

Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit

IMPRESSUM

SUSTAINUM – Institut für zukunftsfähiges
Wirtschaften eG

Autor: Dr. Jörg Longmuß

Berlin 2014

Aufgaben der Qualitätssicherung

Qualitätssicherung ist – bezogen auf Netzwerkarbeit – zu verstehen als geplante und systematische Tätigkeit, die innerhalb eines Netzwerks verwirklicht und nach außen gezeigt wird, um Vertrauen dahingehend zu schaffen, dass das Netzwerk die Qualitätsforderung erfüllen wird (in Anlehnung an DIN EN ISO 8402). Qualitätssicherung ist, anders gesagt, die Summe aller Maßnahmen, um eine konstante Ergebnisqualität sicherzustellen.

Damit ist sie eine wesentliche Grundlage für den langfristigen Erfolg eines Netzwerks. Im Folgenden wird ein Weg dargestellt, systematisch und ganzheitlich auf die Sicherung qualitativ guter und quantitativ angemessener Ergebnisse hinzuarbeiten.

Das Feld der Netzwerkarbeit

Netzwerkarbeit bewegt sich in einem sehr komplexen Feld mit vielen Stakeholdern. Dazu können gehören:

- Die Netzwerkmitglieder selbst (je nach Netzwerk Unternehmen, Zeichner eines Bürgerfonds, Organisationen und Initiativen der Zivilgesellschaft etc.),
- öffentliche Verwaltungen und NGOs,
- kooperierende und sonstige Unternehmen,
- Kammern, Interessenverbände etc.,
- die Bürger z.B. eines Stadtteils oder einer Region,
- die Medien.

Diese Stakeholder, ihre Sichtweisen und ihre Haltung gegenüber einem Netzwerk haben die gleiche Bedeutung für einen Netzwerkerfolg wie die Qualität der inneren Prozesse, wenn Netzwerke nach außen gerichtet sind und dorthin wirken sollen.

Ein ganzheitlicher Ansatz, Informationen zu gewinnen

Um zielgerichtet und wirksam handeln zu können, braucht es also Klarheit über den internen Zustand des Netzwerkes (Zufriedenheit und Engagement der Mitglieder, Stand der Arbeit, Entwicklungsperspektiven etc.) wie darüber, wie es nach außen wirkt (Image, Wahrnehmung der Resultate durch Kunden und Außenstehende, Verbindung mit anderen Initiativen etc.). Eine solche umfassende Analyse erforderte eine Triangulation der Perspektiven, d.h. die Verbindung und den Abgleich von Informationen und Rückmeldungen aus verschiedenen Quellen und vor unterschiedlichem Hintergrund. Mögliche Informationsquellen sind:

Zur Innensicht des Netzwerks

- Beobachtung der laufenden Arbeit
- Verfolgung der Ergebnisse (z.B. Zahl und Qualität der erreichten Veränderungen, Innovationsgrad und Wirksamkeit der Konzepte, etablierte Strukturen etc.)
- Gemeinsame Zwischenbilanzen im Netzwerk-Team alle ca. 1-2 Jahre
- Bei größeren Netzwerken: (webgestützte) Befragungen
- Hintergrundgespräche mit internen Schlüsselakteuren
- ...

Zur Außenansicht

- Befragung von Kunden (z.B. telefonisch nachfragen, Fragebögen verschicken, anonyme Feedback-Formulare im Internet etc.) und Kooperationspartnern
- Hintergrundgespräche mit externen Schlüsselakteuren
- Einrichtung eines Beirats aus Macht- und Fachpromotoren, der die Netzwerkarbeit begleitet
- Zusammenstellung von Veröffentlichungen in Presse, Radio, TV, online-Medien
- ...

Diese Informationsquellen werden im Idealfall alle einbezogen. Üblicherweise gibt es bei einigen Informationen allerdings erhebliche Schwierigkeiten beim Erhalt, außerdem Beschränkungen bei der Zeit und dem Budget, die für die Erhebung zur Verfügung stehen. Deshalb sollten diejenigen Quellen und Erhebungsverfahren ausgewählt werden, die ein möglichst umfassendes, vielfältiges Bild ermöglichen und für die der Aufwand gleichzeitig vertretbar ist.

Auswertung von Informationen entlang der Erfolgsfaktoren

Werden alle zugänglichen Informationen ausgewertet, können diese schnell einen kaum noch zu bewältigenden Umfang haben. Können sie nicht sinnvoll einander gegenübergestellt und abgewogen werden, kommt es leicht zu einem „Aufspringen“ auf einige erste oder besonders augenfällige Ergebnisse, wobei dann der Gesamtzusammenhang verloren gehen kann. Deshalb sollten die Informationen mit einem Analyseraster aufbereitet werden, das ein Zusammenfassen, Sortieren, Kombinieren und Vereinfachen erlaubt, ohne Substanz zu verlieren. Es bietet sich an, dazu die „Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit“ zu verwenden, die in einem gesonderten Text beschrieben sind¹.

Auf Basis dieser Erfolgsfaktoren wird im Anhang dieses Textes ein Werkzeug zur Auswertung von Netzwerkarbeit und zur Bestimmung von vorrangigem Handlungsbedarf vorgestellt. Es hat sich in etwas anderer Form bereits in einem anderen Kontext vielfach bewährt und ist hier speziell auf Netzwerkarbeit angepasst. Damit kann die Situation eines Netzwerks mit seinen starken und schwachen Seiten übersichtlich dargestellt und bei Bedarf auch in einer einzigen Grafik verdichtet werden.

Das Werkzeug basiert auf einer Excel-Tabelle in einer separaten Datei. Sie findet sich im Anschluss an diesen Text, zur besseren Anschaulichkeit beispielhaft ausgefüllt.

Die Anwendung des Auswertungs-Werkzeugs

In der linken Spalte der Excel-Tabelle befinden sich, nach den Erfolgsfaktoren sortiert, jeweils Aussagen zu den Merkmalen guter Netzwerkarbeit. Diese sind durchgängig affirmativ formuliert, geben also einen wünschenswerten Zielzustand an. Zu jeder dieser Fragen wird in einer Gesamtschau der jeweils vorliegenden Informationen entschieden, in welchem Ausmaß dieser Zustand als Prozentsatz des Zielzustandes erfüllt ist. Dieser Wert wird in die mittlere Spalte „Füllgrad“ eingetragen.

Die Felder dieser Spalte sind in dem Beispiel so formatiert, dass sie umso stärker gefärbt sind, je schlechter der Zielzustand erfüllt ist. Damit wird bereits im Überblick deutlich, wo wesentliche Abweichungen vom Zielzustand vorhanden sind, also großer Handlungsbedarf besteht. Um diese Informationen zu verdichten, wird für jeden Erfolgsfaktor der durchschnittliche Erfüllungsgrad berechnet.

¹ „Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit“, Sustainum, Berlin 2014

Dabei wird der „geometrische Mittelwert²“ verwendet, der empfindlich absinkt, wenn eine oder einige der Aussagen wesentlich schlechtere Ergebnisse zeigen als die anderen. Damit soll erreicht werden, dass einzelne Schwachpunkte, die unter Umständen die ganze Netzwerkarbeit schwer behindern oder gar zunichte machen können, nicht von anderen, guten Punkten zu weit überdeckt werden – nicht jeder Mangel lässt sich durch eine Qualität an anderer Stelle ausgleichen!

Wo der Füllgrad nicht 100 % beträgt (das Netzwerk also an diesem Punkt einen Verbesserungsbedarf hat), ist in der rechten Spalte einzutragen, wo es in dieser Hinsicht noch offene Punkte gibt, bzw. welcher Handlungsbedarf vorhanden ist. So wird direkt eine Grundlage für eine strukturierte Verbesserung gelegt (siehe nächster Abschnitt).

Um auf einen Blick erfassen zu können, welche Erfolgsfaktoren gut ausgeprägt sind und welche möglicherweise kritisch sind, wird die gesamte Auswertung in einer Grafik, einem sogenannten „Spinnendiagramm“ zusammengefasst. In der Excel-Tabelle ist diese Grafik direkt mit der Auswertung verbunden, jede Änderung der eingegebenen Werte wird unmittelbar in der Grafik berücksichtigt. Diese Grafik kann einzeln herauskopiert und z.B. in eine Präsentation eingefügt werden.

Kontinuierliche Umsetzung der Ergebnisse

Die Erkenntnis alleine, dass und wo Handlungsbedarf besteht, schafft für sich noch keine Verbesserung der Netzwerkarbeit. Dazu ist eine kontinuierliche Verfolgung besonders der kritischen Punkte und der Maßnahmen zu ihrer Verbesserung wichtig. Ein einfacher Weg dazu ist, die Spalte „Offene Punkte / Handlungsbedarf“ aus der Tabelle herauszulösen und in eine Aufgabenliste umzuwandeln. In einer Besprechung der Netzwerksteuerung, ggf. auch in einem extra anberaumten „Intensivtag“ des Netzwerks insgesamt, wird dann zu jedem erkannten Handlungsbedarf geklärt, wer an diesem Punkt aktiv wird, was genau zu tun ist und bis wann welche Ergebnisse vorliegen sollen.

Die Umsetzung dieser Aufgabenlisten ist im weiteren Verlauf durch die Netzwerksteuerung kontinuierlich zu überwachen. Parallel können schon weitere Informationen gesammelt und die Analyse sollte in sinnvollen Abständen überarbeitet werden. So wird das Auswertungs-Werkzeug zu einem zentralen Baustein eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und einer langfristigen Sicherung der Qualität der Netzwerkarbeit.

² Der geometrische Mittelwert von n Zahlen wird berechnet als die n-te Wurzel des Produkts der Zahlen, während beim üblicheren arithmetischen Mittelwert die Summe der n Zahlen durch n geteilt wird

Merkmale der Netzwerkarbeit

Füllgrad
[%]

Offene Punkte / Handlungsbedarf

Erfolgsfaktor 1 – Ziele

Es gibt ein attraktives Leitbild, das von den Netzwerkmitgliedern geteilt und gemeinsam getragen wird

100%

Die strategischen Ziele sind klar formuliert und im Netzwerk abgestimmt

100%

Die Ziele sind mit einer Roadmap mit klar definierten Teilzielen und Meilensteinen unterlegt

40%

Meilensteine festlegen und mit Terminplanung im Projekt abgleichen

Die Risiken für die Netzwerkarbeit sind systematisch erfasst und werden kontinuierlich berücksichtigt

10%

Liste offener Punkte zur Risikoverfolgung entwerfen und beim Netzwerktreffen diskutieren

Eine Darstellung des Netzwerks, seiner Ziele und Aktivitäten ist für die Netzwerkmitglieder und für die Öffentlichkeit leicht zugänglich

70%

Website überarbeiten, für Suchmaschinen besser auffindbar machen durch Schlagwortvergabe

Den Netzwerkmitgliedern ist das Erreichen der Projektziele wichtig

100%

Sie gehen davon aus, dass sie die Partner zur Erreichung dieser Ziele brauchen

100%

Es gibt ausreichend gemeinsame Interessen der Netzwerkmitglieder

90%

Sondertermin für die Berater zur Zielklärung vereinbaren

Durchschnittlicher Erfüllungsgrad

63%

Erfolgsfaktor 2 – Akteure

Die Rollen innerhalb des Netzwerks sind durch die Netzwerkpartner funktional und passend zu ihren jeweiligen Kompetenzen besetzt

100%

Alle wichtigen Machtpromotoren und weiteren Akteure / Stakeholder sind hinreichend gut in das Projekt eingebunden.

40%

Termin mit Verwaltungsleitung vereinbaren, dann mit dieser gemeinsam mit den städtischen Unternehmen

Die Netzwerkpartner haben die nötigen fachlichen Kompetenzen

100%

Die Netzwerkpartner haben die nötigen funktionalen Kompetenzen

70%

Teamtraining (1/2 Tag) zu Kommunikation für den inneren Kreis

Die von den Netzwerkpartnern zur Verfügung gestellten Ressourcen (Personal, Sachmittel, Aufmerksamkeit) entsprechen den von ihnen zu erbringenden Leistungen

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Beteiligten sind eindeutig, konsistent und zielführend geklärt

Das vorhandene Regelwerk (Vereinbarungen, Regeln, kulturelle Normen etc.) ist ohne erkennbare Defizite.

Die Frage möglicher Konkurrenzen innerhalb des Netzwerks ist offen angesprochen und für alle zufriedenstellend gelöst

50%	Termin zu Finanzierungsmöglichkeiten festlegen
100%	
100%	
100%	

Durchschnittlicher Erfüllungsgrad

78%

Erfolgsfaktor 3 – Steuerung

Für alle Entscheidungen ist geklärt, wer sie treffen muss, wer eingebunden wird und wer wie informiert wird.

Diese Regelung ist den Netzwerkpartnern bekannt, ist akzeptiert und wird konsequent umgesetzt.

Die Steuerungsstruktur ist der Vielfalt und den Risiken der Aufgaben angemessen

Es gibt eine von den Interessen einzelner Akteure unabhängige Netzwerkmoderation, die einen positiven, zielorientierten Prozess unterstützt

Alle Kooperationspartner haben eindeutige Aufgaben und Verantwortungen übernommen und erfüllen diese bzw. nehmen sie wahr

Es gibt einen strukturierten, kontinuierlichen Informationsaustausch, an dem alle Kooperationspartner teilnehmen

Veränderungen werden beobachtet, reflektiert und bei der Steuerung berücksichtigt

Entscheidungen und Ergebnisse werden dokumentiert und sind für alle Beteiligten leicht zugänglich

100%	
100%	
100%	
50%	Festen Moderator engagieren
100%	
80%	Newsletter kürzer halten, dafür in kleineren Abständen erscheinen lassen
100%	
60%	Strukturierte Dateiablage im Internet einrichten und Passwörter für alle Netzwerkmitglieder vergeben

Durchschnittlicher Erfüllungsgrad

84%

Erfolgsfaktor 4 – Interaktion

Die gemeinsame Arbeit für die Netzwerkziele ist in die Wege geleitet und etabliert.	100%	
Es gibt einen offenen und vertrauensvollen Umgang der Kooperationspartner untereinander (auch bzgl. Kritik)	90%	Kein aktueller Handlungsbedarf
Alle Beteiligten haben einen ausreichenden Zugang zu den Informationen und wissen, was im Netzwerk / in anderen Teilen des Netzwerks geschieht	60%	Im Netzwerkplenum ständigen Tagesordnungspunkt "Bericht aus den AGs" einrichten
Die Netzwerkmitglieder engagieren sich über ihre unmittelbaren Ziele hinaus ausreichend für das Gesamtvorhaben	100%	
Stand und Fortschritt des Netzwerks sind für die Projektpartner transparent und werden für die Steuerung genutzt (geschlossene Regelkreise)	100%	
Das Ausmaß, in dem die Akteure einen unmittelbaren Nutzen durch die anderen Akteure bekommen, ist für alle zufriedenstellend	100%	
Ein Prozess zur Verarbeitung der Erfahrungen und zur Optimierung der Ergebnisse (KVP) ist etabliert.	80%	Konzept in der Steuerungsgruppe überarbeiten
Durchschnittlicher Erfüllungsgrad	89%	

Erfolgsfaktor 5 – Nutzen

Die Strukturen sind für die Anforderungen und die Komplexität des Netzwerks angemessen	100%	
Die angestrebten Netzwerkergebnisse werden in zufriedenstellendem Umfang erreicht	60%	Verstärkung des politischen Drucks durch ... zur verbesserten Umsetzung von Vorschlägen des Netzwerks
Das Verhältnis von Aufwand und <i>erzielen Ergebnissen</i> ist im Netzwerk so gut wie realistisch zu erwarten	90%	Kein aktueller Handlungsbedarf
Das Verhältnis von Aufwand für Organisation und Gestaltung des Netzwerks und die <i>Qualität der Arbeit</i> im Netzwerk sind so gut wie realistisch zu erwarten	60%	Maßnahmenplan zur Verringerung des Verwaltungsaufwandes entwickeln

Die Partner erbringen im Netzwerk Leistungen und erzielen Wirkungen, die nur durch die gemeinsame Arbeit entstehen konnten

100%

Die Vorteile des Netzwerks sind objektiv verifizierbar / sichtbar und emotional spürbar

70%

Kundenbefragung zu deren Sicht der Ergebnisse durchführen

Durchschnittlicher Erfüllungsgrad

78%

Erfolgsfaktor 6 – Nachhaltigkeit

Ein guter Zusammenhalt des Netzwerkes ist erkennbar (gute Verbindungen der Mitglieder untereinander, Kontakte auch außerhalb der Netzwerkarbeit, Dauer der Mitgliedschaften etc.)

100%

Die Netzwerkpartner stellen langfristig jeweils für ihren Aufgabenbereich die erforderlichen Ressourcen bereit

70%

Möglichkeiten zur Verankerung im Haushalt prüfen

Die Netzwerkpartner zeigen Bereitschaft und Verantwortung, neues Wissen aufzunehmen und das Netzwerk fortzuführen

100%

Das Netzwerkziel wird von den beteiligten Organisationen langfristig weiter verfolgt

50%

Gespräche mit den politischen Parteien zur Aufnahme des Netzwerks in deren Wahlprogramme

Das Netzwerk verfügt über ausreichende eigene finanzielle und personelle Ressourcen, um seine Arbeit langfristig, auch nach Ende der Förderphase fortzusetzen

90%

Kein aktueller Handlungsbedarf

Die Netzwerkpartner haben Zugang zu Meinungsführern und politischen Entscheidungsträgern

50%

XXX zu einem Hintergrundgespräch einladen, um Kontaktmöglichkeiten zu erweitern

Das Netzwerk verfügt über eine professionelle Kommunikationsstrategie zu seiner Arbeit (z.B. Publikationen, Beratungsgespräche, Veranstaltung von Trainings und Workshops etc.) und setzt diese um

80%

Publikationsplan im nächsten Quartal erarbeiten

Durchschnittlicher Erfüllungsgrad

74%

Überblick

Ziele	63%
Akteure	78%
Steuerung	84%
Interaktion	89%
Nutzen	78%
Nachhaltigkeit	74%

