



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



*Pocket
Checkliste*

Projekte zielgerichtet umsetzen

**Erfolgsfaktoren für die Arbeit in
Netzwerken zur Fachkräftesicherung**

Vorwort

Maßnahmen gezielt umsetzen – und gleichzeitig flexibel bleiben



Tipp: Die vorangehende Planungsphase wird in der Pocket-Checkliste „Das gemeinsame Projekt – Definition von Zielen und Maßnahmen“ beschrieben
bit.ly/pocket_checkliste_das_gemeinsame_projekt



Die vorliegende Pocket-Checkliste des Innovationsbüros Fachkräfte für die Region unterstützt Netzwerke zur Fachkräftesicherung auf dem Weg von der Planungsphase in die Umsetzung des gemeinsamen Projekts.

Der Maßnahmenplan als Werkzeug der Projektgruppe ist das wichtigste Ergebnis der Planungsphase. Er dient als Grundlage und Richtschnur für das weitere Vorgehen. Zugleich kann es immer wieder nötig sein, ihn gemeinsam anzupassen und zu erweitern. Denn ein Projekt lebt:

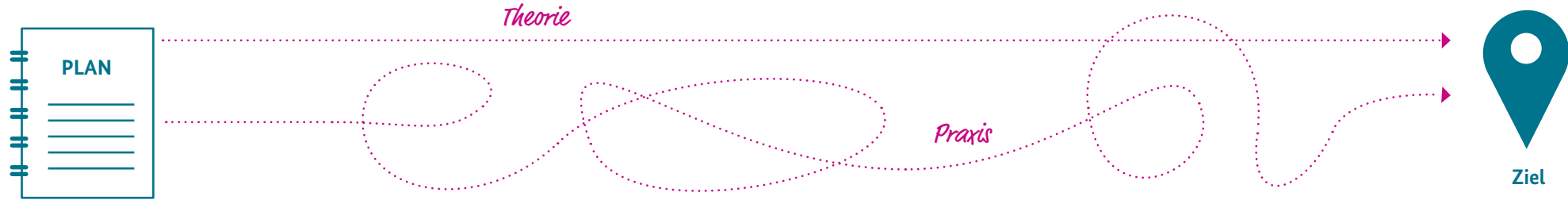
Im Laufe der Projektzeit können jederzeit neue Aufgaben und Herausforderungen auftauchen, die nicht vorhersehbar waren. Zudem dient der Maßnahmenplan als Terminplan für das Projekt.

Eine Herausforderung bei der Projektumsetzung ist die spezifische Kultur von Netzwerken selbst. Denn in Netzwerken gibt es kaum eine Form der Hierarchie. Hier entscheidet nicht eine Person – also auch nicht die Koordinatorin oder der Koordinator – sondern alle. Dabei vertreten die einzelnen Netzwerkmitglieder oftmals die Inte-

ressen ihrer jeweiligen Organisation und bringen in erster Linie Verständnis für die eigene Organisationskultur mit. Diese individuellen Voraussetzungen müssen in einem erfolgreichen Netzwerk zu einem Konsens geformt werden. Besonders gut arbeiten Netzwerke, die es schaffen, die Vorteile dieser Heterogenität zu nutzen.

Auch die Finanzierung des Projekts kann eine Herausforderung darstellen. Wenn in klassischen Organisationen Projekte initiiert werden, wird die Finanzierung meist vorher vom Vorstand

genehmigt und aus den Mitteln der Organisation gezahlt. Einmal genehmigt, kann man sich für einen bestimmten Zeitraum auf die Finanzierung verlassen. In Netzwerkprojekten dagegen gibt es vor allem 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.



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.

Ein wesentlicher Punkt der Planungsphase ist zudem die Erarbeitung der Ziele. Im Umsetzungsprozess kommt es nun darauf an, den jeweiligen Stand des Projektes immer wieder mit den ursprünglich definierten Zielen in Beziehung zu setzen, die Umsetzung zu überprüfen und sich möglicherweise ergebende Konflikte zu managen.

Damit das Gelingen kann, ist es wichtig, einige wichtige Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Die vorliegende Pocket-Checkliste stellt diese Faktoren vor und beschreibt, wie sie sich gewinnbringend auf das Projekt auswirken.

Diese Faktoren sind:

- ▶ Zielorientierung
- ▶ Verbindlichkeit
- ▶ Kommunikation
- ▶ Konfliktkompetenz

Überblick

Vier Erfolgsfaktoren – und ihre Voraussetzungen



Ein Projekt ist erfolgreich, wenn es **genauestens geplant wurde, wenn Termine, Zuständigkeiten und Rollen präzise verteilt sind und sich alle bei der Umsetzung an die vereinbarten Ziele und Maßnahmen halten. Das ist die Theorie.**

Ein Projekt ist aber auch erfolgreich, wenn die **Beteiligten sich zwar an das Geplante halten, aber gleichzeitig flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren. Wenn sie mit externen Widrigkeiten fertigwerden. Und wenn sie die internen Konflikte, die sich vermutlich früher oder später ergeben, je länger ein Projekt andauert, zu lösen verstehen. Das ist die Praxis.**

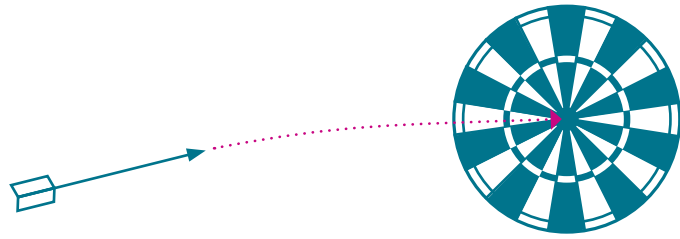
Wenn ein Netzwerk einem Projekt also zum Erfolg verhelfen möchte, sollten sich die Beteiligten angesichts dieses realistischen Szenarios regelmäßig wichtige Fragen stellen und gemeinsam Antworten suchen:

- ▶ Sind die Ziele eindeutig nach den SMART-Kriterien definiert?
- ▶ Gibt es einen Konsens aller Netzwerkmitglieder über die festgelegten Ziele? Falls nein: Wie lässt er sich wieder herstellen?
- ▶ Sind die Maßnahmen mit Terminen und den jeweiligen Ressourcen festgelegt und abge-

stimmt? Ist für jede Aufgabe eine persönliche Verantwortung festgelegt?

- ▶ Konzentriert sich die Projektgruppe auf die wichtigen Punkte: Ziele, Ressourcen, Maßnahmen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten?
- ▶ Gibt es Konflikte? Wie lassen sie sich eindämmen oder besser noch: lösen?

Es kommt also auf Zielorientierung und Verbindlichkeit sowie gleichermaßen auf Kommunikation und Konfliktkompetenz an.



1. Zielorientierung

Die Zielorientierung ist eine wichtige kontrollierende Stütze bei der Projektumsetzung. Es geht darum, vorher Vereinbartes nicht aus den Augen zu verlieren. Das Projektteam muss die festgelegten Ziele immer wieder hervorholen, abgleichen und, falls nötig, aktualisieren. Das fördert die Stringenz und das Gefühl: „Wir haben wirklich etwas geschafft.“ Das motiviert!

Während der Realisierung eines Projektes können jederzeit neue Aufgaben und Herausforderungen auftauchen. Wenn das passiert, ist es wichtig, den

Maßnahmenplan – das wichtigste Werkzeug in einem Projekt – gemeinsam zu erweitern oder zu ändern! Das gilt auch für die zuvor vereinbarten SMART-Ziele. Es ist wichtig, den jeweils aktuellen Stand des Projektes immer wieder mit den ursprünglich definierten Zielen in Beziehung zu setzen und die Umsetzung daran zu prüfen. Das ist in erster Linie Aufgabe der Person, die das Netzwerk oder Projekt koordiniert. Sie muss den Status quo, genauso wie die strategische Ausrichtung des Projektes, stets im Auge behalten.

2. Verbindlichkeit

Für Dr. Ingo Dammer, geschäftsführender Partner der kamm Consult PartG, ist der Grad der Verbindlichkeit innerhalb eines Netzwerkprojekts der wichtigste Erfolgsfaktor überhaupt. „Also: Wie zuverlässig werden Termine eingehalten und versprochene Leistungen erbracht?“, sagt Dammer. Das gelte auch für den weniger formalen Bereich: „Ist schnelle gegenseitige Hilfe im Bedarfsfall die Regel? Kann ich mich darauf verlassen, dass die Partner an einem Strang ziehen?“; formuliert er zentrale Aspekte.

In der Praxis zeigt die Netzwerkarbeit nämlich immer wieder, dass gut gemeinte Absichtsbekundungen wie „Ja, das könnte ich mal organisieren“ zwar alle Teilnehmenden freuen und erleichtern, in der Umsetzung aber zu Schwierigkeiten führen können, wenn sich die Unverbindlichkeit der Zusage in der Unverbindlichkeit ihrer Einlösung fortsetzt. Deshalb müssen Aufgaben klar formuliert werden, was mindestens einen spätesten Termin für die Aufgabenerfüllung, einen (falls zutreffend) verbindlichen Kostenrahmen und eine Beschreibung der Anforderungen umfasst,



die das abzuliefernde ‚Produkt‘ erfüllen soll. Erst dann können die mit der Aufgabe zu Betrauenen auch realistisch beurteilen, ob sie die Aufgabe erfüllen können. So ist allen Beteiligten schon bei der Aufgabenverteilung klar, dass es um verbindliche Zusagen und daraus erwachsende Verpflichtungen dem Netzwerk gegenüber geht.

Es ist Sache der Person, die das Netzwerk koordiniert, den jeweils aktuellen Stand der Aufgabenerledigung im Blick zu haben und überfällige Erledigungen anzumahnen, aber auch Unter-

stützung anzubieten, wenn sich z. B. im Zuge der Aufgabenerledigung unerwartete Probleme zeigen. So betrachtet wird deutlich, dass Verbindlichkeit als Qualitätsfaktor eines Netzwerks nicht nur anspruchsvoll, sondern auch praktisch hilfreich ist.

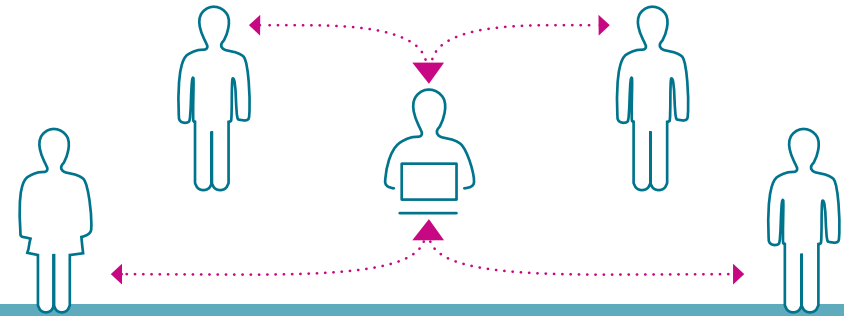
3. Kommunikation

Die Netzwerkpartner kommen aus unterschiedlichen Organisationen und bringen verschiedenste Bedürfnisse, Erwartungen, Erfahrungen und Ziele mit, die aufeinandertreffen. Um mit dieser Heterogenität zurechtzukommen, hilft ein Kommunikationsstil, der das Verständnis, das Vertrauen und einen guten Umgang miteinander innerhalb des Netzwerks fördert sowie gleichzeitig nach innen und außen die Transparenz der Zielsetzung und der Netzwerkaktivitäten sichert. Zu unterscheiden ist dabei zwischen der internen und der externen Kommunikation. Die inhaltliche

Zielsetzung der Netzwerkarbeit bestimmt die Adressatinnen und Adressaten noch genauer:

- ▶ **intern:** alle Netzwerkmitglieder, Projektgruppen, Steuerungsebene des Netzwerks
- ▶ **extern:** regionale Akteure, potenzielle Fachkräfte und Unternehmen

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



Kommunikation innerhalb des Netzwerks:

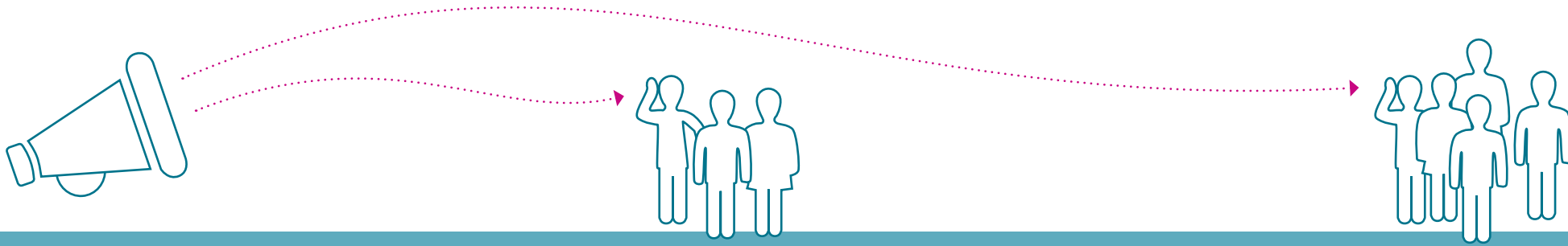
Sobald innerhalb des Netzwerks Projektgruppen gebildet werden und mit der Arbeit beginnen, muss überlegt werden, welche Informationen für welche Projektgruppe und welches Projektgruppenmitglied wichtig und welche überflüssig sind. Der Informationsfluss muss gezielt kanalisiert werden, statt breit und ungefiltert an jeden zu gehen. Dazu sind folgende Fragen relevant:

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

Informationsfluss Projektgruppe-Netzwerk:

Zu Beginn muss im Netzwerk festgelegt werden, 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 sollten die Beteiligten darauf achten, 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 vergangenen 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?



Kommunikation mit der Öffentlichkeit

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!

Stimmen Sie ab, wer sich zu welchen Gelegenheiten und bei welchen Anlässen über bestimmte Themen äußert. Feste Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner sind für die Medien wichtig. Das bedeutet nicht, dass das Netzwerk dabei unter den Tisch fällt. Es wird im entsprechenden 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 das Netzwerk also von außen wahrgenommen werden möchte.

4. 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.



Divergierende 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“ 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: Gemeint ist einerseits das positive Aussitzen von Konflikten (nicht jeder Konflikt muss sofort Aufmerksamkeit bekommen), andererseits das Unterlassen von konfliktträchtigen Vorhaben (zum Beispiel Projektverzicht oder Nichteinbindung von Akteuren).

- ▶ „kontrolliert“ wird: Hier geht es darum, die schädlichen Folgen von Konflikten im Zaum zu halten.
- ▶ „gemanagt“ wird: Hier lösen sich zwar Konflikte nicht auf, aber die Akteure finden Möglichkeiten, eine Eskalation zu verhindern (zum Beispiel indem man Spielregeln festlegt, wer im Projekt worüber entscheiden darf).
- ▶ „gelöst“ wird: Dabei gelingt es, die Konfliktquellen zu beseitigen, etwa indem bei einem Ressourcenkonflikt ein dritter Netzwerkpartner Projektmittel aufstockt.

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 „Kitt“ der sozialen Beziehungen im Netzwerk!

Schritt-für-Schritt-Anleitung

Wie sich die Erfolgchancen für ein Projekt deutlich erhöhen lassen

Maßnahmenplan

▶ Was?	▶ Wozu?	▶ Wer?	▶ Ergebnis!	▶ Bis wann?

Die Ziele sind definiert, der Maßnahmenplan steht. Los geht's! Nun kommt es darauf an, das Projekt zielgerichtet umzusetzen. Dies gelingt umso besser, je stärker Sie sich die Erfolgsfaktoren vor Augen führen, die bereits vorgestellt wurden. Nachfolgend finden Sie Checklisten, die bei der Projektkoordination helfen und den Projektbeteiligten geeignete Mittel zur Hand geben, um die Meilensteine zu erreichen – aber auch, um im Bedarfsfall umzusteuern und flexibel auf Herausforderungen zu reagieren.

1. Zielorientierung

Geben Sie Zielorientierung 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.

Behalten Sie die Zielorientierung bei, auch wenn mal etwas anders läuft als geplant!

- ▶ Nehmen Sie Probleme oder Abweichungen als Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten wahr und sprechen Sie sie offen an.
- ▶ Suchen Sie bei Problemen nicht nach einem Schuldigen, sondern gehen Sie gemeinsam konstruktiv und lösungsorientiert vor.
- ▶ Ursachen können im Projektablauf oder in der Ansprache der Zielgruppe zu finden sein.

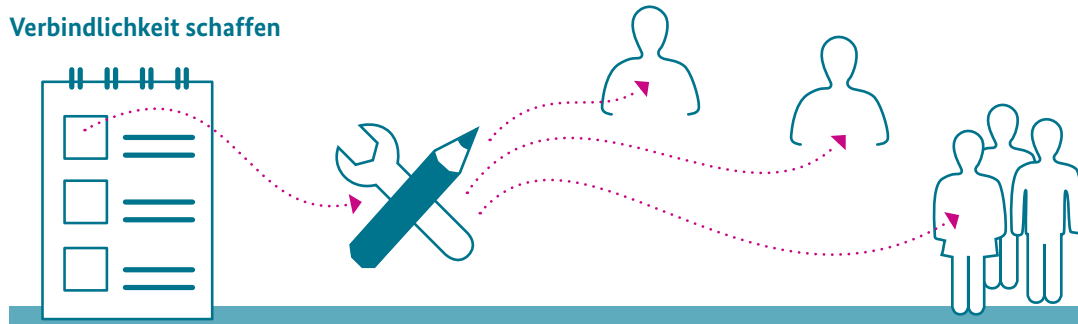
2. Verbindlichkeit

Verbindlichkeit ist das A und O der Projektarbeit. Deshalb:

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.

Verbindlichkeit schaffen

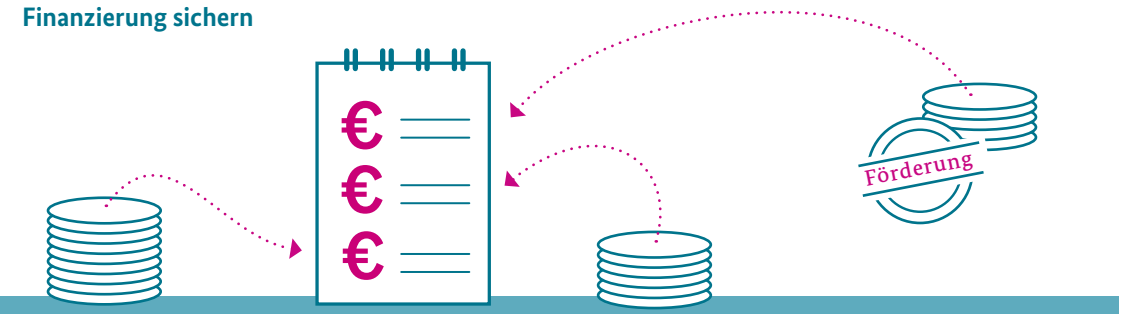


Stellen Sie Verbindlichkeit her:

- ▶ Definieren Sie klare Aufgaben und Spielregeln, um Konflikten vorzubeugen und die gemeinsame Arbeit zu vereinfachen.
- ▶ Basis für die Definition sind die bereits in der Planungsphase abgestimmten Projekt- und Arbeitsgruppenthemen sowie der konkrete Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten. Liegen diese noch nicht vor, müssen sie nun erarbeitet werden.
- ▶ 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.

Finanzierung sichern

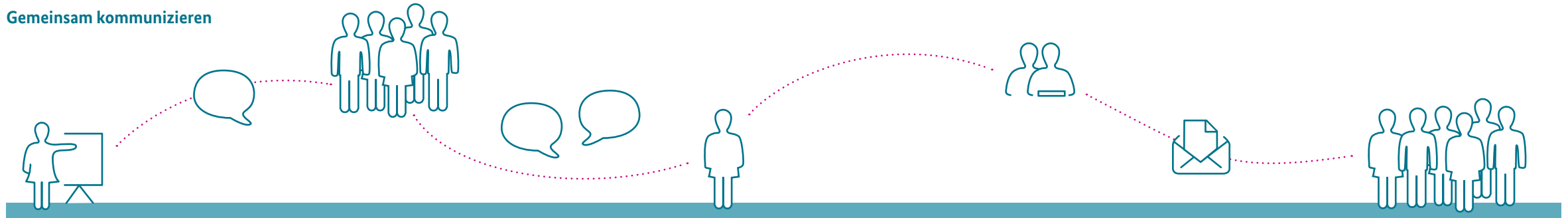


Sorgen Sie für eine transparente Finanzsituation:

- ▶ Halten Sie schriftlich fest, wer was finanziert oder 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 zum Beispiel 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!

Gemeinsam kommunizieren



3. Kommunikation

In einem Netzwerk zur Fachkräftesicherung wird zwischen interner und externer Kommunikation mit den folgenden Zielgruppen unterschieden:

- ▶ **intern:** alle Netzwerkmitglieder, Projektgruppen, Steuerungsebene des Netzwerks
- ▶ **extern:** regionale Akteure, potenzielle Fachkräfte und Unternehmen

Um Ihre interne 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?

Für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit gilt der Grundsatz: Alle ziehen an einem Strang! Das bedeutet:

- ▶ Der Kernsatz „Gemeinsam schaffen wir mehr als alleine!“ muss Grundlage der Kommunikation nach außen sein!

4. Konfliktkompetenz

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 unter anderem professionelles „Erwartungsmanagement“.

- ▶ 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.

Mögliche Konfliktanlässe



Konkret:

„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 oder Projekt der für ihre Anliegen passende Weg ist“, empfiehlt Kirsten Frohnert, Projektleiterin des Unternehmensnetzwerks Erfolgsfaktor Familie. „Geschieht das nicht, wird diese Grundfrage eine erfolgreiche Arbeit immer wieder behindern.“

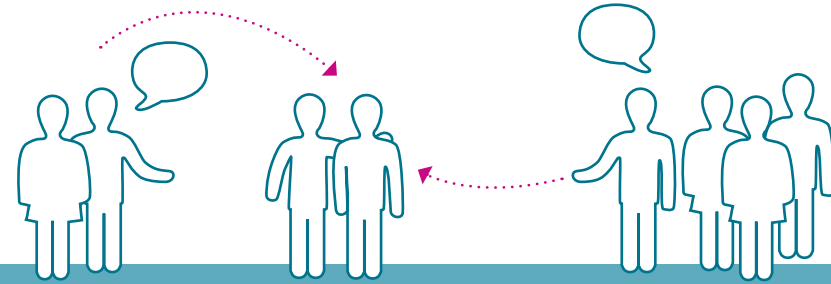
Aber es gehören auch Regeln der Zusammenarbeit dazu: Wie werden Entscheidungen vor allem im Konfliktfall getroffen? Ist ein Konsens aller Partner erforderlich? Nach welchen Kriterien werden Prioritäten gesetzt und Ressourcen verteilt? Wer bringt welche Ressourcen ein? Welche Strukturen sind für die Arbeit erforderlich? Wer repräsentiert das Netzwerk oder auch ein Projekt innerhalb des Netzwerks?“

Typische Konstellationen und Anlässe, bei denen es in Netzwerken zu Konflikten kommt, sind:

- ▶ die Frage, was man als Netzwerk oder als Projektgruppe innerhalb eines Netzwerks konkret erreichen will sowie
- ▶ der Punkt, an dem es um Ressourcen geht, darum, wer sich beteiligt oder wie Ressourcen oder Fördergelder auf Projekte oder Handlungsschwerpunkte zu verteilen sind.

„Für viele Netzwerke verläuft das alles am Anfang 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“, weiß Projektextpertin Frohnert.

Konflikte lösen



- ▶ 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, zum Beispiel bei der Umsetzung von Projekten, wenn keine eindeutigen Regeln der Entscheidungsfindung verabredet wurden.
- ▶ Ebenfalls konfliktträchtig: wenn sich in einem arbeitsteiligen Vorhaben Netzwerkpartner

nicht aufeinander verlassen können, Zulieferungen nicht funktionieren oder verabredete Leistungen nicht erbracht und Zeitpläne nicht eingehalten werden.

- ▶ Weiterer Projektverlauf: Konflikte können entstehen, wenn im Verlauf von Netzwerkprojekten weitere Partner dem Netzwerk beitreten oder Partner das Netzwerk verlassen.

TIPP:

Konflikte sind oft versteckt. Anzeichen schwelender Konflikte können zum Beispiel 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“, rät Kirsten Frohnert. Zudem müsse ein Netzwerk lernen, dass es Veränderungen gibt, dass ein Partner für sich keinen Mehrwert mehr in der Arbeit sieht. „Das sind ganz normale Vorgänge“, sagt die Projektleiterin, „die ein gutes Netzwerk nicht schädigen.“

Klar ist: 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 zum Beispiel alle zwei Jahre – eine Zielüberprüfung vorzunehmen und das Bekenntnis der Netzwerkpartner zum Netzwerk und zu den Projekten neu einzuholen.

Wer die vorgestellten Erfolgsfaktoren beherzigt, wird ein Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen. Und damit – per definitionem – zum Ende.

Denn gerade ein konkreter, begrenzter Zeitraum ist eines der Definitionskriterien für ein Projekt.

Aber ab wann ist ein Projekt eigentlich ein Erfolg? Wie ist dieser für das Netzwerk messbar? Hierzu eignet sich eine Evaluation hervorragend! Sie ermöglicht den Erfolg eines Projektes auf Grund-

lage klarer Indikatoren im Prozess oder nach Abschluss zu bewerten und zu kommunizieren.

Mehr dazu in der Pocket Checklist „Evaluation – in sieben Schritten zum Ziel!“:

bit.ly/pocket_checkliste_evaluation



Exkurs

Projekte erfolgreich abschließen und fortführen

Wenn ein Projekt gut gelaufen ist und der Bedarf weiterhin besteht, sollten die Projektverantwortlichen frühzeitig über eine Fortführung nachdenken und die nötigen Schritte dafür einleiten – inklusive einer möglichen Anschlussfinanzierung.

Im Vorfeld jeglicher Gespräche über eine Projektfortführung sollte die Projektgruppe 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

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



Tipp:

Fällt die Entscheidung gegen eine Fortführung, sollte das Projekt nicht einfach fallengelassen werden. Die Erfahrungen, Kontakte und Erfolge aus dem Projekt können vielmehr aufgearbeitet und für neue Projekte genutzt werden.

Dazu folgende Anregungen:

Arbeitsstrukturen

- ▶ Arbeitsstrukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten sind bereits gefestigt. Aufgrund einer sich möglicherweise 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.

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 Netzwerk viele 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.

**Hinweis:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Pocket Checkliste auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Soweit neutrale oder männliche Bezeichnungen verwendet werden, sind darunter jeweils gleichermaßen weibliche und männliche Personen zu verstehen.

Impressum

Herausgeber:

DIHK Service GmbH
Geschäftsführer: Dr. Achim Dercks, Sofie Geisel
und Michael Kowalski
Amtsgericht Charlottenburg HRB 191906 B
USt.-IdNr.: DE317040590
Steuernummer 27/027/37736
Commerzbank AG Berlin
SWIFT-BIC COBADEFFXXX
IBAN DE74 1204 0000 0139 4378 00

Im Auftrag von:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin
E-Mail: info@bmas.bund.de
Internet: www.bmas.de

Erscheinungsdatum:

November 2019

Bezugsstelle:

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region
DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel.: +49 (0)30 – 20 308 6201
E-Mail: kontakt@fachkraeftebuero.de
Internet: www.fachkraeftebuero.de

Redaktion:

Lising Kessler, Kristin Scholz, Dominik Theisen
Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

Text:

Lothar Schmitz, WORT & WIRTSCHAFT, Bonn
Text und Inhalt basieren auf dem 4. Leitfaden und den darin zitierten Quellen und Personen: Projekte zielgerichtet umsetzen, Leitfadenreihe Netzwerkmanagement, hrsg. vom Innovationsbüro Fachkräfte für die Region, Berlin: Juli 2015.

Gestaltung:

Anne Krieger, Ohja GmbH, Leipzig

Druck:

Druckerei Gläser, Berlin

Innovationsbüro
Fachkräfte für die Region

DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin

Telefon +49 (0)30 - 20 308 6201
Fax +49 (0)30 - 20 308 5 6201

kontakt@fachkraeftebuero.de
www.fachkraeftebuero.de

Besuchen Sie uns auch auf Facebook!