ist neben der Abstimmung der Verantwortlichkeiten auch die Festlegung des zeitlichen Rahmens. Dabei gilt es, ein Datum festzulegen, an dem mit der Evaluierung begonnen wird und eines, an dem sie endet. Auch die einzelnen Durchführungsschritte, die sich je nach Evaluationstyp unterscheiden, sollten mit je einem Anfangs- und Enddatum bedacht werden. So können alle Prozessschritte aufeinander abgestimmt werden und für alle Netzwerkmitglieder bleibt die Evaluation transparent, was wiederum entscheidend zur Glaubwürdigkeit beiträgt.

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation e. V. macht dazu die folgenden Vorschläge:

- ▶ Nützlichkeit
- ▶ Durchführbarkeit
- ▶ Fairness
- ▶ Genauigkeit

Weitere Informationen zu Standards von Evaluationen finden Sie im gleichnamigen Heft der Deutschen Gesellschaft für Evaluation e. V..⁵⁵

5. Schritt: die Standards festlegen

Eine Evaluation sollte belastbare Ergebnisse liefern, die als gute Grundlage für die weitere Netzwerkarbeit genutzt werden können. Dazu sollte sie gewissen grundlegenden Qualitätsansprüchen genügen, die gemeinsam im Netzwerk definiert werden sollten. Zusätzlich gibt sie eine Orientierungshilfe für alle Beteiligten.

6. Schritt: die Evaluation durchführen, Ergebnisse zusammenfassen und auswerten

Nachdem die Schritte 1 bis 5 gemeinsam im Netzwerk definiert und abgesprochen worden sind, kann mit der Durchführung der Evaluation begonnen werden. Anschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst, ausgewertet und für alle Netzwerkpartner verständlich aufbereitet.

Viele Anregungen und Informationen zur Evaluation - von der Durchführung bis zur Zusammenfassung - bietet Ihnen je nach Evaluationstyp Abschnitt 3.3: Drei mögliche Evaluierungstypen für Netzwerkprojekte.

7. Schritt: Ergebnisse ins Netzwerk kommunizieren und Entscheidungen treffen

Die Ergebnisse können nun per E-Mail mit der Ankündigung eines entsprechenden Treffens verschickt werden. Bei diesem Treffen werden die Ergebnisse nach einer kurzen offiziellen Vorstellung besprochen und Ideen für die Nutzung sowie die weitere Vorgehensweise gesammelt.

⁵³ Stockmann, R. (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Waxmann Verlag, Münster, S. 62.
⁵⁴ Stockmann, R. (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Waxmann Verlag, Münster, S. 61.
⁵⁵ Das Heft finden Sie hier: www.degeval.de in der Rubrik DeGEval-Standards/Begleitmaterial

3.3. Drei mögliche Evaluationstypen für Netzwerkprojekte

In diesem Abschnitt möchten wir Ihnen einen kurzen Einblick in drei Möglichkeiten zur Evaluation geben. Nutzen Sie diese Erläuterungen insbesondere, wenn Sie Ihre Projekte im Netzwerk ganz oder teilweise nicht extern sondern selbstständig evaluieren möchten.

Interviews

Entscheiden Sie sich dafür, eine Evaluation selbst durchzuführen und sie auf Befragungen und Feedback zu basieren, steht der qualitative Aspekt im Vordergrund. Sie möchten höchstwahrscheinlich nicht nur ein „Ja“ oder „Nein“ als Antwort erhalten, sondern eine Einschätzung des Projektes, um gewisse Punkte zu verbessern oder Schlüsselaussagen zu gewinnen.

Natürlich bietet sich dieses Vorgehen besonders dann an, wenn es sich um Erfolge handelt, die nicht quantitativ erfasst werden können, wie z. B. die Verbesserung des Images der Region.

Beginnen Sie mit einer genauen Zielgruppen- und Zieldefinition. Was genau möchten Sie herausfinden? Wen möchten Sie befragen? Diese Festlegungen sind wichtig, denn nur so können Sie die richtigen Fragen stellen.

Im zweiten Schritt sollten Sie überlegen, in welcher Form Sie die Befragung durchführen möchten: persönlich, telefonisch oder schriftlich. Vereinbaren Sie mit dem oder der Befragten auf jeden Fall einen Termin, um ihn oder sie nicht zu über-rumpeln. Manchmal ist es sinnvoll, im Vorfeld schon einen Auszug aus dem Fragebogen zu verschicken, damit der oder die Befragte eine Möglichkeit zur Vorbereitung bekommt.

Wir haben Ihnen hier die Vor- und Nachteile aufgelistet:

Bei der Auswahl der Befragten sollten Sie darauf achten, dass die Anzahl dieser in einem guten Verhältnis zu der Gesamtgröße der Zielgruppe steht. Doch was ist ein gutes Verhältnis? Diese Frage kann man nicht im Allgemeinen beantworten. Aus unserer Netzwerkerfahrung könnte eine Faustregel lauten: Damit aus den Ergebnissen der Interviews wirklich Rückschlüsse auf die gesamte Zielgruppe gezogen werden können, muss bei einer eher kleinen Zielgruppe (bis 50 Personen) ein hoher Prozentsatz (> 50 Prozent) erreicht werden. Je größer die Zielgruppe, desto geringer wird der Anteil. Bei einer Zielgruppengröße von 1.000 würde man bei 10 Prozent schon von einem aussagekräftigen Anteil sprechen.

Im nächsten Schritt entwickeln Sie die Fragen. Die Fragen sind das A und O und sollten genau überlegt und an Unbeteiligten oder einer Stichprobe getestet werden. Je besser die Fragen sind, desto aussagekräftiger ist auch das Ergebnis. Die Fragen sollten so gestellt werden, dass dem Befragten das Thema deutlich wird und sie Erzählanreize bieten. Weiterhin ist es wichtig, die Fragen so einfach wie möglich zu stellen. Das heißt, sie sollten gut verständlich sein – am besten in der

Alltagssprache des Befragten formuliert – und nur jeweils einen einzelnen Aspekt erfragen.⁵⁷

Wir möchten Ihnen zum Thema Fragetechnik und Aufbau eines Fragebogens die folgenden Bücher empfehlen:

- ▶ Porst, R. (2011): Fragebogen: Ein Arbeitsbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 3. Auflage
- ▶ Kuckartz, U.; Ebert, T. u. a. (2009): Evaluation Online: Internetgestützte Befragung in der Praxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften
- ▶ Möhring, W.; Schlütz, D. (2010): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage

Die folgende Tabelle gibt Ihnen einen ersten Überblick über unterschiedliche Fragearten, die in einem Interview verwendet werden können:

Frageart	Vorteile	Nachteile
persönlich	<ul style="list-style-type: none"> ▶ enger Kontakt zu der oder dem Befragten ▶ hohe Glaubwürdigkeit ▶ differenzierte Befragung möglich ▶ geringere Verständnisprobleme ▶ hohe Resonanz ▶ direkter Rücklauf 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand ▶ Verzerrung durch den Interviewer oder die Interviewerin möglich ▶ aufwendige Dokumentation bzw. Transkription erforderlich
telefonisch	<ul style="list-style-type: none"> ▶ mittlerer Kontakt zu dem oder der Befragten ▶ differenzierte Befragung möglich ▶ direkter Rücklauf 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand ▶ Verzerrung durch die Interviewerin oder den Interviewer möglich ▶ Anruf könnte als Belästigung empfunden werden ▶ aufwendige Dokumentation bzw. Transkription erforderlich
schriftlich	<ul style="list-style-type: none"> ▶ einfache Durchführung ▶ schwacher Kontakt zu dem oder der Befragten ▶ Anonymität ▶ hohes Maß an Standardisierung ▶ kostengünstig (online erhältlich oder in bereits bestehenden Medien abgedruckt) ▶ direkt gespeicherte Antworten (online) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verständnisprobleme können nicht aufgefangen werden ▶ häufig geringe Resonanz ▶ lange Rücklaufzeit (per Brief) ▶ setzt Internetkenntnisse voraus (online)

Tab. 4: Vor- und Nachteile der persönlichen, telefonischen und schriftlichen Befragung⁵⁶

⁵⁶ Weinreich, U.; von Lindern, E. (2008): Praxisbuch. Kundenbefragungen, FinanzBuch Verlag GmbH, München, S.45.

⁵⁷ Dresing, T.; Pehl, T. (2013): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Eigenverlag, Marburg, 5. Auflage S. 9.

Frageart	Erläuterung	Beispiele
Offene Frage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es werden keine festen Antwortkategorien vorgegeben. Eine individuelle Antwort ist möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Was gefällt Ihnen an Produkten der Marke XY?“ ▶ „Marke X verbinde ich mit“ (Satzergänzungsfrage)
Geschlossene Frage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es werden Antwortkategorien zur Beantwortung vorgegeben. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ihre Funktion im Unternehmen? a) Geschäftsführer b) Marketingleiter c) Produktmanager
Direkte Frage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der Frageinhalt wird direkt auf den zu beantwortenden Inhalt gelenkt. Der Sinn der Frage ist dem Befragten sofort erkennbar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Waschen Sie sich regelmäßig?“
Indirekte Frage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der oder die Befragte wird mit Hilfe einer psychologisch geschickten Fragestellung veranlasst, Antworten zu geben, die er bei direkter Ansprache evtl. nicht gegeben hätte. ▶ Der Sinn der Frage ist für den Befragten oder die Befragte nicht unmittelbar erkennbar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Welche Art der Körperhygiene haben Sie in den letzten Tagen angewandt?“
Alternativfrage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Antwortmöglichkeiten: ja, nein. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Besitzen Sie ein Handy?“
Selektivfrage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der oder die Befragte kann unter mehreren Antworten auswählen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Wie häufig kaufen Sie Duschgel? Bitte nur eine Antwort ankreuzen.“ 1 Mal pro Woche oder häufiger 1 Mal alle 2–3 Wochen weniger häufig
Beurteilungsfrage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der oder die Befragte kann bei der Beantwortung Schwerpunkte mit Hilfe von Punktwerten setzen, Rangfolgen bilden oder Bewertungen durch Ankreuzen auf einer Skala abgeben. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Welche der folgenden Marken mögen Sie am liebsten? Geben Sie mit den Ziffern 1 bis 6 eine Rangfolge an (1 = am liebsten).“ ▶ „Wie bewerten Sie Anbieter X? Kreuzen Sie an.“ (sehr positiv ... sehr negativ)

Tabelle 5: Verschiedene Fragearten mit Beispielen und Erläuterungen ⁵⁸

Bei der Erstellung der Fragen sollte immer auch auf den zeitlichen Faktor geachtet werden. Versuchen Sie, das Interview nicht zu sehr in die Länge zu ziehen und denken Sie an die Auswirkungen, die das auf die Auswertung hätte. Ein Interview sollte nicht länger als eine Stunde dauern, da danach auch die Konzentrations- und Aufnahmefähigkeit stark abnimmt.

Es sollte das ca. 10- bis 15-fache der eigentlichen Interviewdauer für die Vorbereitung, Erhebung und Transkription ⁵⁹ eingeplant werden. ⁶⁰

⁵⁸ Grunwald, G.; Hempelmann, B. (2012): Angewandte Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 64.

⁵⁹ Definition von „Transkription“: Übertragung gesprochener Worte in die schriftliche Form. Quelle: Stockmann, R. (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Waxmann Verlag, Münster, S. 255.

⁶⁰ Dresing, T.; Pehl, T. (2013): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Eigenverlag, Marburg, 5. Auflage S. 5.

Sehr hilfreich kann es sein, einen Interviewleitfaden zu erstellen. Er hilft der Interviewerin oder dem Interviewer, das Gespräch gut zu strukturieren, nicht vom Thema abzukommen und keine wichtigen Themen oder Fragen zu vergessen. Dabei kann dieser eine Art Kurzfragebogen enthalten, in dem nur Ja-oder-nein-Fragen stehen, die der Interviewer oder die Interviewerin dann entsprechend ausfüllt. Bei diesen Fragen geht es meist um Allgemeines zur Person, dem Unternehmen, der Institution etc. ⁶¹

Im Vorfeld eines Interviews sollten Sie sich für eine Dokumentationsform entscheiden. Diese kann abhängig von der Anzahl der Befragten sein. Die Möglichkeiten reichen dabei von einer handschriftlichen Stichpunktliste bis hin zu einer professionellen Transkription mittels Aufnahme- und Auswertungstechnik. Die Stichpunktliste ist oftmals der Anfang. Das heißt: Man füllt den Interviewleitfaden handschriftlich während des Interviews mit den Antworten der oder des Interviewten aus. Unterstützend kann eine Audioaufnahme das Gesagte sichern (zum Beispiel mithilfe eines Diktiergerätes). Aufnahme und handschriftliche Dokumentation können im Anschluss in einem Word-Dokument oder einer Excel-Tabelle zusammengeführt werden. Wenn finanzielle und technische Mittel im Netzwerk zur Verfügung stehen, kann die professionelle Transkription mittels spezieller Analyse- und Auswertungsprogramme durchgeführt werden. Dabei werden Daten codiert, zusammengeführt, sortiert und ausgewertet. Bei der professionellen Transkription kann auch dokumentiert werden, wie etwas gesagt wurde, um sogenannte Zwischentöne einzufangen.

Weitere Informationen zu den Themen der Transkription und Durchführung von Interviews finden Sie unter anderem in den folgenden Publikationen:

- ▶ Dresing, T.; Pehl, T. (2013): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Eigenverlag, Marburg, 5. Auflage
- ▶ Fuß, S.; Karch, U. (2014): Grundlagen der Transkription: Eine praktische Einführung. Verlag Barbara Budrich, Leverkusen
- ▶ Mayer, H. O. (2012): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 6. Auflage

- ▶ Schnell, R. (2012): Survey-Interviews. Methoden standardisierter Befragungen. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden ⁶²

Je nach der gewählten Art der Transkription erfolgt die entsprechende Auswertung der Ergebnisse. Bei größeren Umfragen werden dazu oft Analyseprogramme genutzt wie zum Beispiel MAXQDA oder das Programm f4. ⁶³ Bei kleineren Umfragen ist auch die klassische oben beschriebene Auswertung mittels Excel und entsprechenden Notizen gewinnbringend.

Wenn Sie alle in diesem Abschnitt genannten Fragen beantwortet, einen Fragebogen entworfen und die Art der Dokumentation ausgewählt haben, können Sie mit der Durchführung und Auswertung Ihrer Befragung beginnen.

⁶¹ Kuckartz, U.; Dresing, T.; u.a. (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. VS Verlag Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 20 ff.

⁶² 2016 wird eine Neuauflage dieses Buches erscheinen.

⁶³ MAXQDA ist eine Software zur Datenanalyse.



Praxisbeispiel: Netzwerkprojekte am Bedarf orientiert: mit Interviews zum eigenen Angebot

Das bayerische Netzwerk „Strategische Partnerschaft Sensorik e. V.“ ist ein Verein bestehend aus über 65 Mitgliedern. Gegründet wurde das Netzwerk 2006. Zu den Gründungsmitgliedern zählt neben 15 Unternehmen auch die Stadt Regensburg (Amt für Wirtschaftsförderung). Ziel des Netzwerks ist es, neben der Unternehmensvernetzung, Innovationsförderung und Kompetenzbildung zahlreiche konkrete Vorteile für die Mitglieder und somit für die gesamte Region anzubieten.

Um den konkreten Bedarf der Mitgliedsunternehmen herauszufinden, interviewten drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter auch Projektpartner, im Jahr 2012 im Zuge des BMBF-geförderten Projekts DEMOCLUST (www.democlust.de) zwölf Unternehmen. In sechs Frageblöcken wurde abgefragt, wie die Unternehmen den demografischen Wandel in ihrem Arbeitsalltag erleben und welche Veränderungen dieser für das Unternehmen mit sich bringt. Die Interviews sollten in erster Linie qualitative Antworten als Grundlage für später im Netzwerk angebotene Unterstützungsleistungen liefern. Sie dauerten 1 ½ bis 3 Stunden und umfassten neben dem Gespräch mit ausgewählten Personen des Unternehmens auch eine anschließende Unternehmensbesichtigung.

In Vorbereitung der Interviews wurde gemeinsam mit dem Verein für sozialwissenschaftliche Begleitung und Forschung aus Regensburg (SoWiBeFo e. V.) ein Interviewleitfaden erstellt, den alle bei den Befragungen als roten Faden nutzten. Dies stellte sicher, dass die Ergebnisse zueinander in Bezug gesetzt und entsprechend ausgewertet werden konnten.

Die Auswahl der teilnehmenden Unternehmen erfolgte unter der Maßgabe, einen regionalen Querschnitt abzubilden. Zielgruppe der Interviews waren Vertreterinnen und Vertreter der Geschäftsführung, Personalverantwortliche sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Unternehmen, die sich im Bestfall bereits mit dem Thema Demografie befasst hatten bzw. auf deren Agenda diese Zukunftsherausforderung stand.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte durch den DEMOCLUST-Projektpartner SoWiBeFo e. V., eines Experten im Bereich der Arbeitsmarkt- und Bildungsforschung. Die Ergebnisse der Befragung wurden in einer öffentlichen Veranstaltung, an der rund 40 Unternehmen teilnahmen, den Interessierten aus der Region vorgestellt und diskutiert. Die Ergebnisse aus der Veranstaltung und der Befragung bildeten die Basis für den Aufbau eines neuen strukturierten Dienstleistungsangebotes.

Kernstück hiervon ist die „Demografieberatung“, die einem begleitenden Beratungsansatz folgt und für Unternehmen „Hilfe zur Selbsthilfe“ bei der Entwicklung des eigenen strategischen Masterplans darstellt.

Um die Arbeit des Netzwerks zu evaluieren, wurden zum Ende der Laufzeit des Projektes DEMOCLUST soweit möglich die Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen der ersten Projektphase (demografischer Wandel und Auswirkung im eigenen Unternehmen) erneut befragt bzgl. ihrer Einschätzung zur Situation in den Unternehmen. Um Veränderungen sowie die Zufriedenheit der Unternehmen mit den Angeboten des Netzwerks nachvollziehen zu können, wurden die Ergebnisse mit denen der ersten Interviewphase verglichen.

Erfassung des Nutzerverhaltens

Eine weitere Möglichkeit, den Erfolg eines Projektes zu bewerten, ist die Erfassung des Nutzerverhaltens. Dazu zählen wir Teilnehmerinnen- und Teilnehmerzahlen, Klick-Zahlen auf Ihrer Website, die Anzahl der Veröffentlichungen in regionalen Medien etc. Wurde durch Ihr Projekt z. B. ein Willkommenscenter oder ein Patenprogramm ins Leben gerufen, lässt sich herausstellen, wie viele Personen betreut oder auch vermittelt worden sind.

Das Nutzerverhalten ist ein gutes Indiz dafür, wie gut das Projekt in der Region ankommt und somit auch, ob es dafür einen entsprechenden Bedarf gibt. Dabei sollte man jedoch beachten, dass es manchmal etwas Zeit braucht, bis sich ein Projekt herumspricht und angenommen wird. Unserer Erfahrung nach braucht ein Projekt eine Vorlaufzeit von 6 bis 12 Monaten, bevor man ein erstes Resümee ziehen kann.

Die folgenden Beispiele zeigen zwei verschiedene Möglichkeiten, das Nutzerverhalten zu erheben und auszuwerten:



Praxisbeispiel: Den Mehrwert mit Zahlen belegen: unter dem Strich wertvoll

Der Verein Wachstumsregion Ems-Achse wurde 2006 in Niedersachsen gegründet. Das Ziel ist die Profilierung einer gemeinsamen Wirtschaftsregion Ems-Achse bei gleichzeitiger Stärkung des Wirtschaftswachstums und Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen. Die Ems-Achse hat 474 Mitglieder, darunter Kommunen, Bildungseinrichtungen, Kammern, Verbände und Unternehmen. Im Rahmen ihrer Fachkräfteinitiative „Ems-Achse: Jobmotor Nordwest“ besucht der Verein jährlich 25 Jobmessen und wirbt dort für die Region. Oberstes Ziel bei diesen Besuchen ist es, möglichst viele Bewerber und Bewerberinnen für die Unternehmen der Region zu gewinnen. Um den Mehrwert eines solchen Messebesuches bewerten zu können, werden folgende Zahlen erhoben:

- ▶ Wie viele direkte Kontakte konnten angebahnt werden?
- ▶ Wie viele Bewerber und Bewerberinnen haben sich wirklich in die „Job-Achse“ (Tool zur Vermittlung Interessierter) eingetragen?
- ▶ Wie viele Bewerber und Bewerberinnen haben eine Kontaktanfrage von einem Unternehmen erhalten?

Erfasst werden nur qualifizierte oder „direkte“ Kontaktanbahnungen – also jene Gespräche, in denen der Berater oder die Beraterin am Messestand einer Fachkraft mindestens eine Stellenempfehlung – in der Regel per E-Mail – weitergeleitet hat.

Darüber hinaus besteht für (Nachwuchs-)Fachkräfte die Möglichkeit, ein Bewerberprofil unter www.jobachse.de einzutragen. Alle Profile ab dem ersten Messetag bis zu sieben Tage nach Messeende werden dieser Messe zugeordnet. Diese neuen Profile werden dann in einem Newsletter an die Unternehmen geschickt und anschließend nachgehalten, (elektronisch über das System der Job-Achse), wie viele Unternehmen zu wie vielen Bewerberinnen und Bewerbern Kontakt aufnahmen.

Alle für jede Jobmesse erhobenen Daten werden in einer Excel-Liste erfasst und am Ende eines jeden Jahres miteinander verglichen. Auf dieser Grundlage findet die Messeplanung für das kommende Jahr statt. Dabei geht es jedoch nicht nur um den rein quantitativen Aspekt, sondern auch um die Frage, wie die Bewerber und Bewerberinnen und ihre Qualifikationen zu den Unternehmen der Region passen.

Soll-/Ist-Analysen

Für die Evaluation mithilfe einer Soll-/Ist-Analyse kommen in erster Linie Maßnahmen infrage, deren Erfolg quantitativ messbar ist. Dabei werden die in der Planungsphase erarbeiteten Zielgrößen (Soll) mit dem derzeitigen Stand (Ist) verglichen. Nehmen Sie sich also für diese Methode Ihren Zielkatalog mit den jeweiligen Daten zur Hand und vergleichen Sie diese mit dem aktuellen Stand.

Bedenken Sie, dass eine Veränderung z. B. der Ausbildungszahlen nicht immer exakt dem Netzwerkprojekt zum Thema zugeordnet werden kann. Oftmals wirken sich zahlreiche andere Entwicklungen, wie eine Veränderung von politischen Rahmenbedingungen oder saisonbedingte Schwankungen, ebenfalls auf die regionale Situation aus.

Das folgende Praxisbeispiel zeigt die Durchführung einer Soll-/Ist-Analyse zur Evaluation eines Netzwerkprojektes:



Praxisbeispiel: Mit messbaren Zielen zu einer aussagekräftigen Evaluation

Im Jahr 2013 haben acht regionale Akteure das „Fachkräftebündnis Heilbronn-Franken“ ins Leben gerufen. Bereits sieben Monate später haben sie eine Zielvereinbarung definiert und veröffentlicht. Die Zielvereinbarung ist ein Kernelement der Netzwerkarbeit, da die vier Handlungsfelder Frauen, Studierende, An- und Ungelernte sowie außerregionale und ausländische Fachkräfte darin mit präzisen Zielen untermauert wurden.

So haben sich die Netzwerkpartner bspw. darauf geeinigt, dass im Handlungsfeld „Frauen“ die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen am Arbeitsort mit Hochschul- und Fachhochschulabschluss von 11.000 um 3.000 auf 14.000 bis zum Jahr 2020 steigen soll. Dieses Ziel zeigt deutlich, dass nicht nur die Steigerung und die Zeitschiene genau definiert sind, sondern auch die Zielgruppe.

Ein zeitlich näher liegendes Ziel setzten sich die Partner im Handlungsfeld „Studierende“. Hier wird eine Erhöhung der Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger im ersten Hochschulsesemester in der Region von 3.450 um 550 auf 4.000 bis zum Jahr 2015 angestrebt.

Unabhängig von dem Enddatum eines Ziels wird jedes Jahr im Herbst zu einem bestimmten Stichtag der aktuelle Stand des Indikators wie bspw. die Anzahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen am Arbeitsort mit Hochschul- und Fachhochschulabschluss ermittelt. Die Netzwerkkoordination stellt die Zielzahlen (das SOLL) den aktuellen Zahlen (dem IST) gegenüber und ermittelt so in Form eines Soll-Ist-Vergleichs den aktuellen Zielerreichungsgrad der einzelnen Handlungsfelder.

Um diese Zahlen mit den Erfolgen des Netzwerkes in Beziehung zu setzen, wird das Expertenwissen der einzelnen Netzwerkpartner einbezogen wie bspw. die Brancheneinschätzung der Agenturen für Arbeit und die Konjunkturmfragen der IHK Heilbronn-Franken.

Diese Ergebnisse werden in das Netzwerk gespiegelt und gemeinsam auf der Jahreskonferenz des Netzwerkes diskutiert. Wie bei jeder Evaluierungsmöglichkeit werden dann Projekte eventuell nachjustiert, weitergeführt oder abgesetzt.



Checkliste: Evaluation

- Bei einer Evaluation geht es darum, ein Projekt daraufhin zu überprüfen, ob und mit welchem Aufwand die Ziele des Projektes erreicht wurden.⁶⁴
- Eine Evaluation kann sowohl prozessbegleitend als auch als Abschlussevaluation durchgeführt werden.

Gehen Sie bei der Evaluation im Idealfall in folgenden Schritten vor:

1. Schritt: Bedarf für eine Evaluation gemeinsam erkennen
2. Schritt: Ziel definieren und Evaluationstyp auswählen
3. Schritt: Verantwortlichkeiten festlegen
4. Schritt: Zeitrahmen abstecken
5. Schritt: Standards festlegen
6. Schritt: Evaluation durchführen, Ergebnisse zusammenfassen und auswerten
7. Schritt: Ergebnisse ins Netzwerk kommunizieren und Entscheidungen treffen

Folgende drei Evaluationstypen haben sich in der Netzwerkarbeit besonders bewährt:

- Interviews
 - > Bei Interviews stehen meist der qualitative Aspekt und das direkte Feedback der Zielgruppe im Vordergrund.
 - > Eine wichtige Entscheidung ist, ob Sie die Interviews persönlich, schriftlich oder telefonisch durchführen.
 - > Erstellen Sie im Idealfall einen Interviewleitfaden.
- Erfassung des Nutzerverhaltens
 - > Das Nutzerverhalten wird z. B. erfasst durch Teilnehmerinnen- und Teilnehmerzahlen, Klick-Zahlen auf Ihrer Website oder die Anzahl der Veröffentlichungen in regionalen Medien.
- Soll-/Ist-Analysen
 - > Die Soll-/Ist-Analyse ist eine Möglichkeit zur quantitativen Erfolgsmessung.
 - > Wichtigste Voraussetzung sind hier bereits in der Planungsphase festgelegte messbare Zielgrößen zum Projekt, die dann im Projektverlauf mit den erreichten Größen verglichen werden.

4. Literaturverzeichnis

BfU Beratungsbüro für Umwelt- und Unternehmensentwicklung (Hrsg.), im Auftrag des Umweltbundesamtes (2005): BMBF Förderschwerpunkt „Nachhaltiges Wirtschaften: Möglichkeiten und Grenzen neuer Nutzungsstrategien, Teil A: Regionale Ansätze“. Projekt BeNN. Abschlussbericht, Berlin.

BürgerStiftung Hamburg (Hrsg.) (2008): „Evaluation der Projektarbeit“. Informationsblatt für Förderprojekte.

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2008): Standards für Evaluation. Mainz, 4. Auflage, http://www.degeval.de/fileadmin/user_upload/Sonstiges/STANDARDS_2008-12.pdf.

Deym-Soden, B. Gräfin von; Stanggassinger, K. (2014): Entscheidungsraster für Konfliktinterventionen. Laufen lassen, mediiieren, Schutz organisieren – oder was? In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage.

Dollhausen, K.; Mickler, R. (2012): Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

Dresing, T.; Pehl, T. (2013): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Eigenverlag, Marburg, 5. Auflage.

Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt Verlag, Bern, 11. Auflage.

Glasl, F. (2014): Konflikt-Partitur. Ein Instrument zur Findung und Auswahl kritischer Episoden. In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage.

Grunwald, G.; Hempelmann, B. (2012): Angewandte Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2012): Gute Praxis – Ideen und Anregungen zur Fachkräftesicherung in der Region. 1. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung. Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2013): Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken. 2. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung.

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2014): Das gemeinsame Projekt: Definition von Zielen und Maßnahmen. 3. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung.

Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage.

Kuckartz, U.; Dresing, T.; u. a. (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. VS Verlag Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage, Wiesbaden.

Mickley, A. (2014): Konsens mit Differenz. Optionen und Übereinstimmungen finden und dabei differente Interessen berücksichtigen. In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage.

Schroeter, K. (2014): Was geht als Erstes schief? Lösungen tragfähig(er) machen. In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage.

Stockmann, R. (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Waxmann Verlag, Münster.

Stöger, R. (2011): Wirksames Projektmanagement. Mit Projekten zu Ergebnissen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2002): Managementleitfaden für regionale Kooperation, Neubrandenburg.

van Kaldenkerken, C. (2014): Der Vorwurf als Chance. Vorwürfe formulieren, Erwartungen und Wünsche verhandeln und klären. In: Knapp, P. (Hrsg.) (2014): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 3. Auflage.

Weinreich, U.; von Lindern, E. (2008): Praxisbuch. Kundenbefragungen, FinanzBuch Verlag GmbH, München.

Impressum

Herausgeber:

DIHK Service GmbH
Geschäftsführer: Dr. Achim Dercks, Dr. Ulrich Koch
Amtsgericht Charlottenburg HRB 90039 B
Ust.-IDNr.: DE 169824169
Steuernummer: 37/276/20732
Commerzbank AG Berlin
Konto 4104 429 100
BLZ 120 800 00
IBAN DE 57 1208 0000 4104 4291 00

Im Auftrag von:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin
Fax: +49 (0) 30 - 18 527 2236
E-Mail: info@bmas.bund.de
Internet: www.bmas.de

Bezugsstelle:

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region
DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 - 20308 6201
Fax: +49 (0) 30 - 20308 5 6201
E-Mail: kontakt@fachkraeftebuero.de
Internet: www.fachkraeftebuero.de

Redaktion:

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

Erscheinungsdatum:

Juli 2015

Gestaltung:

BUSCHBRAND grafikdesign, Hannover
Im Moore 31
30167 Hannover
Tel.: +49 (0) 511 - 1 22 77 66
Internet: www.buschbrand.net

Druck:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH
Werner-von-Siemens-Straße 13
53334 Meckenheim
Tel.: +49 (0) 22 25 - 88 93 550
Internet: www.druckcenter.de