

## 9 Evaluation von Netzwerken

An verschiedenen Stellen dieses Forschungsberichtes wurde hervor gehoben, welcher Stellenwert der Evaluation der Netzwerkarbeit eingeräumt werden muss. 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.

Die im Rahmen der Begleitforschung zusammengestellten und entwickelten Evaluationsmethoden sind eine Synthese aus Literaturrecherchen und aus dem Erfahrungsaustausch, vorzugsweise im Moderatorenkreis und mit Partnern aus anderen Projekten des Forschungsverbundes, die in ähnlich gelagerten Bereichen selbst Methoden, die der Evaluation nahe stehen (Monitoring, Organisationsberatung, Kooperationsmanagement), anwendeten.

Das Ergebnis der Literaturrecherchen und der eigene Stand der Erfahrung wurden zunächst in einem Arbeitsbericht „CONTROLLING zur Evaluation und Steuerung IN NETZWERKEN“ festgehalten. Wesentliche Elemente in diesem Arbeitsbericht und damit zum Thema Evaluation sind:

- Begriffsdefinition Controlling und Evaluation,
- Besonderheiten der Evaluation von Netzwerken im Vergleich zum klassischen Controlling sowie
- ausgewählte Evaluationsmethoden für Netzwerke.

Dieser Arbeitsbericht war ein Input beim 3. Treffen des Moderatorenkreises, auf dem einige Evaluations-Methoden (Balanced Scorecard, Nutzen-Risiko-Analyse) genauer vorgestellt und lebhaft und kontrovers diskutiert wurden.

Das Ergebnis dieser Auseinandersetzungen mit dem Thema Evaluation von Netzwerken wird in vier Teilkapiteln dokumentiert. Vorangestellt ist eine Herleitung der Besonderheiten der Netzwerkevaluation (9.1), bei der auch die Auswahl geeigneter Deskriptoren/ Indikatoren zählt (9.2). Aus den verfügbaren Evaluationsmethoden (kurze Übersicht in 9.3) werden anschließend ausgewählte und von der Begleitforschung entwickelte Verfahren vorgestellt.

Die Grundgedanken der Netzwerkevaluation skizziert die nächste Abbildung (Abb. 9.1). Entgegen einem weit verbreiteten Verständnis von Controlling, wonach dieses sich auf das Erheben von Kennzahlen reduziert, ist Evaluation<sup>118</sup> wesentlicher Bestandteil eines Controllings<sup>119</sup>, das weit mehr leistet. Controlling mit Evaluation dient der Standortbestimmung und ggf. der Kurskorrektur im Netzwerk.

**Netzwerkevaluation** ist die Bewertung eines Netzwerks durch Personen, die dafür befähigt sind, in einem objektivierten Verfahren nach explizit auf den Sachverhalt begründeten Deskriptoren.

<sup>118</sup> Evaluation ist die systematische und zielgerichtete Sammlung, Analyse und anschließende Bewertung von Daten zur Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle.

<sup>119</sup> Nicht selten wird der Begriff Controlling in Netzwerken mit einigem Widerwillen behandelt. Controlling wird rasch mit Kontrolle gleichgesetzt, was seiner Bedeutung nur zum Teil gerecht wird. Controlling ist eine rational angemessene Unterstützung der Unternehmens- oder Netzwerkeleitung, um ihre Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit zu erhalten und (langfristig) zu sichern. Grundsätzlich dient Controlling dazu, die Aktivitäten des Netzwerks hinsichtlich ihrer Wirksamkeit einzuschätzen und zielorientiert zu beeinflussen. Controlling ist demzufolge Evaluation plus Steuerung („wie läuft es und was müssen wir wie anders machen?“), also ein Führungsinstrument.

Es gibt einige Zeitpunkte in Netzwerken, zu denen sich Evaluationen ganz besonders empfehlen:

- wenn erste substanzielle Markt- bzw. Arbeitserfahrungen im Netzwerk vorliegen,
- bei Übergängen von der geförderten in die nicht geförderte Phase,
- bei aufkommenden Unzufriedenheiten im Netzwerk oder
- als jährlicher Selbstcheck im Zuge eines laufenden Verbesserungsprozesses.

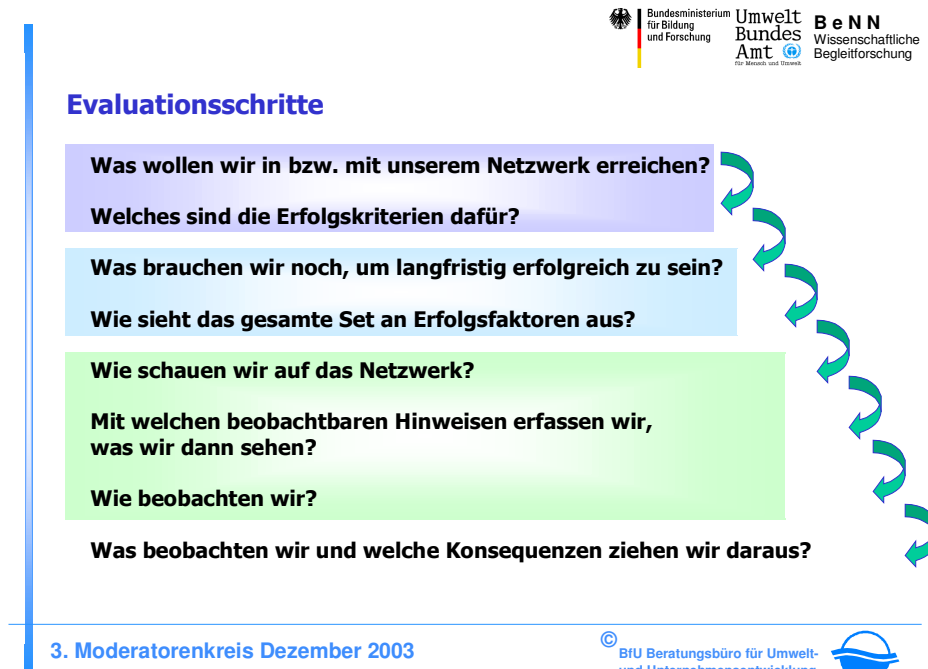


Abb. 9.1 grundsätzliches Vorgehen zur Netzwerkevaluation

Evaluation ist Teil einer Kausalkette, deren Ziel es ist, seitens der Moderation oder des Managements Maßnahmen zu ergreifen, die steuernd auf eine Ausrichtung des Netzwerks im Sinne der Evaluationsergebnisse einwirken. Wichtige Optionen im Sinne der Maßnahmen wurden in Kapitel 6 in der Entwicklungsmatrix und als Handlungsempfehlungen in Kapitel 7 vorgestellt. Diese Handlungsempfehlungen können wiederum klassischen Arbeitsmethoden der Moderation zugeordnet werden. Der Handlungsstrang, der sich insgesamt hieraus ergibt, kann wie folgt formuliert werden:

- Die **Netzwerkevaluation** (als Teil des Controlling) >> führt zur >>
- Identifikation von **Problemlagen** >> deren **Analyse** führt zu >>
- **Handlungsbedarf** >> (dessen Operationalisierung erfolgt über) >>
- **Handlungsempfehlungen** >> (diese werden umgesetzt durch) >>
- zugehörige **Arbeitsmethoden**.

Die nächste Abbildung veranschaulicht noch einmal diese Zusammenhänge:

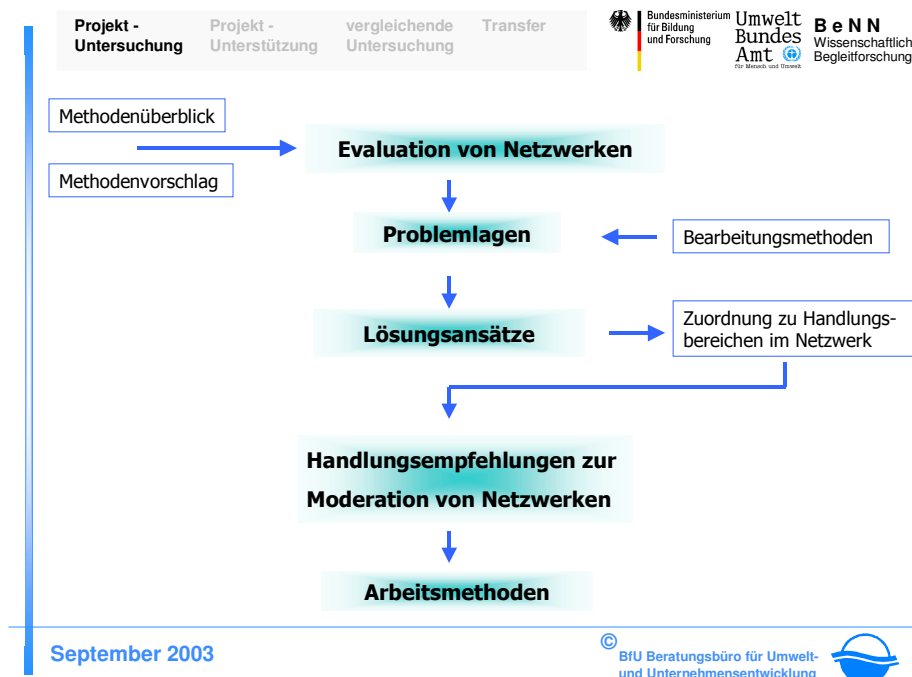


Abb. 9.2 Konzept zum methodischen Vorgehen im Rahmen einer Netzwerkmoderation bzw. -steuerung

Um die Spezifika einer Evaluation in Netzwerken zu verdeutlichen, ist es sinnvoll, zunächst einen Überblick zu dem Controlling in Netzwerken zu geben.

## 9.1 Stellung von Controlling in Netzwerken

Betrachtet man den Aufbau eines Netzwerks, so ist Controlling auf der selben Ebene wie das Management, die Netzwerkorganisation, die Netzwerkkultur oder die Finanzierung anzusiedeln. Im nachfolgend abgebildeten Grundschemata (Abb. 9.3) der Netzwerkorganisation steht der Controller auf der gleichen Ebene wie der Vorstand oder das Netzwerkbüro, zusätzlich noch als „Schnittmenge“ von Netzwerksteuerung und Netzwerkplenum.

Für die Netzwerkarbeit sind Sicht und Methoden des klassischen Controllings als Überprüfung von Terminen, Kosten und Qualitäten nicht ausreichend. Denn die Betrachtungsgröße muss der Netzwerkprozess als solcher sein, die Vertrauenssituation, Motivationen, Engagements, Identifikationen, Wissensaustausch, gemeinsames Lernen und Transparenz. Der klassische Controllingbegriff muss insofern um ein Reflektieren, Widerspiegeln, Beobachten und Neuformulieren von Hypothesen erweitert werden.<sup>120</sup>

Was bedeutet dies für das Netzwerkcontrolling? Netzwerkcontrolling muss auf mehreren Ebenen erfolgen. Zu unterscheiden sind dabei zumindest:

- Die Ebene des Controllings durch das Netzwerkmanagement, die sich vorwiegend auf klassische Aufgaben des Controllings bezieht, aber auch auf einige der oben angedeuteten Erweiterungen.

<sup>120</sup> Witschi, Schlager & Scheutz.

- In einigen Fällen ist ein Controlling auch auf der Ebene der Partnerunternehmen sinnvoll. Dies kann z.B. darauf gerichtet sein, inwieweit die Mitgliedschaft im Netzwerk vom gesamten Unternehmen mitgetragen wird.

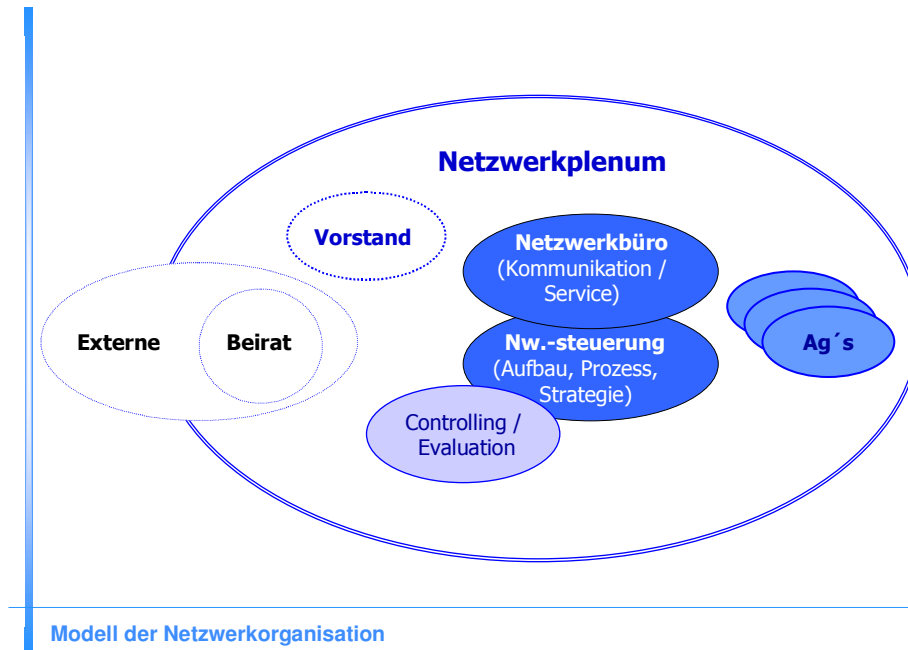


Abb. 9.3 Stellung des Controllings im Organigramm eines Netzwerks

Auf Grund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten sind Controllingverfahren mit unterschiedlicher Komplexität gefragt, die von Fall zu Fall gute Ergebnisse bei angemessenem Aufwand liefern sollen. D.h. unkomplizierte, einfache Checks sind ebenso erforderlich wie Analyseverfahren, die in der Lage sind, die komplexen systemischen Abhängigkeiten im Netzwerk zu erfassen.

Unabhängig davon ordnet sich prinzipiell das Controlling als Rückkopplungsschleife dergestalt in die Aktionsebenen der Netzwerkarbeit ein, wie die nächste Abbildung dies veranschaulicht.

Gerade der Soll-Ist-Vergleich und die Identifikation von Handlungsbedarf, der aus einer möglichen Abweichung des Ist-Zustands vom Soll resultieren kann, sind entscheidende Elemente einer proaktiven Handlungsfähigkeit des Netzwerks.

Für ein erfolgreiches Controlling ist ausschlaggebend, dass es gelingt,

- die relevanten Beschreibungsgrößen (Deskriptoren) für die Qualität des Netzwerks und seiner Entwicklung zu kennen,
- ihren aktuellen Stand im laufenden Prozess benennen zu können,
- sinnvolle Zielgrößen herausgearbeitet zu haben und
- mögliche Differenzen schnell zu erkennen und gezielt weiterzuleiten.

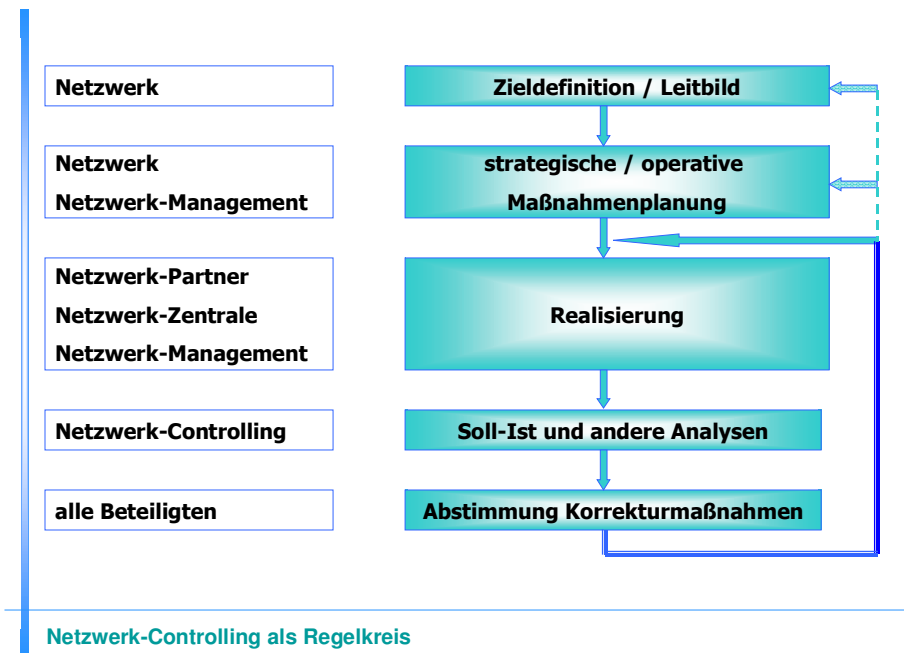


Abb. 9.4 Netzwerk-Controlling als Regelkreis

Grundsätzlich wird zwischen operativem Controlling und strategischem Controlling unterschieden:

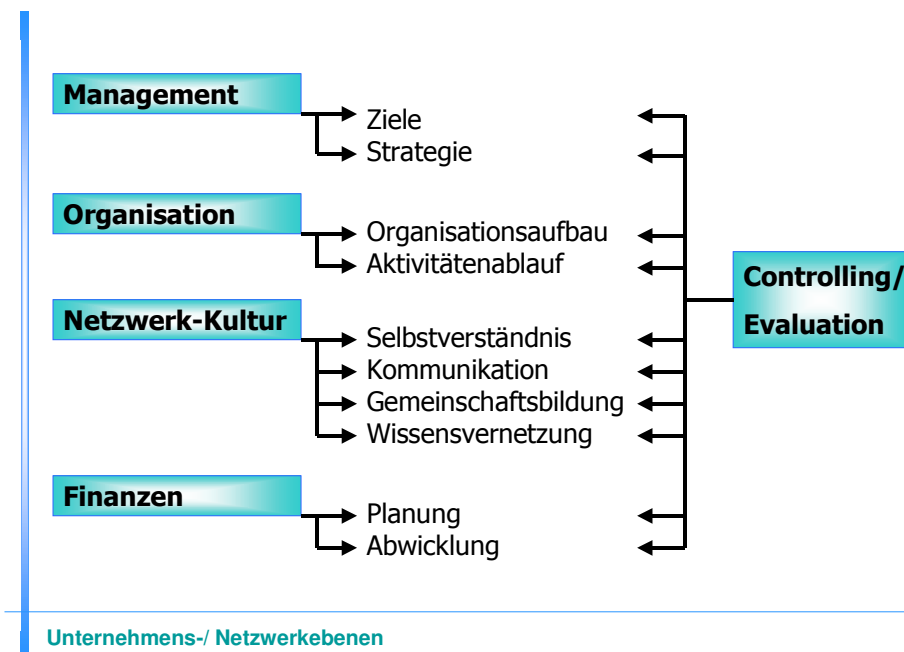


Abb. 9.5 Controllingebenen im Netzwerk

Das **operative Controlling** befasst sich mit den zeitnahen Vorgängen, also mit der Entwicklung eines Netzwerks im laufenden und kommenden Jahr. In diesem Fall müssen vor allem die drei unteren Ebenen der Abbildung 9.5 einem Controlling unterzogen werden.

Im klassischen operativen Controlling gibt es eine Reihe bewährter Instrumente, die der Analyse der Unternehmenssituation dienen und damit Grundlagen für Kurskorrekturen schaffen. Zu diesen Instrumenten gehören beispielsweise: ABC-Analyse, Break-even-Analyse, Engpass-Analyse, Losgrößen-Optimierung, Qualitätszirkel. Die Ebene Netzwerk-Kultur gehört eigentlich nicht zu den Ebenen, auf die sich üblicherweise die Arbeit des klassischen Controllings beziehen. Es ist aber im Sinne des Grundverständnisses der Netzwerkarbeit (s. Kap. 6) unabdingbar, dass diese Ebene mit aufgenommen wird.

Das **strategische Controlling** befasst sich mit den mittel- bis langfristigen Entwicklungen des Netzwerks, also insbesondere mit den Chancen und Risiken, Umfeldveränderungen und neuen Strategien. Auf den unterschiedlichen Netzwerkebenen (vgl. Abb. 9.5) gehören zu den Instrumenten des strategischen Controllings u.a. Benchmarking, Nutzwertanalyse, Portfolio-Analyse, Qualitätsmanagement, Balanced Scorecard, Roadmap und Potenzialanalyse.

### 9.2 Deskriptoren für Controlling und Evaluation

Für das Controlling von Netzwerken müssen also unter Berücksichtigung der Vielzahl an möglichen Betrachtungsweisen, Aufgaben, Zielpersonen und Ebenen die geeigneten qualitativen oder quantitativen Messgrößen ausgewählt werden. Die Frage, wozu, was bzw. welcher Bezug im Netzwerk evaluiert wird, ist die Frage nach dem **Systemausschnitt** der zu betrachten ist. Die nächste Abbildung gibt hierzu einen Überblick:

<b>WOZU wird evaluiert?</b>	kontinuierliche Verbesserung	Motivationsförderung	Konfliktmanagement	Übergangssituationen	Präsentation nach außen
<b>WAS wird evaluiert?</b>	Aufbau-Organisation	Planung	Ablauforganisation	Ergebnisse	
<b>WELCHER Bezug wird evaluiert?</b>	Partner zu Partner	Partner zu Netzwerk	Netzwerk insgesamt	Netzwerkknoten	
<b>WER evaluiert?</b>	ein Netzwerk-Partner	der Netzwerk-knoten	alle Partner	Externer	
<b>WANN wird Evaluiert?</b>	periodisch	fallweise			
<b>WIE wird evaluiert?</b>	wahrnehmungsbezogen		quantitativ-objektive Messung		

Dimensionen der Netzwerkevaluation

Abb. 9.6 Übersicht über die Dimensionen der Netzwerkevaluation

Generelles Ziel der Netzwerkevaluation ist zunächst das Bemühen um eine kontinuierliche Verbesserung der Netzwerkarbeit. Eine in gewissen zeitlichen (periodischen) Abständen vorgenommene Überprüfung der Zielerfüllungen im Netzwerk (als Ganzes sowie in Bezug auf die

beteiligten Partner) wird auch Performance-Messung<sup>121</sup> genannt. Eine Evaluation kann darüber hinaus auch dazu dienen, den Partnern die Situation insgesamt und speziell die Vorteile, die sie aus der Netzwerkarbeit ziehen, bewusst zu machen (was erfahrungsgemäß immer wieder mal nötig ist). Dann dient sie vor allem der Motivationsförderung. Sie kann bei bestehenden Konflikten oder bei Übergängen des Netzwerks (z.B. aus einer geförderten Phase in die selbsttragenden Phase) zur Situationsklärung eingesetzt werden. Gelegentlich bietet es sich auch an, die Netzwerksituation zu erfassen, um in der Außendarstellung (für Kunden oder die Gewinnung neuer Partner) ein aktuelles Bild zu geben (fallweise).

Eine Evaluation der verschiedenen Systemausschnitte erfordert unterschiedliche **Bewertungsansätze**. Entscheidend ist dabei, dass unterschieden werden muss zwischen Bewertungen auf Basis objektiver Daten (die z.B. in der betriebswirtschaftlichen Erfolgsforschung zur Anwendung kommen<sup>122</sup>) und jener auf Basis subjektiver Wahrnehmungen. Erstere, in Abbildung 9.6 als „quantitativ-objektive Messung“ bezeichnet, erfolgt auf der Basis sekundärstatistischer Erhebungen (z.B. finanzwirtschaftliche Daten), deren Sicht in der Regel sehr eingeeengt ist. Hingegen erlaubt die „wahrnehmungsbezogene“ Bewertung eine Erfassung der subjektiven Einschätzungen der beteiligten Partner, was für eine systemische Sicht unerlässlich ist.

Eine umfassende Evaluation wird letztendlich nicht umhin kommen, beide Bewertungswege zu berücksichtigen. Womit wir dann auch beim Kernstück einer Netzwerkevaluation angeht wären – die Erfassung der Netzwerksituation mit sogenannten **Deskriptoren oder Indikatoren**. Im Folgenden werden wir nur noch den Oberbegriff „Indikatoren“ verwenden, da dieser außerhalb wissenschaftlicher Bezüge in der Regel für die Bezeichnung von Größen verwendet wird, welche den Zustand eines Systems beschreiben. Hierunter sind im folgenden sowohl Indikatoren im engeren Sinne zu verstehen (die qualitative Beschreibungen darstellen oder sich aus Kennzahlen zusammen setzen), als auch Kennzahlen (die sich aus Daten zusammen setzen) sowie Daten.

Es empfiehlt sich bezüglich der Durchführung der Evaluation eine klare Trennung zwischen dem operativen und dem strategischen Bereich<sup>123</sup> vorzunehmen.

In diesem Sinne wird auch zwischen den folgenden Arten von Indikatoren unterschieden<sup>124</sup>:

- Situationsindikatoren - Indikatoren zur Bewertung und Einschätzung der Netzwerksituation,
- Zielindikatoren - Indikatoren zu Zielen und Absichten des Netzwerks,
- Strategieindikatoren - Indikatoren zu Strategien und Mittel mit denen Veränderungen oder Ziele erreicht werden sollen.

Mit diesen Indikatoren wird eine bestimmte Entwicklungssituation beschrieben, indem qualitative oder quantitative Daten im Netzwerk erhoben und verdichtet werden.

Üblicherweise dominieren sogenannte „harte“ Indikatoren, die auf quantitativen Werten beruhen, gegenüber den „weichen“ Indikatoren, die auf qualitativen Werten basieren. Dies muss durchaus auch als ein kultureller Effekt begriffen werden (wir sind nun mal darauf geeicht, möglichst alles immer in exakten Werten zu fassen), der nicht immer seine Berechtigung hat.

---

<sup>121</sup> das englische Wort performance bedeutet u.a. Erfüllung.

<sup>122</sup> Wohlgemuth, O. 2002.

<sup>123</sup> in Anlehnung an Henning, K., Oertel R. & Isenhardt, I. 2003, S.130.

<sup>124</sup> Röbbcke, M. & Simon, D. 2001.

Gerade für Netzwerke ist es typisch, dass ihre Effekte so komplex sind, dass sie sich nicht exakt messen lassen. Bei einer Beurteilung sollte dies immer im Hinterkopf behalten werden.

Die beste Evaluationsmethode nützt wenig, wenn sie nicht die wesentlichen Indikatoren berücksichtigt. Diese können nicht so ohne weiteres aus einer theoretischen Betrachtung abgeleitet werden. Vielmehr empfiehlt sich sogar ein Bestimmungsprozess für Indikatoren, der Antwort auf die folgenden Fragen zu geben hat:

- Welche Ausschnitte des Systems Netzwerk sollen evaluiert werden?
- Welches sind dafür die wichtigen und zu berücksichtigenden Indikatoren?
- Wer trifft hierzu auf welche Weise (z.B. partizipativer Stakeholderprozess im Netzwerk) die erforderlichen Festlegungen?
- Gibt es Gewichtungen zwischen den Indikatoren?

Im Rahmen einer zweiten Fragestellung müssen gerade bei Netzwerken Indikatoren herangezogen werden, die mehr als nur wirtschaftliche Erfolge bzw. das, was als derartige Erfolgskriterien erachtet wird, beschreiben. Eine Auswahl möglicher Indikatoren zur Netzwerkevaluation gibt die folgende Tabelle:

<b>Indikator</b>	<b>zugehörige Kennzahlen<sup>125</sup> bzw. Bewertungshintergrund</b>
Netzwerkvision	Anzahl der Leitbildziele und Alter des Leitbildes in Jahren
Netzwerkziele und -nutzen	Umsetzungsgrad der angestrebten Netzwerknutzen, Aktualität der Ziele, Ausmaß der Innovationsansätze
Netzwerkwachstum	(Neuzugänge / Gesamtzahl der Partner)
Netzwerkfluktuation	(Abgänge / Gesamtzahl der Partner)
Netzwerkpotenzial	Anzahl der Partner, Liquidität der Partner, Leistungsfähigkeit insgesamt, verfügbare Kompetenzen, Ausstattung der Partner mit sonstigen Ressourcen
Partnereinbindung	(Zahl der in Projekten eingebundenen Partner / Gesamtzahl der Partner), Umfang und Ausgewogenheit der Einbindung der Netzwerkpartner
Umfeldeinbindung	a) (Anzahl der Kernpartner / Anzahl der Peripheriepartner) b) (Gesamtzahl der Partner / Gesamtzahl der externen Kooperationspartner)
Kontaktpflege	Anzahl der Netzwerktreffen x (Anzahl der teilgenommenen Partner / Gesamtzahl der Netzwerkpartner)
Netzwerkklima	(Aufwand für Konfliktbewältigung bzw. für Konfliktfolgenbearbeitung / Gesamtaufwand)
Netzwerkkultur	Wertebezug, Identitätsstärke, kulturelle Aktivitäten, Ausmaß an latenten und akuten Störungen
Strategie	Zielbezug der Strategie, Strategiebezug zu den einzelnen Teilsystemen, Detaillierungsgrad, Aktualität
Management	Personaleinsatz, Professionalität, Methodenbezug
Organisation	Differenziertheit, Vollständigkeit, Aktualität

<sup>125</sup> (Kennzahl / Kennzahl) bedeutet das ins Verhältnissetzen zweier Kennzahlen.

Indikator	zugehörige Kennzahlen <sup>125</sup> bzw. Bewertungshintergrund
Netzwerkkosten	(Aufwandskosten für Management und Verwaltung / Gesamtumsatz)
Umsatzanteil	(Netzwerkumsatz / Gesamtumsatz der Partner)
Rentabilität	(Gewinn / Umsatz)
Aktivität	(Zahl der Projekte x Indikatorwert „Partnereinbindung“)
Angebotserfolg	(erteilte Aufträge / abgegebene Angebote)
Marktorientierung	Aktualität der Markterhebungen, Kundennähe, Umfang der Präsenz am Markt
Leistungsprozesse	zeitgemäße Ausstattung und Durchführung, Grad der Optimierung, aktuelles und praktiziertes Qualitätsmanagement
Leistungsqualität	(Wert der beanstandeten Leistungen / Gesamtwert der Leistungen)
Transparenz	Anzahl der Informationsnachfragen
Innovation	a) (Zahl der neuen Produkt- / Dienstleistungsangebote / Gesamtzahl der Angebote) b) (Durchschnittsalter der Leistungsangebote nach Gruppen) Alleinstellungsmerkmale der Leistungsangebote
Umfeldbedingungen	Tendenzen in den Standortbedingungen, Stakeholderbezüge, Tendenzen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen
Umfeldanbindung	(Anzahl der Außenkontakte bzw. Anzahl der externen Kooperationspartner / Anzahl der Netzwerkpartner)

Tab. 9.1 Indikatoren und Kennzahlen für die Netzwerkevaluation

Die voran gegangenen Ausführungen machten deutlich, welchen Umfang Controlling und Evaluation in Netzwerken haben. Ohne Zweifel kann von einer komplexen Mehrdimensionalität gesprochen werden. Die folgenden Ausführungen widmen sich Evaluationen, die das System „Netzwerk“ in Teilen oder in seiner Gänze hinsichtlich seiner Arbeitssituation erfassen wollen.

Weiterhin zu beachten ist, dass der Evaluationsprozess nicht zwangsläufig „gradlinig“ verlaufen muss. Methodisch kann durchaus ein iteratives Vorgehen sinnvoll sein. Mit einem ersten Set von Deskriptoren werden Fragestellungen aufgebaut, die Antworten liefern und die ihrerseits - nach entsprechender Auswertung - zu einer Präzisierung der Fragestellungen führen können. Für eine Durchführung der Evaluation können deshalb zumindest drei Schritte voneinander unterschieden werden:

1. Vorbereitung / Erstellung des Evaluationsprofils,
2. Evaluierung,
3. Ableitung von Konsequenzen (auch für zukünftige Evaluationen).

### 9.3 Evaluationsmethoden

Zunächst wird zunächst ein kurzer Überblick zu verfügbaren Evaluationsmethoden gegeben. Es zeigt sich dabei, dass es speziell für Netzwerke bisher so gut wie keine ausgearbeiteten und erprobten Methoden gibt. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen der Begleitforschung zwei verfügbare Methoden auf die Anwendung für Netzwerke übertragen und zwei Methoden neu entwickelt (siehe dazu Kap. 9.4).

Da es immer ein bisschen gefährlich ist für Evaluationen „Musterlösungen“ aus dem Kochbuch der Evaluationsmethoden vorzuschlagen, hat die Begleitforschung versucht, für die vorgestellten Methoden eine gute Begründung für die Auswahl zu geben sowie auf die erforderlichen Indikatoren mit ihren Vor- und Nachteilen einzugehen.

Letztendlich bräuchte jedes Netzwerk eine maßgeschneiderte Lösung. Andererseits sind die für die Netzwerkentwicklung Verantwortlichen in der Regel froh, wenn sie auf vorgefertigte Evaluationsmethoden zurückgreifen können. Um einen Abstimmungsprozess innerhalb ihres Netzwerks bezüglich der gewählten Indikatoren kommen sie in der Regel nicht umhin - und das ist auch gut so.

Die im Folgenden vorgestellten Methoden sind auf einen Ausschnitt der möglichen Dimensionen einer Netzwerkevaluation (vgl. Abb. 9.6) begrenzt und in der folgenden Abbildung farblich gekennzeichnet.

<b>WOZU wird evaluiert?</b>	kontinuierliche Verbesserung	Motivationsförderung	Konfliktmanagement	Übergangssituationen	Präsentation nach außen
<b>WAS wird evaluiert?</b>	Aufbau-Organisation	Planung	Ablauforganisation	Ergebnisse	
<b>WELCHER Bezug wird evaluiert?</b>	Partner zu Partner	Partner zu Netzwerk	Netzwerk insgesamt	Netzwerk-knoten	
<b>WER evaluiert?</b>	ein Netzwerk-Partner	der Netzwerk-knoten	alle Partner	Externer	
<b>WANN wird Evaluiert?</b>	periodisch	fallweise			
<b>WIE wird evaluiert?</b>	wahrnehmungsbezogen		quantitativ-objektive Messung		

Methoden zur Netzwerkevaluation in Abhängigkeit der Dimension

Abb. 9.7 Dimensionen der vorgestellten Methoden zur Netzwerkevaluation

Die Wahl der Evaluationsmethode wird natürlich ganz wesentlich davon bestimmt, welcher Systemausschnitt betrachtet werden soll. Um diesbezüglich zu einer groben Vergleichbarkeit der Evaluationsmethoden zu gelangen, ist ein Modell der Organisationsentwicklung hilfreich (s. Abb. 9.8). Im sogenannten OSTO -Systemmodell<sup>126</sup> wird das Netzwerk als ein System be-

<sup>126</sup> Marks, S. 2001.

trachtet, das Transformationsprozesse und Ressourcen dazu nutzt, einen Input zu einem Output zu verarbeiten, mit einem dahinterliegenden Zweck und einem Sinn.

Zur Verdeutlichung: das Netzwerk als System nutzt **Input** in Form von Material, Energie, Kapital, Informationen, Partnern und Mitarbeitern. Durch Transformationsprozesse wird dieser Input in einen Output umgesetzt. **Transformationsprozesse** sind Aufgabenprozesse, welche die wichtigsten Tätigkeiten und Abläufe zwecks Outputerzeugung beschreiben. Außerdem gehören dazu die Partnerprozesse, welche die Leistungsrolle der einzelnen Partner beschreiben. Und als Drittes gehören hierzu die Sozialprozesse, die beschreiben, wie gut die Zusammenarbeit im Netzwerk läuft. Der **Output** ist das Ergebnis in Form von Produkten oder Dienstleistungen welches das Netzwerk hervor bringt. Der **Zweck** (auch Existenzgrund genannt) ist von zentraler Bedeutung, denn er beschreibt, welchen Nutzen oder Wert der Output für die Nutznießer hat. Dabei – und dies ist besonders für Netzwerke wichtig – kann es Nutznießer innerhalb (Partner) und außerhalb des Netzwerks (Kunden) geben. Letztendlich steht hinter dem Zweck auch noch ein **Sinn**, welcher die Aktivitäten des Netzwerks mit gesellschaftlichen Werten und innerer Motivation koppelt. Darüber hinaus unterscheidet das Modell zwischen drei Rückkopplungen, die auch im Sinne möglicher Evaluationsergebnisse von Bedeutung sind:

- Qualitätsrückkopplung: entsprechen die Ergebnisse / Output den vorgegebenen bzw. vom Nutznießer gestellten Qualitätsanforderungen?
- Erneuerungsrückkopplung: entsprechen die Ergebnisse noch den Interessen der Nutznießer?
- Verantwortungsrückkopplung: entspricht der Zweck des Netzwerks noch den gesellschaftlichen Werten und Motivationslagen der Partner?

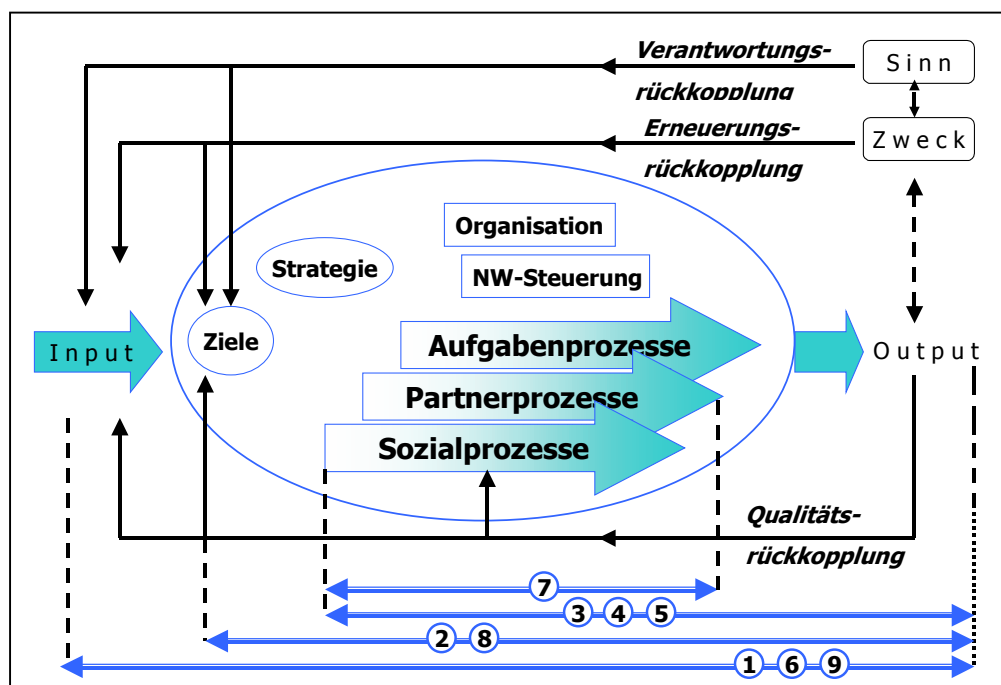


Abb. 9.8 Netzwerkdarstellung nach dem OSTO-Modell zusammen mit Reichweiten von verschiedenen Evaluationsmethoden

In Abbildung 9.8 sind all diese Elemente in ihrer Beziehung zu einander dargestellt und mit dafür in Frage kommenden Evaluationsmethoden verknüpft<sup>127</sup>. Sie visualisieren, in welchem Bereich die jeweils genannte Evaluationsmethode eingesetzt werden kann. Die Darstellung soll nur einen groben Anhalt geben, worauf sich die einzelnen Evaluationsmethoden (durch Zahlen dargestellt) beziehen. Sie sagt nichts aus über die Tiefe bzw. Umfänglichkeit der jeweiligen Methode. Auch können durch Aufnahme weiterer Indikatoren ohne weiteres einzelne Methoden in ihrem Betrachtungsumfang erweitert werden.

Die Nummerierung in der Abbildung kann mit nachfolgender Tabelle 9.2 den entsprechenden Evaluationsmethoden zugeordnet werden. Die Tabelle gibt zudem einen Überblick, der helfen soll, die vorgestellten Methoden präziser einzuordnen. Entsprechend den besonderen Anforderungen an Nachhaltigkeitsansätze hinsichtlich ihrer systemischen Orientierung (s. Kap. 4.1) und den besonderen Anforderungen an Netzwerke für neue Nutzungsstrategien bezüglich ihrer Marktorientierung (Kap. 4.5) muss deren Evaluation in einem weiten Rahmen erfolgen. Die bisher verfügbaren Evaluationsmethoden (Nr. 1, 2, 5, 7 und 8) leisten dies nicht. Mit den weiter entwickelten Methoden der Netzwerk-Excellence (Nr. 6) und der Fortschrittsanalyse (Nr. 9) sowie den im Rahmen von BeNN entwickelten Methoden (Nr. 3, 4) stehen jedoch Evaluationsmethoden für einen sehr hohen bzw. hohen systemischen Umfang mit unterschiedlichen Tiefen zur Verfügung.

<b>bewertende Übersicht zu den vorgestellten Evaluationsmethoden</b>					
	Methode	Evaluationsaufwand	Evaluations-tiefe	Systemischer Umfang	Partnerbezug
1	internes Benchmarking	gering	gering	sehr hoch	gering
2	Balanced Scorecard	hoch	hoch	hoch	mittel
3	Stärken-Schwäche-Profil	gering	gering	hoch	hoch
4	Nutzen-Risiko-Analyse	gering	gering	mittel	hoch
5	Nutzwertanalyse	hoch	sehr hoch	gering	sehr hoch
6	Netzwerk-Excellence	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch
7	Kraftfeldanalyse	gering	gering	gering	mittel
8	Kooperationsexpertise	mittel	mittel	hoch	gering
9	Fortschrittsanalyse	mittel	mittel	sehr hoch	gering

Tab 9.2 vergleichende Gegenüberstellung von Evaluationsmethoden

Bevor auf die vier im Rahmen des Forschungsvorhabens weiter- bzw. neuentwickelten Methoden eingegangen wird, einige Ausführungen zu den übrigen genannten Methoden und ihren Einsatzbedingungen.

<sup>127</sup> erste Überlegungen hierzu entstanden in einer gemeinsamen Diskussion mit Guido Nischwitz vom IÖW, Partner im Projekt Weitergeben.

## (1) internes Benchmarking

Diese Methode setzt die Verfügbarkeit exakter Daten voraus. Die Datenmenge insgesamt, die hierfür durch die Netzwerksteuerung erfasst werden muss, ist vergleichsweise gering. Das Indikatorenset gibt einen Überblick zur Netzwerksituation, reicht aber für Teilanalysen nicht immer aus. Die folgende Tabelle zeigt einen Auszug der Indikatorenzusammenstellung, wie sie für das interne Benchmarking geeignet ist.

Indikator	zugehörige Kennzahlen
Netzwerkvision	Anzahl der Leitbildziele / Alter des Leitbildes in Jahren
Netzwerkwachstum	Neuzugänge / Gesamtzahl der Partner
Netzwerkfluktuation	Abgänge / Gesamtzahl der Partner
Partnereinbindung	Zahl der in Projekten eingebundenen Partner / Gesamtzahl der Partner
Umfeldeinbindung	a) Anzahl der Kernpartner / Anzahl der Peripheriepartner b) Gesamtzahl der Partner / Gesamtzahl der externen Kooperationspartner
Kontaktpflege	Anzahl der Netzwerktreffen x (Anzahl der teilgenommenen Partner / Gesamtzahl der Netzwerkpartner) <sup>2</sup>
Netzwerkklima	Aufwand für Konfliktbewältigung bzw. für Konfliktfolgenbearbeitung / Gesamtaufwand
Netzwerkkosten	Aufwandskosten für Management und Verwaltung / Gesamtumsatz
Umsatzanteil	Netzwerkumsatz / Gesamtumsatz der Partner
Rentabilität	Gewinn / Umsatz
Aktivität	Zahl der Projekte x Indikatorwert „Partnereinbindung“
Angebotserfolg	erteilte Aufträge / abgegebene Angebote
Leistungsqualität	Wert der beanstandeten Leistungen / Gesamtwert der Leistungen
Transparenz	Anzahl der Informationsnachfragen
Innovation	a) Zahl der neuen Produkt- / Dienstleistungsangebote / Gesamtzahl der Angebote b) Durchschnittsalter der Angebote nach Gruppen
Umfeldanbindung	Anzahl der Außenkontakte bzw. Anzahl der externen Kooperationspartner / Anzahl der Netzwerkpartner

Tab. 9.3 Auszug Indikatorenzusammenstellung für internes Benchmarking

## (2) Balanced Scorecard

Eine Verfeinerung dieser Art der Vorgehensweise stellt die Methode der Balanced Scorecard (BSC) dar. Hierbei werden die Kennzahlen/ Indikatoren gezielt dergestalt gewählt, dass die wichtigsten Handlungsbereiche bzw. Perspektiven auf das System des Netzwerks miteinander verknüpft werden. Zudem ermöglicht die Balanced Scorecard ein Gleichgewicht zwischen

kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen gewünschten Ergebnissen und Leistungstreibern für diese Ergebnisse sowie zwischen quantitativen und qualitativen Kennzahlen. Üblicherweise wird mit einer Balanced Scorecard gleichzeitig nach innen (interne Prozesse) wie nach außen (gegenüber Kunden bzw. der relevanten Umwelt) geschaut und dabei zum einen die aktuelle Situation wie zum anderen die längerfristige Perspektive berücksichtigt.

Wie die folgende Abbildung zeigt, kommen mehrere Perspektiven auf das systemische Gebilde Netzwerk bei der Balanced Scorecard-Methode in Frage, beispielsweise:

- die aktuelle Innenperspektive (Grad der Emergenz und Reziprozität, Qualität der Zusammenarbeit, Partnerzufriedenheit usw.),
- die Entwicklungsperspektive nach innen (Wissensmanagement im Netzwerk, Innovationskultur usw.),
- die aktuelle Außenperspektive, insbesondere in finanzieller Hinsicht: Umsatz, Gewinn, Zahl der Projekte und Kooperationen etc. sowie
- die Entwicklungsperspektive nach außen: In Bezug auf die Kunden (u.a. Image des Netzwerks, Marktpotentiale, zukünftiger Aktionsraum im Markt usw. wie in Bezug auf die sonstige Umwelt (z.B. Rechtssituation, kommunale Förderung, relevante Trends usw.).

Der Vorteil dieser Methode ist es also, dass alle wichtigen Bereiche bzw. Dimensionen des Netzwerks berücksichtigt werden können. Von Nachteil ist die anspruchsvolle Handhabung der Methode und in der Praxis hat sich gezeigt, dass sich die Beteiligten durch die Kennzahlen und deren Messbarkeit zu sehr kontrolliert fühlen können<sup>128</sup>. Weiterhin ist von Nachteil, dass bei der Aufstellung einer BSC keine Aussagen über die relative Wichtigkeit der einzelnen Kriterien getroffen werden.

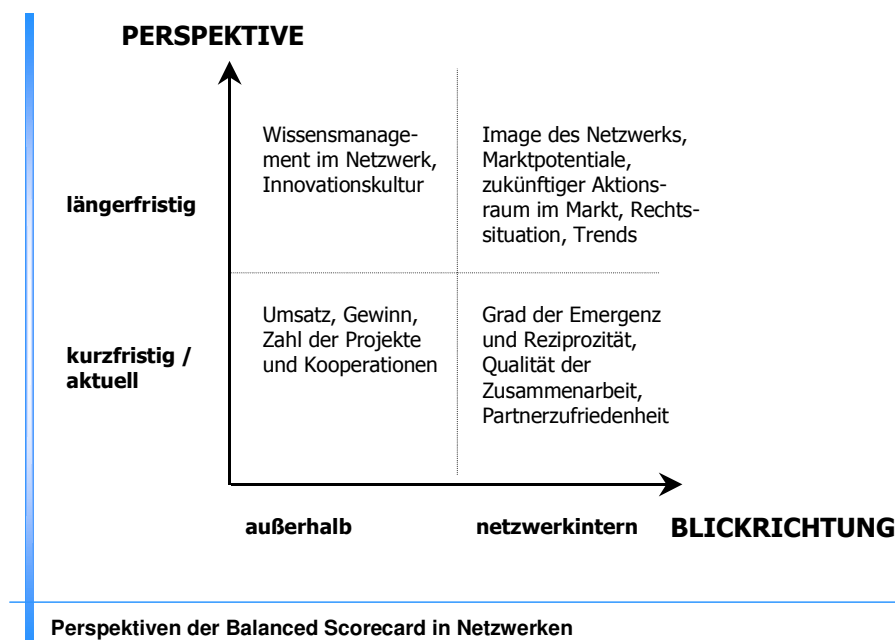


Abb. 9.9 Perspektiven der Balanced Scorecard

<sup>128</sup> Endres, E., Vortrag 2003.

Die folgende Abbildung zeigt das Schema einer BSC, die für ein Netzwerk von Altauto-Entsorgern erstellt wurde.

Perspektiven	Ursache-Wirkungs-Ketten	Netzwerk-Partner	Strategische Ziele	Messgrößen	Vorgaben	Maßnahmen
Finanzielle Zielerreichung	Netzwerk-Cash-Flow	Hersteller/Entsorger	Cash-Flow der NW-Partner optimieren	Verwertungsprämie	< XX EUR / PKW	(...)
		Lieferanten/Entsorger		Verwertungsumsätze	> XX EUR / Jahr	(...)
Kunden	PKW-Preis, Kraftstoffverbrauch, Ressourcenschöpfung	Lieferanten	Kreislauf-führung	Rücknahme-anteil FE	> XX kg / PKW	(...)
		Entsorger		Rücknahme-anteil PKW	> XX Gewichts-%	(...)
		Hersteller	Umwelt-freundliche Nutzung	Kraftstoffver-brauch/100km	< XX / 100 km	(...)
Netzwerk-interne Geschäfts-prozesse	Montage, Demontage/Shredder	Entsorger/ Lieferanten	Recycling-qualität	Reinheitsgrad Shredderfraktion	< XX%	(...)
		Entsorger	Recycling-prozess verkürzen	Demontagezeit	< XX Mann-Stunden	(...)
Lernen und Entwicklung	PKW-Gewicht, Recyclinggerechte Konstruktion	Hersteller/ Lieferanten	Materialviel-falt reduzieren	FE-Metall-Anteil	> XX%	(...)

Balanced Scorecard eines Altauto-Entsorgungsnetzwerks

Abb. 9.10 Balanced Scorecard eines Altauto-Entsorgungsnetzwerks

### (5) Nutzwertanalyse<sup>129</sup>

Die Nutzwertanalyse ist eine dialogische Netzwerkevaluation und zielt auf Veränderungsprozesse im Netzwerk ab. Entwickelt wurde die Methode für das Management bzw. die Steuerung von regionalen Verbundprojekten. Was sie auszeichnet ist die Tatsache, dass sie als Selbstevaluation durch die Netzwerkakteure in einem gemeinsamen Prozess betrieben werden kann. Hierzu werden die Indikatoren, die als Bewertungsgrundlage dienen, im Rahmen einer Plenardiskussion des Netzwerks erarbeitet und bezüglich ihrer Wichtigkeit (Gewichtung) eingestuft. Gleichmaßen erfolgt die Bewertung der Indikatoren in einem dialogischen Prozess innerhalb der Netzwerkpartner (z.B. in bereichsspezifischen Kleingruppen). Damit ermöglicht diese Methode eine kollektive Selbsteinschätzung des Netzwerks. Die einzelnen Indikatoren werden einer Gewichtung zugeordnet und anschließend bezüglich der Qualität ihrer Umsetzung im Netzwerk bewertet. Der Nutzwert einer Innovationsart (z.B. organisatorische Innovation) berechnet sich als Summe des Nutzwertes der Einzelinnovationen, die als Quotient der Gewichtung durch die Bewertung ermittelt werden (vgl. nachfolgendes Beispiel).

Der Nutzwert des nachfolgend gezeigten Beispiels berechnet sich wie folgt:

Nutzwert der Einzelinnovation „interne Kooperation“:

$$\text{Gewichtung} = 15 / \text{Bewertung} = 2 \text{ (gut)} \Rightarrow 15/2 = 7,5$$

Nutzwert der Einzelinnovation „organisatorische Flexibilität“:

$$\text{Gewichtung} = 12 / \text{Bewertung} = 3 \text{ (befriedigend)} \Rightarrow 12/3 = 4$$

Nutzwert der Einzelinnovation „Arbeit + Technik als Einheit“:

$$\text{Gewichtung} = 03 / \text{Bewertung} = 3 \text{ (befriedigend)} \Rightarrow 3/3 = 1$$

<sup>129</sup> entwickelt von Deitmer, Endres, Manske und Riedel, Beispiel nach Enders, E. 2003.

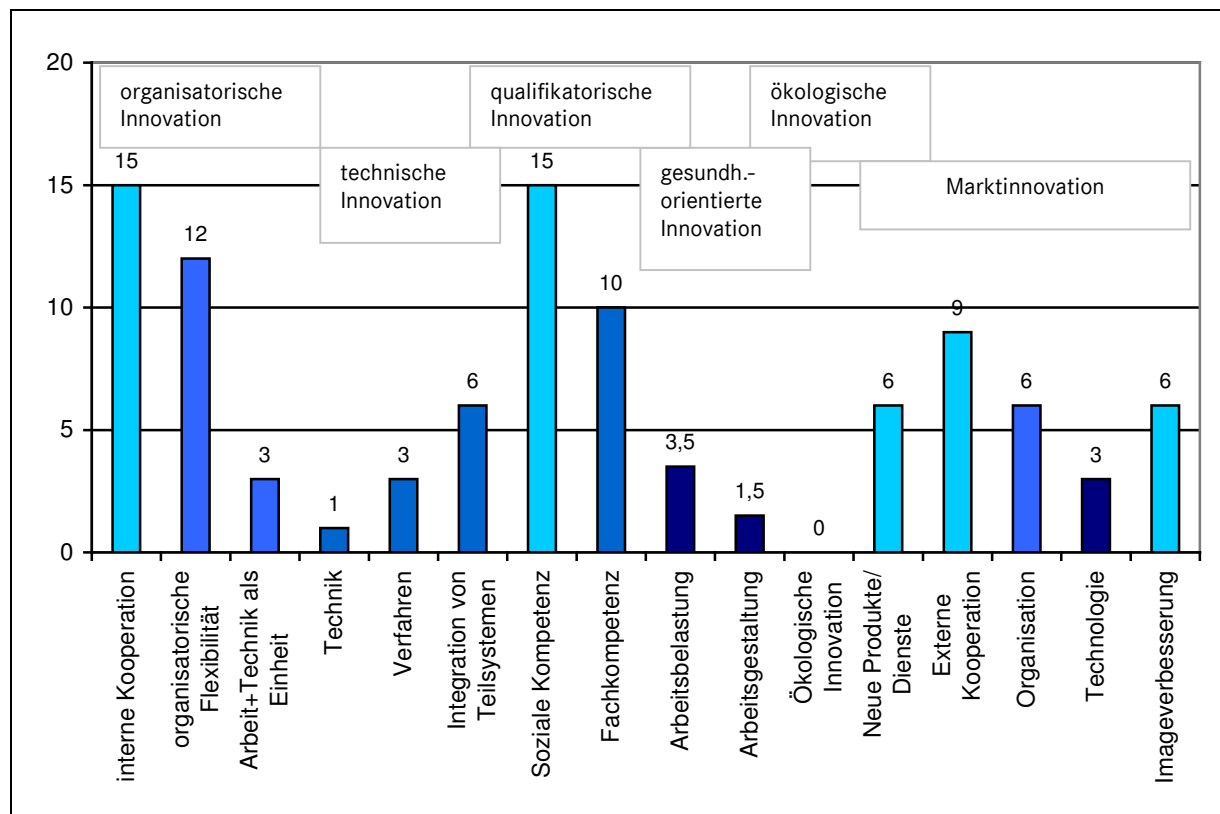


Abb. 9.11 Beispiel einer Nutzwertanalyse

Legende:

- = 2 (gut) Farben = Bewertung (1 = sehr gut bis 6 = ungenügend)
- = 3 (befriedigend) Säulenhöhe = Gewichtung in %
- = 4 (ausreichend)
- = 5 (mangelhaft)

Insgesamt ergibt sich hieraus ein Nutzwert **organisatorische Innovation** = 7,5 + 4 + 1 = **12,5**

entsprechend: Nutzwert **technische Innovation** = 0,25 + 0,75 + 1,5 = **2,5**

Nutzwert **qualifikatorische Innovation** = 7,5 + 2,5 = **10,0**

Nutzwert **gesundheitlich orientierte Innovation** = 0,7 + 0,3 = **1,0**

Nutzwert **ökologische Innovation** = **0**

Nutzwert **Marktinnovation** = 3 + 4,5 + 2 + 0,6 + 3 = **13,1**

Ganz unkritisch ist dieses Vorgehen insofern nicht, als dass mit einem solchen Nutzwert kritische Schwächen im Netzwerk durch mehrere mittelmäßig ausgeprägte Stärken verdeckt werden können. Auch werden die Positionen einzelner Netzwerkpartner u.U. nicht deutlich.

Die Auswertung der erhaltenen Ergebnisse sollte ebenfalls in einem dialogischen Prozess zwischen allen Netzwerkpartnern erfolgen, um einerseits zu einer gemeinsamen Einschätzung der Gesamtsituation zu kommen und andererseits eine erste gemeinsame Orientierung in Bezug auf mögliche Konsequenzen zu entwickeln.

**(7) Kraftfeldanalyse**

Die Kraftfeldanalyse ist ein recht einfaches Instrument, um Einflussgrößen – insbesondere die Wirkungen von Personen und Organisationen, aber auch allgemeine Einflüsse wie die Kultur des Umfeldes oder die Märkte - auf ein Netzwerk oder ein Projekt abzuschätzen. Bedeutung hat sie vor allem in frühen Phasen, wenn detaillierte Informationen kaum oder noch gar nicht vorliegen und viele der anderen Instrumente deshalb noch nicht greifen. Die Grundidee ist dabei, möglichst alle relevanten Quellen von Einflüssen im weiteren Sinne in einer Übersicht zusammenzustellen, überschlägig in ihren Auswirkungen auf das entstehende Netzwerk/ Projekt abschätzen und ggf. eine erste Liste von Maßnahmen zusammenzustellen, wie diese Auswirkungen noch gestärkt, bzw. gemildert oder abgewendet werden können. Zu den angestrebten Ergebnissen zählen:

- Einflussfaktoren auf ein Netzwerk/ Projekt ermitteln,
- frühzeitig Potentiale erkennen,
- Problemfelder und Risiken aufdecken,
- Konsequenzen für das Vorhaben einschätzen und
- wichtigen Einflüssen vorbereitet begegnen.

Die Vorgehensweise sei an Hand des nachfolgenden Beispiels einer Erfassungstabelle kurz erläutert:

- Erfassen von Einflüssen auf das Netzwerk / Projekt in einer Expertenrunde (z.B. Kernteam und Beirat),
- Trennung nach sachlichen und personellen Einflüssen,
- Bewertung der Einflüsse nach Bedeutung und Richtung (eher positiv / eher negativ) und
- gemeinsames Ableiten von Maßnahmen und Strategien.

<b>sachliche Einflüsse einschätzen:</b>				
<b>sachliche Einflußgröße</b>	<b>Auswirkung auf das Projekt</b>		<b>Strategien, Maßnahmen</b>	
<b>Einflüsse von Personen/Personengruppen einschätzen:</b>				
<b>Person/ Personengruppe im Umfeld</b>	<b>Stimmung gegenüber dem Projekt (+ / o / -)</b>	<b>Erwartungen an / Befürchtungen über das Projekt</b>	<b>Bedeutung 1 ..... 5</b>	<b>Strategien, Maßnahmen</b>

Abb. 9.12 Beispiele für Erfassungstabellen zur Kraftfeldanalyse

Im Hinblick auf die personellen Einflüsse hat sich in vielen Fällen im Nachhinein gezeigt, dass weniger die Abwehrstrategien gegen vermutete negative Einflüsse gegriffen haben – Gegner und Konkurrenten haben meist ihre guten Gründe, die oft nicht aus der Welt geschaffen oder ihnen ausgedreht werden können –, sondern viel mehr die Stärkung der positiven Einflüsse Erfolge gezeigt hat. Die Kraftfeldanalyse kann ein gutes Instrument sein, sich solcher positiven Einflüsse bewusst zu werden und sie so weit möglich zu auszubauen.

### (8) Kooperationsexpertise<sup>130</sup>

Diese Methode bezieht sich auf Unternehmenskooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen. Der Wettbewerb „Die beste Kooperation – Produzieren mit Erfolg“ prämiert jedes Jahr Kooperationen, die sich durch hervorragende Leistungen auszeichnen.

Auf der Basis eines Bewerbungsbogens, der zugleich eine Checkliste für die Leistungsfähigkeit von Kooperationen darstellt, wird die Bewertung durchgeführt. Die individuelle Bewertung erlaubt ein Benchmarking sowohl mit Konkurrenten als auch mit branchenfremden Kooperationen. Als Ergebnis der Beurteilung werden direkte Verbesserungsempfehlungen aufgezeigt.

Der Bewerbungsbogen basiert auf einem Modell (vgl. Abb. 9.13) zur Bewertung von Kooperationen, das am Institut für Fabrikanlagen und Logistik der Universität Hannover (IFA) zusammen mit dem Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) sowie der Pleyma Unternehmensnetzwerke GmbH entwickelt wurden.

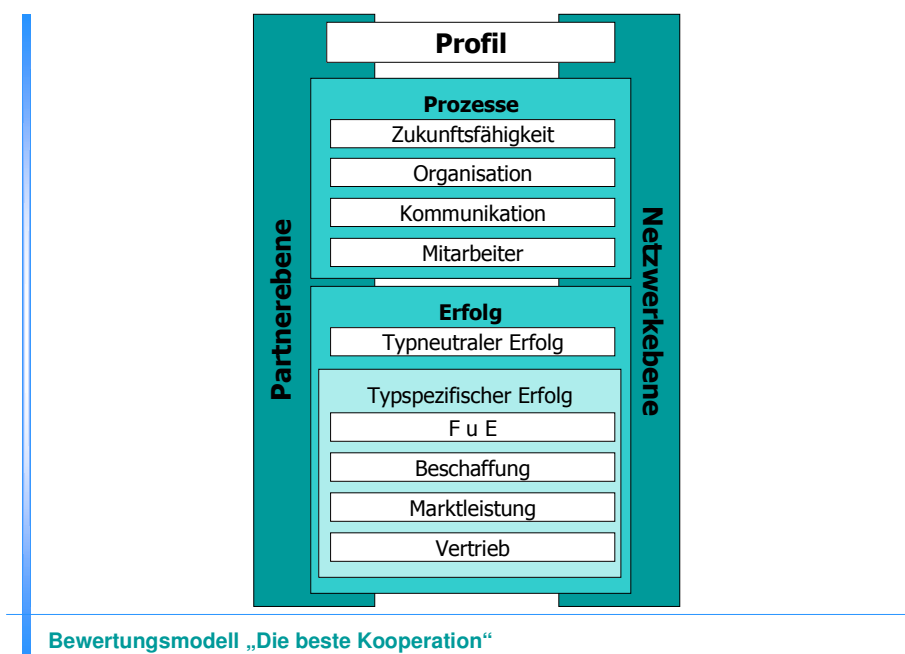


Abb. 9.13 Bewertungskriterien im Projekt „Die beste Kooperation“

<sup>130</sup> weitere Informationen unter <http://www.die-beste-kooperation.de>.

Die vorgestellten Methoden lassen wichtige Bereiche der Evaluation von Netzwerken offen. Was fehlt, sind Methoden die

- a) sehr einfach zu handhaben sind, die Partner direkt einbinden und einen kurzen Überblick über die gemeinsame Einschätzung der Gesamtsituation geben – hierfür wurde die Methode **Stärken-Schwächen-Profil (3)** durch BeNN entwickelt,
- b) gezielt die „Schlüssel“indikatoren für die Motivation der Netzwerkpartner bei diesen abfragen, nämlich das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand – hierfür wurde die **Nutzen-Risiko-Analyse (4)** neu entwickelt,
- c) voll umfänglich und vertieft mit starker Partnereinbindung die Netzwerksituation analysieren – hierfür wurde die Methodes des Excellence for Quality Managment (EFQM) zu einer **Netzwerk-Excellence (6)** erweitert und mit einer Methode, die wir **Fort-schrittsanalyse (9)** genannt haben, ergänzt.

Nachfolgend werden diese Instrumente vorgestellt.

#### 9.4 Von der Begleitforschung entwickelte Verfahren der Selbstevaluation

Wie bereits ausgeführt, wurde bei der Entwicklung zusätzlicher Evaluationsmethoden besonderer Wert auf die Berücksichtigung von Implikationen gelegt, die sich durch die Ausrichtung von Netzwerken auf neue Nutzungsstrategien ergibt.

Hierzu gehört zunächst der systemische Ansatz, d.h. die Einbeziehung aller für das Netzwerk mit seinem Umfeld relevanten Systemgrößen. Wichtig im Sinne der Gemeinschaftlichkeit als Nachhaltigkeits-Leitgedanke ist weiterhin der Aspekt des kulturellen Zusammenwachsens im Netzwerk. Entsprechend ist in Evaluationen nach dem Netzwerkklima, kritischen Aspekten der Vertrauensbildung und z.B. nach Maßnahmen für eine Gewährleistung der Transparenz zu fragen. Auch hinsichtlich der Kapitalpflege sind jene Bereiche in der Evaluation zu beleuchten, die erfahrungsgemäß eher vernachlässigt werden. Hierzu gehören beispielsweise die gemeinsame Weiterqualifizierung im Netzwerk, die Innovationskultur aber auch die Finanzierungssicherheit der Netzwerkaktivitäten.

#### (3) Stärken-Schwächen-Profil

Das folgende Beispiel kann als erster Ansatz einer Selbstevaluation für ein grobes Screening verwendet werden. Von den einzelnen Netzwerkpartnern ausgefüllt, liefert es einen ersten Überblick zur Netzwerksituation bzw. deren Veränderungen.

Schlüsselfaktoren	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>(bitte Bewertung eintragen: von -3 = überhaupt nicht vorhanden bis 3 = gut vorhanden)</b>							
Netzwerkziele							
Netzwerkklima							
Organisation							
Organisationseffizienz							
Organisationsflexibilität							
Kommunikation							
Kommunikationseffizienz							
Transparenz							
gutes Nutzen - Aufwand - Verhältnis							
Nutzen zwischen einzelnen Partnern							
Partnerqualifikation							
Markt- / Umfeldpräsenz							
Umsatz bzw. Angebotsnachfrage							
Ertrag							
Finanzierungssicherheit							
Leistungsqualität							
Innovativität							
Know-how-Austausch							

Tab. 9.4 Stärken-Schwächen-Profil

Dieses Beispiel ist sehr allgemein gehalten und mit geringfügigen Änderungen auf unterschiedlichste Typen von Netzwerken anwendbar. Je nach Netzwerktyp kann diese Bewertungstabelle selbstverständlich modifiziert werden.

An die Netzwerkpartner während eines Treffens verteilt, kann in kurzer Zeit eine grobe Evaluation der Gesamtsituation erfolgen. Nach einer Auswertung sollte die Netzwerksteuerung bzw. -moderation mit den Partnern jene Bereiche vertieft untersuchen, in denen entweder hinsichtlich der Bewertung große Diskrepanzen aufgetaucht sind oder überwiegend die Einschätzung besteht, dass Bereiche nicht ausreichend entwickelt sind.

#### **(4) Nutzen-Risiko-Analyse**

Die folgende, ebenfalls vom BfU entwickelte Methode, orientiert sich wie die vorangegangene sehr auf die Netzwerkpartner. Zudem konzentriert sie sich auf jenes Verhältnis, das für die Beteiligungen an Netzwerken ausschlaggebend ist. Gemeint ist das Verhältnis von Nutzen zu Kosten, die für einen Partner mit der Beteiligung an einem Netzwerk verbunden ist. Zudem können die unten vorgestellten Nutzenkriterien durchaus so konkret formuliert werden, dass eine solide Evaluation des Netzwerks in diesem Bereich möglich wird.

In den folgenden Tabellen sind mögliche Nutzen und mögliche Risiken, die mit einer Teilnahme am Netzwerk verbunden sind, zusammengestellt. Das Verhältnis von Nutzen zu Risiko ist eines der zentralen Prüfkriterien in Netzwerken. Selbstverständlich wird kein Partner in einem Netzwerk verbleiben, wenn auf Dauer Aufwand und Kosten für die Teilnahme an der Netzwerkarbeit den Nutzen überwiegen.

Mit den vorgestellten Checklisten kann der einzelne Netzwerkpartner die Bedeutung der verschiedenen Nutzen und Risiken zu einem gegebenen Zeitpunkt einschätzen. Indem alle Mitarbeiter eines Unternehmens, das am Netzwerk beteiligt ist, im Team diese Auswertung vornehmen, wird zugleich eine interne Abstimmung der „Haltung“ gegenüber dem Netzwerk möglich.

Für die Bewertung der Nutzen bedeuten:

- 0 = nicht zutreffend
- 1 = kaum relevant
- 2 = etwas relevant
- 3 = sollte man nicht vernachlässigen
- 4 = relevant
- 5 = sehr wichtig
- 6 = am allerwichtigsten

<b>Nutzen der Netzwerkteilnahme</b>		<b>Bewertung</b> (Zahl zwischen 0 und 6)	
	<b>• Marktbezogener Nutzen</b>		
1	gegenseitige Unterstützung im Marketing (z.B. durch gemeinsame Werbung)		
2	gemeinsame Erschließung neuer Märkte / Ausweitung der Vertriebs-Absatzmöglichkeiten		
3	Produktion neuer Produkte		
4	Angebot innovativer Dienstleistungen		
5	Ergänzung des Produktportfolio (Katalog der Produkte)		
6	Erweiterung der Wertschöpfungskette (zusätzlich Partner für Vorprodukte oder Zusatzleistungen usw. einbinden)		
7	Systemangebote durch Leistungs-Vernetzung / Stärkung der Leistungskompetenz (durch regionale Spezialisierung bzw. durch gemeinsame Paketlösungen)		
8	Verbesserung des Service ( durch Leistungsteilung, Gebietserweiterung, Spezialisierung)		
9	gemeinsame Verfolgung der Marktentwicklung		
	<b>• Organisatorischer Nutzen</b>		
10	Puffermöglichkeiten durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen (gemeinsamer Personalpool, Verarbeitungskapazitäten)		
11	Kooperation im Bereich Beschaffung		
12	Optimierung der eigenen Bearbeitungstiefe durch Arbeitsteilung		
13	Ausgleich der Kapazitäten		
14	Verbesserung der Kommunikation untereinander		

15	Verbesserung des Kundenservice		
16	Bewältigung wachsender Komplexität des Wirtschaftsgeschehens (z.B. durch Spezialisierungen, Konzentration auf Kernkompetenz)		
	<b>• Technischer Nutzen</b>		
17	Zugang zu neuen Technologien durch die Partner		
18	Reduzierung der Investitionskosten durch Outsourcing zu Partnern		
19	Leistungssteigerung durch Fokussierung der Aktivitäten		
20	Erhöhung der Produktqualität durch Arbeitsteilung und Konzentration auf die Kernqualitäten		
	<b>• Sozialer Nutzen</b>		
21	größere Personalflexibilität durch Zugang zu gemeinsamen Personal-pool		
22	Entlastung durch Teilung von Kompetenzen		
23	gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen		
24	Austausch von Trainees / Praktikanten		
25	Gegenseitige Beratung als Unterstützung in Problemlagen		
26	gegenseitige Unterstützung in kritischen Situationen		
	<b>• Entwicklungsnutzen</b>		
27	Lernprozesse - Informationsaustausch / voneinander lernen / Wissenstransfer (durch Erfahrungsaustausch)		
28	Erweiterung des „Know How“ (z.B. Konvoilösungen zur gemeinsamen Weiterbildung)		
29	Innovationen zusammen betreiben, gemeinsame FuE-Aktivitäten		
	<b>• weitere Nutzen, die bisher nicht genannt wurden</b>		

Tab. 9.5 mögliche Nutzen einer Netzwerkteilnahme

<b>Aufwand und Risiken der Netzwerkteilnahme</b>		<b>Bewertung</b> (Zahl zwischen 0 und 6)	
	<b>• Marktbezogenes Risiko</b>		
5	Abhängigkeit von den Partnern ( Abhängigkeit von Lieferungen, Service oder Qualität)		
	zu geringes Qualitätsniveau oder Produktivität der Netzwerkpartner		
	zu große Distanz zu Kunden		
	Abwerbung von Kunden durch Partner		
	<b>• Organisatorisches Risiko</b>		
	Kooperationskosten		

	Hoher Koordinationsaufwand hält leitende Mitarbeiter vom Tagesgeschäft ab		
	hohe Personalkapazität erforderlich, um Zusatzarbeit durch Kooperation zu bewältigen		
	Kommunikationsprobleme und Probleme bei Informationsaustausch (inklusive technologischer Aspekte)		
	Kommunikationsprobleme aufgrund unterschiedlicher „Sprachen“ / Begriffsverwirrungen		
	Rechtliche und wirtschaftliche Probleme		
	• <b>Technisches Risiko</b>		
	Qualitätseinbußen durch fehlerhafte Zuarbeiten der Partner		
	• <b>Soziales Risiko</b>		
	Entscheidungsfreiheit wird durch "Partnereinmischung" beschränkt		
	mangelnde Qualifikation, Motivation oder Sozialkompetenz eigener Mitarbeiter für die Netzwerkarbeit		
	Unsichere Führungsverhältnisse im Partnerunternehmen		
	• <b>Entwicklungsrisiko</b>		
	Know- How- Abfluss, "Gefahr von Wissens- Klau"		
	nationale Kultur oder Unternehmenskultur des Partners		
	• <b>weitere Aufwände oder Risiken, die bisher nicht genannt wurden</b>		

Tab. 9.6 mögliche Risiken einer Netzwerkteilnahme

Ein auf diesen Tabellen basierender und unmittelbar für den Einsatz verwendbarer Befragungsbogen befindet sich im Anhang Teil 5 A.

Eine Nutzen – Risiko –Analyse kann wie folgt durchgeführt werden:

**Schritt 1 – Kriterienauswahl:** In der oben stehenden Tabellen bewerten die Partner die für das Netzwerk in Frage kommenden Nutzen- und Risikokriterien indem sie in der linken Bewertungsspalte eine entsprechende Zahl für jedes Kriterium eintragen. Dabei sollten die Partner die Kriterien für Nutzen und Risiko auch auf Vollständigkeit hin prüfen und ggf. ergänzen. Vom Netzwerkcontrolling werden anschließend alle jene Kriterien, die mit 3 oder höher bewertet wurden, markiert (hervorgehoben oder in einer neuen Tabelle nochmals zusammengestellt).

Es ist förderlich, wenn zu jedem Nutzenkriterium ein korrespondierendes Risikokriterium vorliegt (Kriterienpaar). Zwingend erforderlich ist dies für die weitere Auswertung allerdings nicht.

**Schritt 2 – Kriterienbewertung:** Den Partnern werden die markierten / zusammengestellten Kriterien für eine Einschätzung vorgelegt und sie werden gebeten, diese in der rechten Bewertungsspalte nach folgendem Schlüssel zu bewerten:

0 = überhaupt nicht vorhanden  
1 = in Ansätzen vorhanden

2 = deutlich vorhanden  
3 = sehr ausgeprägt vorhanden

**Schritt 3 – Klassifizierung:** Nun werden die Kriterien, welche die Partner in Schritt 1 und 2 bewertet haben, nach „Wichtigkeits“-Klassen sortiert (siehe die nachfolgende Tabelle der Beispielsauswertung). Dabei wird nicht mehr nach Nutzen- und Risikokriterien getrennt, sondern die korrespondierenden (oder einzelnen) Kriterien werden den Klassen zugeordnet. Bei korrespondierenden Kriterien mit unterschiedlicher Wichtigkeit gehört das Kriterienpaar in die Klasse der höheren Wichtigkeit.

**Schritt 4 – Relationen herstellen:** In diesem Schritt wird die Bewertungen der Kriterien gemäß Schritt 2 in Beziehung zueinander gebracht. Dies geschieht, indem jeweils der Wert des Risikokriteriums vom Wert des Nutzenkriteriums abgezogen wird (siehe Spalte „Differenz = Ergebnis“). Existiert für einen Nutzen- bzw. Risikokriterium kein korrespondierendes Kriterium, so wird der Wert des fehlenden korrespondierenden Kriteriums jeweils zu Null gesetzt.

Als Ergebnis erhält man die nach Wichtigkeitsklassen geordnete Nutzen-/ Risiko-Verhältnisse, die jeweils durch einen Zahlenwert gekennzeichnet sind.

**Auswertung:** Die erlangten Werte können natürlich nur als Tendenzaussagen interpretiert werden. Negative Zahlenwerte zeigen an, dass die Risiken den erwarteten Nutzen übersteigen (bzw. keinen korrespondierenden Nutzen gegenüber haben) und bei den positiven Werten überwiegen die Nutzen gegenüber den Risiken. Hohe negative Werte in der Klasse „sehr wichtig“ sind somit ein deutliches Gefahrensignal, dass eine hohe Unzufriedenheit des Partners mit der Netzwerksituation anzeigt. Gleiches gilt für eine Häufung von negativen Werten in der Klasse „wichtig“. Die nachfolgende Tabelle zeigt ein kurze beispielhafte Auswertung.

Klasse und zugehörige Kriterien	Nutzenwert	Risikowert	Differenz = Ergebnis
<b>SEHR WICHTIG</b>			
Nutzen: Kooperation zwecks Arbeitsteilung Risiko: hoher Kooperationsaufwand	3	2	1
Nutzen: Systemangebote durch Leistungsvernetzung Risiko: Entfernung zwischen Kunde und Hersteller	1	0	1
Risiko: höhere Personalkapazität für Zusatzarbeit	0	2	-2
Nutzen: Lernprozesse / Informationsaustausch Risiko: Know-How Abfluss	3	1	2
Risiko: mangelnde Qualifikation, Motivation oder Sozialkompetenz eigener Mitarbeiter	0	2	-2
<b>WICHTIG</b>			
Nutzen: Entlastung durch Kompetenzteilung	3	0	3
<b>WENIGER WICHTIG</b>			
Nutzen: Unterstützung im Marketing Risiko: Abwerbung von Kunden durch Partner	3	1	2

Tab. 9.7 beispielhafte Auswertung einer Nutzen-Risiko-Analyse

Daraus wird ersichtlich, dass der in diesem Fall befragte Partner klare und vielfältige Vorstellungen hat von dem Nutzen und den Risiken, die ihm das Netzwerk bietet. Der Schwerpunkt liegt für ihn in der Nutzung arbeitsteiliger Strukturen, wobei die Rollenverteilung offensichtlich klar geregelt ist.

Bezüglich der mit einer „-2“ bewerteten, sehr deutlichen Kriteriendifferenz sollte die Moderation den Netzwerkpartner kontaktieren und mit ihm erörtern, welche Maßnahmen (zum Beispiel auf der Ebene der Organisationsentwicklung / Teamcoaching) ergriffen werden können, um die Mitarbeiter für die Netzwerkkoooperation stärker zu befähigen. Die mit einer „1“ bewerteten, sehr wichtige Kriteriendifferenzen machen deutlich, dass hier ein Netzwerknutzen entweder generell oder für den speziellen Partner ungenügend entwickelt wurde (was an einer generellen Unterentwicklung des Netzwerks in Bezug auf diesen Nutzen aber auch an einem mangelhaften Engagement des Partners liegen kann).

## **(6) Netzwerk-Excellence (EFQM für Unternehmensnetzwerke)**

Die Netzwerk-Excellence wurde aus dem EFQM-Modell für Excellence der EFQM<sup>131</sup> abgeleitet und auf Unternehmensnetzwerke angepasst. Zentrales Anliegen des EFQM-Modells ist die kontinuierliche Verbesserung. Um die Verbesserungspotenziale zu identifizieren, wird eine Selbstbewertung z.B. an Hand von Fragebögen durchgeführt. Es sind aber auch andere Methoden nutzbar, z.B. eine Matrixanalyse, Workshops oder verschiedene Kombinationen daraus. Gleichzeitig dient das EFQM-Modell für die externe Bewertung zur Bewerbung um den Europäischen Qualitätspreis. Nicht nur in diesem Zusammenhang ist das Modell auch als Benchmark-Instrument geeignet.

Das folgende Bild (Abb. 9.14) zeigt die zu bewertenden Bereiche, die bereits ergänzt wurden um die Bereiche „Netzwerkpartner“ und „netzwerkpartner-bezogenen Ergebnisse“. Hierbei wird zwischen „Befähiger“, d.h. die das Potenzial zur Erbringung der Ergebnisse darstellen, und „Ergebnisse“ unterschieden.

Dem EFQM-Modell liegen die TQM<sup>132</sup>-Grundsätze zu Grunde, die als Voraussetzung für die kontinuierliche Verbesserung und zunehmende Excellence – auch von Unternehmensnetzwerken – angesehen werden können:

- Ergebnisorientierung
- Kundenorientierung
- Führung und Zielkonsequenz
- Management mit Prozessen und Fakten (und nicht nach „Gefühl“)
- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- Kontinuierliches Lernen und Verbesserung
- Aufbau von Partnerschaften
- Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit

---

<sup>131</sup> European Foundation for Quality Management – [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

<sup>132</sup> Total Quality Management nach DIN ISO 9004

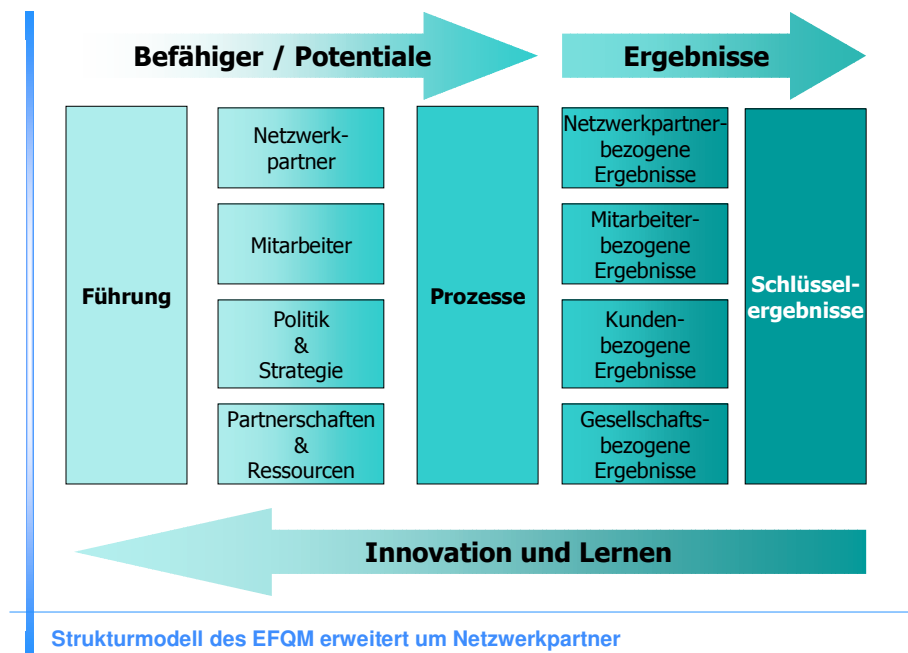


Abb. 9.14 Strukturmodell Netzwerk-Excellence

Bei der erweiterten Netzwerk-Excellence kommen - zusätzlich zum bereits vorhandenen Kriterium „Aufbau von Partnerschaften“ - hinzu:

- Netzwerkpartnerorientierung,
- Netzwerkpartnerentwicklung und Beteiligung.

Mit dieser Evaluationsmethode ist ein Controllinginstrument verfügbar, das sehr tief die einzelnen Netzwerkelemente untersucht und dies mit einer starken Einbindung der Netzwerkpartner (wie bereits dargestellt in Tab. 9.2). Entsprechend hoch ist der Aufwand. Eine Eingrenzung auf kritische Bereiche wird möglich durch die anschließend noch vorzustellende Fortschrittsanalyse.

In der praktischen Anwendung bekommen alle Partner einen Fragebogen, der auf Grundlage des EFQM-Leitfadens für kleine und mittelständische Unternehmen weiterentwickelt wurde. Ergänzt wurde der Fragebogen insbesondere um Fragen zu den Netzwerkpartnern, vor allem auf der Ergebnisseite. Auf der Befähiger- oder Potenzialeseite wurde versucht, die Netzwerkpartner an geeigneter Stelle zu berücksichtigen, z.B. als Leistungserbringer gegenüber dem Endkunden im Fragenabschnitt zu den Mitarbeitern oder auch als Kunden im Sinne von internen Kunden des Netzwerks.

Nachfolgend wird ein Beispiel aus dem entwickelten EFQM-Fragebogen gezeigt. Es bezieht sich auf den Abschnitt 7. Netzwerkmitgliederbezogene Ergebnisse. Im Anschluss folgen Erläuterungen zum Fragebogen und zur Auswertung.

**Excellence bestimmen**

**Der Fragebogen für Unternehmensnetzwerke**

**Legende für alle Fragebögen**

D= noch nicht begonnen

C= gewisse Fortschritte

B= beträchtliche Fortschritte

A= vollständig erreicht

Der nachfolgende Fragebogen wurde auf Grundlage und unter Verwendung des EFQM-Fragebogens erarbeitet. Außerdem wurden Anregungen aus dem Selbstevaluationsfragebogen für die jährlich stattfindende Auszeichnung „die beste Kooperation“ bezogen.

Im Sinne des Zieles, nicht nur die Excellence von Unternehmensnetzwerken hinsichtlich ihrer kooperativen Kompetenzen und ihrer Verbesserungsfähigkeit insgesamt sondern auch die Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen, wurden die Ergänzungen zum EFQM von Coup 21 Nürnberg (S-Excellence) einbezogen, soweit dies möglich scheint, ohne den Fragebogen zu verkomplizieren.

Ziel ist es, einen Leitfaden für die Selbstevaluation von Unternehmensnetzwerken insgesamt und insbesondere deren Netzwerkknoten im Sinne des Netzwerkmanagements und der –koordinierung bereit zu stellen. Hierbei ist es unerheblich, ob es sich um eine zentrale und neutrale Koordinierungsstelle handelt, deren Leistungen durch Dienstleistungen oder Mitgliedsbeiträge der Netzwerkmitglieder finanziert werden, oder um ein Unternehmensnetzwerk, in dem einzelne Netzwerkmitglieder die Koordinierungs- und Managementaufgaben wahrnehmen im gegenseitigen Geben und Nehmen.

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie das Unternehmensnetzwerk die Bedürfnisse seiner Netzwerkmitglieder identifiziert und segmentiert. Es werden die Messgrößen und Ergebnisse bewertet, die das Ausmaß der Zufriedenheit und Loyalität der Netzwerkmitglieder angeben. Es wird sowohl nach der gegenwärtigen Wahrnehmung der Netzwerkmitglieder gefragt (die durch Umfragen, auf Treffen etc. erhalten werden kann) als auch nach den Messgrößen und Ergebnissen, die eher Trends vorhersagen oder die Zufriedenheit und Loyalität der Netzwerkpartner beeinflussen; so z.B. Inanspruchnahme von Dienstleistungen des Netzwerkknotens oder netzwerkinterner Dienstleistungen im Vergleich zu externen entsprechenden Dienstleistern, aktive Teilnahme an Netzwerkaktivitäten, Treffen etc.

Diese Vorhersage-Messgrößen werden als Frühindikatoren bezeichnet und innerhalb des Unternehmensnetzwerks gemessen, während die tatsächliche "Wahrnehmung" der Netzwerkmitglieder eine verzögerte (aber echte) Messgröße der Zufriedenheit der Netzwerkmitglieder darstellt. Diese tatsächliche Wahrnehmung kann durch direktes Befragen der Netzwerkmitglieder erhalten werden. In diesem Abschnitt wird auch untersucht, ob das Unternehmensnetzwerk sich nur um seine eigenen Leistungsniveaus und –trends kümmert oder ob es diese auch mit externen Leistungsbenchmarks von Wettbewerbern und anderen vergleicht. Werden Niveaus und Trends verlangt, sollten diese einen Zeitraum von mindestens drei, vorzugsweise von fünf Jahren abdecken.

**7. Netzwerkmitgliederbezogene Ergebnisse**

	D	C	B	A
1) Beurteilt Ihr Unternehmensnetzwerk sein Netzwerkpartnerbeziehungsmanagement anhand relevanter Messgrößen, wie z.B. Genauigkeit und Rechtzeitigkeit seiner Reaktionen, Rückweisungen, verlorene Netzwerkmitglieder, gewonnene Netzwerkmitglieder, Beschwerden und Lob etc. die die Trends vorhersagen und die Netzwerkmitgliederzufriedenheit und –loyalität beeinflussen?				

	D	C	B	A
2) Weisen die Messergebnisse im Punkt (1) (gemeint sind die internen Messergebnisse des Unternehmensnetzwerks bezüglich Netzwerkmitgliederzufriedenheit und -loyalität) positive Trends oder nachhaltig hohe Leistungsniveaus auf?				
3) Können Sie darlegen, dass die Ergebnisse dieser internen Messgrößen des Unternehmensnetzwerks bezüglich Netzwerkmitgliederzufriedenheit und -loyalität mit denen der direkten Wettbewerber oder gleichwertigen Unternehmensnetzwerken vergleichbar oder besser sind als diese?				
4) Befragt Ihr Unternehmensnetzwerk regelmäßig seine Netzwerkmitglieder, um deren Zufriedenheit mit seinen internen Dienstleistungen zu ermitteln? Hat es die Bedeutung und Verbreitung der Parameter, die es misst, um die Netzwerkmitgliederzufriedenheit und -loyalität festzustellen, im gesamten Unternehmensnetzwerk etabliert?				
5) Werden die netzwerkmitgliederbezogenen Ergebnisse segmentiert, so dass sie die Sicht der verschiedenen Gruppen und Arten von Netzwerkmitgliedern zeigen (einschließlich verlorener und potentieller Netzwerkmitglieder)?				
6) Weisen diese netzwerkmitgliederbezogenen Ergebnisse positive Trends oder nachhaltig hohe Leistungsniveaus auf?				
7) Verfügen Sie über Daten, die belegen, dass Ihre netzwerkmitgliederbezogenen Ergebnisse mit denen Ihrer direkten Wettbewerber oder gleichwertigen Unternehmensnetzwerken vergleichbar oder besser sind als diese?				
8) Verfügt Ihr Unternehmensnetzwerk über eine Methode, um routinemäßig Ziele für Verbesserungen bei der Leistung seiner internen Messgrößen und die aktuelle Wahrnehmung der Netzwerkmitgliederzufriedenheit und -loyalität zu setzen?				
9) Kann Ihr Unternehmensnetzwerk darlegen, dass die Umfrageergebnisse jederzeit wirksam genutzt werden, um die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern?				

**Wie die Ergebnisse genutzt werden**

Der Fragebogen soll ein Bild der gegenwärtigen Lage des Unternehmensnetzwerks geben. Wie bereits erwähnt, hat dieser Fragebogen die wichtige und besondere Eigenschaft, dass jede Frage einen gleich großen Beitrag zur Gesamtbewertung liefert. Dadurch geben die markierten Spalten einen raschen Überblick über die gegenwärtigen „Stärken“ und „Verbesserungspotentiale des Unternehmensnetzwerks. Da alle Fragen das gleiche Gewicht haben, sind die Fragen und Abschnitte mit der niedrigsten Bewertung offensichtlich Kandidaten für Verbesserungsmaßnahmen. Der endgültige Entscheid über Verbesserungsmaßnahmen sollte jedoch in Abhängigkeit von mehreren Faktoren getroffen werden. Die unternehmerischen und kulturellen Prioritäten des Unternehmensnetzwerks sind dabei sehr wichtigste Faktoren.

Wenn mehrere Personen an der Beantwortung des Fragebogens mitgewirkt haben – wie es im Normalfall bei Netzwerken sein wird –, dann zeigt die Streuung bei der Bewertung auf, wo es große Unterschiede in der Wahrnehmung oder Einschätzung gibt.

---

Der einfachste Weg, um ein Gesamtbild aus den Bewertungen\*, ein Bewertungsprofil des Unternehmensnetzwerk zu gewinnen, besteht darin, die Bewertungsformulare anhand der Informationen aus dem Fragebogen auszufüllen. Es wird empfohlen, dass Sie als erstes die angekreuzten Bewertungen in die Spalte der Ausklappbaren Seite (Das Profil Ihrer Unternehmensnetzwerk) eingetragen und dass Sie diese Zahlen anschließend in die Formulare für Befähigter und Ergebnisse übertragen, um so ein vollständiges Bild der Unternehmensnetzwerk zu erhalten.

Bedenken Sie, dass viele Unternehmensnetzwerken mit ihrer Bewertung bei etwa 20% liegen, exzellente Unternehmensnetzwerken bei etwa 50% und Unternehmensnetzwerken von Weltklasse bei etwa 70% - vorausgesetzt, die Fragen wurden realistisch bewertet.

\*Die Formulare funktionieren nach einem einfachen Prinzip: Eine Markierung in der Spalte **D** bedeutet **0%**, eine in der Spalte **C** **33%**, eine in der Spalte **B** **67%** und eine in der Spalte **A** **100%**.

Da alle Fragen bei der Bewertung dasselbe Gewicht haben, kann man die Bewertung für einen Abschnitt oder den gesamten Fragebogen berechnen, indem man einfach die „markierten“ Prozentsätze aufaddiert und durch die Anzahl der Fragen dividiert, um das Durchschnittsergebnis oder die Durchschnittsbewertung zu erhalten.

---

Der vollständige EFQM-Fragebogen befindet sich im Anhang, Teil 5 B.

## (9) Fortschrittsanalyse

Diese Evaluationsmethode ist eine Art Screening des gesamten Entwicklungsprozesses des Systems Netzwerk. Die Methode kann in unterschiedlicher Ausprägung (Evaluationstiefe) genutzt werden. Sie ist zudem dazu geeignet, vergleichsweise rasch jene Bereiche im Netzwerk zu identifizieren, die mittels Netzwerk-Excellence oder anderer Methoden dann vertieft evaluiert werden sollten, wenn in ihnen anscheinend eine Stagnation vorherrscht.

Für eine Analyse des Entwicklungsfortschritts von Netzwerken stellt sich die Frage nach den entscheidenden Indikatoren, die diesbezüglich abzuprüfen sind. Hilfreich hierfür ist ein Modell der Organisationsentwicklung (s. auch Abb. 6.2 und Kap. 6.2). Im sogenannten OSTO - Systemmodell<sup>133</sup> wird das Netzwerk als ein System betrachtet, das Transformationsprozesse und Ressourcen dazu nutzt, einen Input zu einem Output zu verarbeiten, mit einem dahinterliegenden Zweck und Sinn. Im Detail stellt sich dies wie folgt dar:

Das Netzwerk als System nutzt, ausgehend von vereinbarten **Netzwerkzielen** bzw. angestrebtem **Netzwerknutzen**, die **Netzwerkpotenziale** (in Form von Material, Energie, Kapital, Informationen, Partnern und Mitarbeitern). Durch Transformationsprozesse wird dieser Input in einen Output umgesetzt.

**Transformationsprozesse** sind Aufgabenprozesse, welche die wichtigsten Tätigkeiten und Abläufe zwecks Outputerzeugung beschreiben. Außerdem gehören dazu die Partnerprozesse, welche die Leistungsrolle der einzelnen Partner beschreiben. Als Drittes gehören hierzu die Sozialprozesse, die beschreiben, wie gut die Zusammenarbeit im Netzwerk läuft. Wesentlich beeinflusst werden diese Prozesse von der Art des Netzwerk-**Managements**, der Netzwerk-**Organisation** und der **Netzwerkkultur**.

Der **Output** ist das Ergebnis in Form von Produkten oder Dienstleistungen, welche das Netzwerk hervorbringt. Der **Zweck** (auch Existenzgrund genannt) ist von zentraler Bedeutung, denn er beschreibt, welchen Nutzen oder Wert des Output für die Nutznießer hat. Dabei – und

---

<sup>133</sup> Marks, S. 2001.

dies ist besonders für Netzwerke wichtig – kann es Nutznießer innerhalb (Partner) und außerhalb des Netzwerks (Kunden) geben. Insofern stellt sich die Frage nach dem Ausmaß der **Marktorientierung** und wie weit die Erwartungen der Netzwerkpartner durch eine entsprechende **Netzwerkorientierung** erfüllt werden.

Hinter dem Zweck steht der **Sinn**, der die Aktivitäten des Netzwerks mit gesellschaftlichen Werten und innerer Motivation koppelt. Der Stand der Arbeit an einem gemeinsamen **Leitbild** ist hierfür ein wichtiger Indikator.

Eine Rückkopplungsschleife über eine **Evaluation** ist für den Fortschritt der Netzwerkentwicklung von zentraler Bedeutung. Hierüber sind Verbesserungen der **Netzwerkziele**, des **Netzwerknutzens** und der **Strategie** möglich.

Schließlich können Veränderungen in den **äußeren Rahmenbedingungen** den Fortgang der Netzwerkentwicklung wesentlich beeinflussen.

### Durchführung der Fortschrittsanalyse

Eine rein qualitative Analyse ist dazu geeignet, signifikante Korrelationen zwischen dieser und der beobachtbaren Entwicklung des Netzwerks (im Sinne von Wachstum, Stagnation, Rückentwicklung oder Auflösung) festzustellen. Die nachfolgende Tabelle beschreibt hierfür zunächst Kriterien, die zur Bewertung der einzelnen Indikatoren heran gezogen werden können.

Indikator	Bewertungshintergrund
Netzwerkpotenzial	Anzahl der Partner, Liquidität der Partner, Leistungsfähigkeit insgesamt, verfügbare Kompetenzen, Ausstattung der Partner mit sonstigen Ressourcen
Strategie	Zielbezug der Strategie, Strategiebezug zu den einzelnen Teilsystemen, Detaillierungsgrad, Aktualität
Management	Leistungsfähigkeit, Professionalität, Methodenbezug
Organisation	Differenziertheit, Vollständigkeit, Aktualität
Netzwerkkultur	Wertebezug, Identitätsstärke, kulturelle Aktivitäten, Ausmaß an latenten und akuten Störungen
Transformationsprozesse / Aufgabenprozesse	Zeitgemäße Ausstattung und Durchführung, Grad der Optimierung, aktuelles und praktiziertes Qualitätsmanagement
Transformationsprozesse / Partnerprozesse	Umfang und Ausgewogenheit der Einbindung der Netzwerkpartner
Transformationsprozesse / Sozialprozesse	Qualität der Zusammenarbeit, Reibungsverluste
Output / Produkt	Umsatz, Aktualität, Qualität, Alleinstellungsgrad, Produktvielfalt, Vollständigkeit des Produktsystems
Marktorientierung	Aktualität der Markterhebungen, Kundennähe, Umfang der Präsenz am Markt
Netzwerkorientierung	Nähe zu den Netzwerkpartnern, Intensität der Kontakte
Netzwerkziele und -nutzen	Umsetzungsgrad der angestrebten Netzwerknutzen, Aktualität der Ziele, Ausmaß der Innovationsansätze

Indikator	Bewertungshintergrund
äußere Rahmenbedingungen	Tendenzen in den Standortbedingungen, Stakeholderbezüge, Tendenzen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen
Leitbild	Präzision und Aktualität des Leitbildes
Evaluation	Detaillierungsgrad und Aktualität der durchgeführten Evaluationen

Tab. 9.8 Kriterien für die Fortschrittsanalyse

Vor diesem Bewertungshintergrund kann eine Fortschrittsanalyse für das Netzwerk gemäß der folgenden Tabelle durchgeführt werden:

**Fortschrittsanalyse Netzwerkentwicklung**

Bezeichnung des Netzwerks: \_\_\_\_\_

Indikator	Verschlechterung	unverändert	Verbesserung	erhebliche Verbesserung
Netzwerkpotenzial (Anzahl der Partner, Leistungsfähigkeit insgesamt)				
Strategie				
Management				
Organisation				
Netzwerkkultur				
Transformationsprozesse / Aufgabenprozesse				
Transformationsprozesse / Partnerprozesse				
Transformationsprozesse / Sozialprozesse				
Output / Produkt				
Marktorientierung				
Netzwerkorientierung				
Netzwerkziele und - nutzen				
äußere Rahmenbedingungen				
	<b>fehlt</b>	<b>nur ansatzweise</b>	<b>erfolgt / vorhanden</b>	<b>sehr entwickelt</b>
Leitbild				
Evaluation				

Kommentar: \_\_\_\_\_

Bearbeiter / Datum: \_\_\_\_\_

Die entwickelten Evaluationsmethoden konnten nur zu einem Teil im Rahmen des Projektes getestet werden. Eine entsprechende Auswahl kann wie folgt begründet werden.

Die Methode des Stärken-Schwächen-Profiles ist vergleichsweise einfach und wurde deshalb nicht getestet. Ebenfalls wurde die Methode Netzwerk- Excellence nicht getestet. Da sie sich weitestgehend an die EFQM-Methode anlehnt und zu dieser ausreichende Erfahrungen vorliegen, konnte auf einen Test verzichtet werden.

Die sieben Netzwerken des Forschungsverbundes wurden am Ende der Laufzeit von BeNN durch die jeweiligen Interviewer mit Hilfe der Fortschrittsanalyse evaluiert. Bei sechs Netzwerken wurde sie als eine Art Screening genutzt. Die Ergebnisse hierzu finden sich im Anhang, Teil 5. Bei dem Projekt ReUse - Berlin wurde zusätzlich eine vertiefte Analyse durchgeführt und der Projektleitung zur internen Verwendung übergeben.

Die Nutzen-Risiko-Analyse wurde an einem externen Projekt erprobt. Hierfür wurde das Projekt NeWET („**N**etzwerk **W**eiter- und Wiederverwendung von **E**lektro(nik)geräten und ihren **T**eilen“) gewählt. An diesem vom BMBF geförderten Forschungsvorhaben sind neun Partner aus Praxis und FuE beteiligt<sup>134</sup>.

Die Tests dienen auch dazu, die Sinnfälligkeit und Verständlichkeit der Vorlagen zu überprüfen und danach entsprechende Anpassungen im Aufbau und in den Formulierungen vorzunehmen.

**Zusammenfassend** kann festgehalten werden, dass die bisherige schwach ausgeprägte Praxis der Evaluation von Netzwerkarbeit mit methodischen Defiziten korrespondiert. Im Rahmen von BeNN ist es gelungen, diese Defizite durch die Entwicklung ergänzender Methoden zu verbessern.

Bei diesen Methodenentwicklungen wurden die besonderen Anforderungen an Netzwerken für neue Nutzungsstrategien berücksichtigt. Sowohl was den erforderlichen großen systemischen Umfang angeht als auch bezüglich der Erfassung der Besonderheiten dieser Netzwerke hinsichtlich eines breiten Stakeholder-Ansatzes, kultureller Synthese, Leitbildentwicklung und ökonomischer Durchsetzung erlauben die entwickelten Evaluationsmethoden den Einsatz von geeigneten Indikatoren.

Im praktischen Einsatz können die sogenannten Screeningmethoden (Fortschrittsanalyse bzw. Stärken-Schwächen-Profil) ergänzend zu den analytisch tiefer gehenden Methoden (Netzwerk- Excellence bzw. Nutzen-Risiko-Analyse) eingesetzt werden.

---

<sup>134</sup> vgl. [www.newet.de](http://www.newet.de).