



FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT FÜR  
AUSSENWIRTSCHAFT, STRUKTUR-  
UND TECHNOLOGIEPOLITIK e.V.

Schöneberger Str. 19  
D-10963 Berlin  
Telefon: 030 - 26550213  
Telefax: 030 - 26550215  
fastev-berlin@t-online.de  
www.fastev-berlin.de



## Evaluation von EQUAL-EPs Schwerpunkt: Netzwerkanalyse

Vortrag zum Workshop des Bundesevaluators  
29.10.2003  
in Weimar

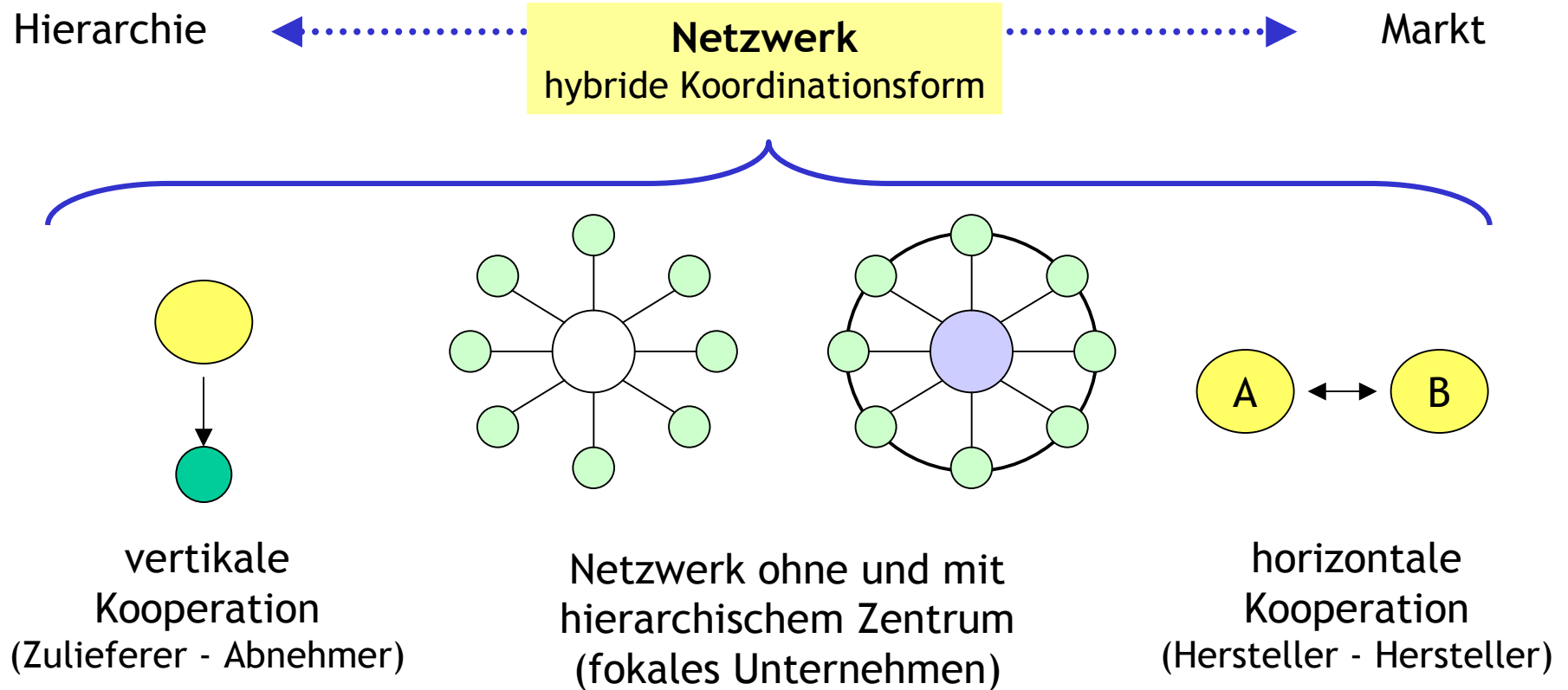
- Dr. Heinz-Rudolf Meißner -  
meissner-fastev@t-online.de

# Zum Netzwerkbegriff

- ✚ verschiedene Perspektiven des **linguistischen Virus „Netzwerk“**
  - biologische Orientierung (Spinnennetz ...)
  - technische Orientierung (Telefon- / Computernetze ... WWW)
  - Management-Orientierung (Unternehmensnetzwerke, Kooperationen, [strategische] Allianzen, Unternehmensverbände)
  - soziale / persönliche Orientierung (persönliche Beziehungen, Vitamin B, Seilschaften oder auch Köll'scher Klüngel als negative Besetzung des Begriffs)
- ✚ gemeint ist aber im Rahmen von EQUAL-Entwicklungspartnerschaften eine Form der Zusammenarbeit zwischen Organisationen (und Individuen) im Sinne der

**Kooperation in einer weder hierarchisch (Macht / Herrschaft) noch marktförmigen Beziehungsstruktur (Preisregulativ)**

# Governance-Perspektive



Governance: Begriff für eine Steuerungsstruktur, die das Umfeld des betrachteten Gegenstandes mit einbezieht

# Definition von Netzwerken („klassisch“)

## ✚ SYDOW, J. (1992:160)

„Strategische Netzwerke sind eine auf Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten (...), die sich durch

- komplex-reziproke,
- eher kooperative denn kompetitive und
- relativ stabile Beziehungen

zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“

## ✚ in EQUAL haben wir es zumeist mit „sozialen“ Organisationen zu tun, die z.T. ebenfalls im Wettbewerb (um Fördergelder) stehen - wir haben es aber nicht mit privatwirtschaftlichen Unternehmen zu tun (hier andere Wertschöpfungsprozesse)

## ✚ These: bei EQUAL-EPs kommen andere Steuerungsmechanismen zum tragen (siehe arbeitsmarktpolitische Aktionsraum, soziale Aspekte der Klientel, Entwicklung von Innovationen in der Arbeitsmarktpolitik ...)

# Netzwerke & GI Beschäftigung

- ✚ Beziehungen in Netzwerken sollen
  - langfristig angelegt sein (Aspekt der Nachhaltigkeit),
  - reziprok angelegt sein (gegenseitiger Nutzen - Geben und Nehmen),
  - die Voice- /Exit-Option beinhalten (Beteiligung und Ausstieg)
  - durch lose Kopplung gekennzeichnet sein (Kooperation)
- ✚ die Akteur/innen sollten sich ergänzende, spezifische Kompetenzen besitzen (**Komplementarität**)
- ✚ Netzwerke müssen ihre innere Struktur selbst entwickeln (Achtung: Gefahr der **Über- wie auch der Unterinstitutionalisierung**)
- ✚ institutionelle Einbindung ist eine **Gradwanderung zwischen Autonomie und Kontrolle** (siehe auch Konkurrenzsituation) - es geht hier vor allem um die produktive Bewältigung dieses Zwiespalts
- ✚ **Reziprozität** ist durch Aushandlungsprozesse herzustellen
- ✚ **klare Zieldefinition** - abgeleitet aus der Problemanalyse - muss von allen Netzwerkmitgliedern geteilt werden und ist Bedingung für den Erfolg des Netzwerkes

Kohlmeyer, K. (o.O., o.J.): Netzwerke (Evaluation GI Beschäftigung)

# Netzwerkmanagementaufgaben

## + strukturelle Aspekte

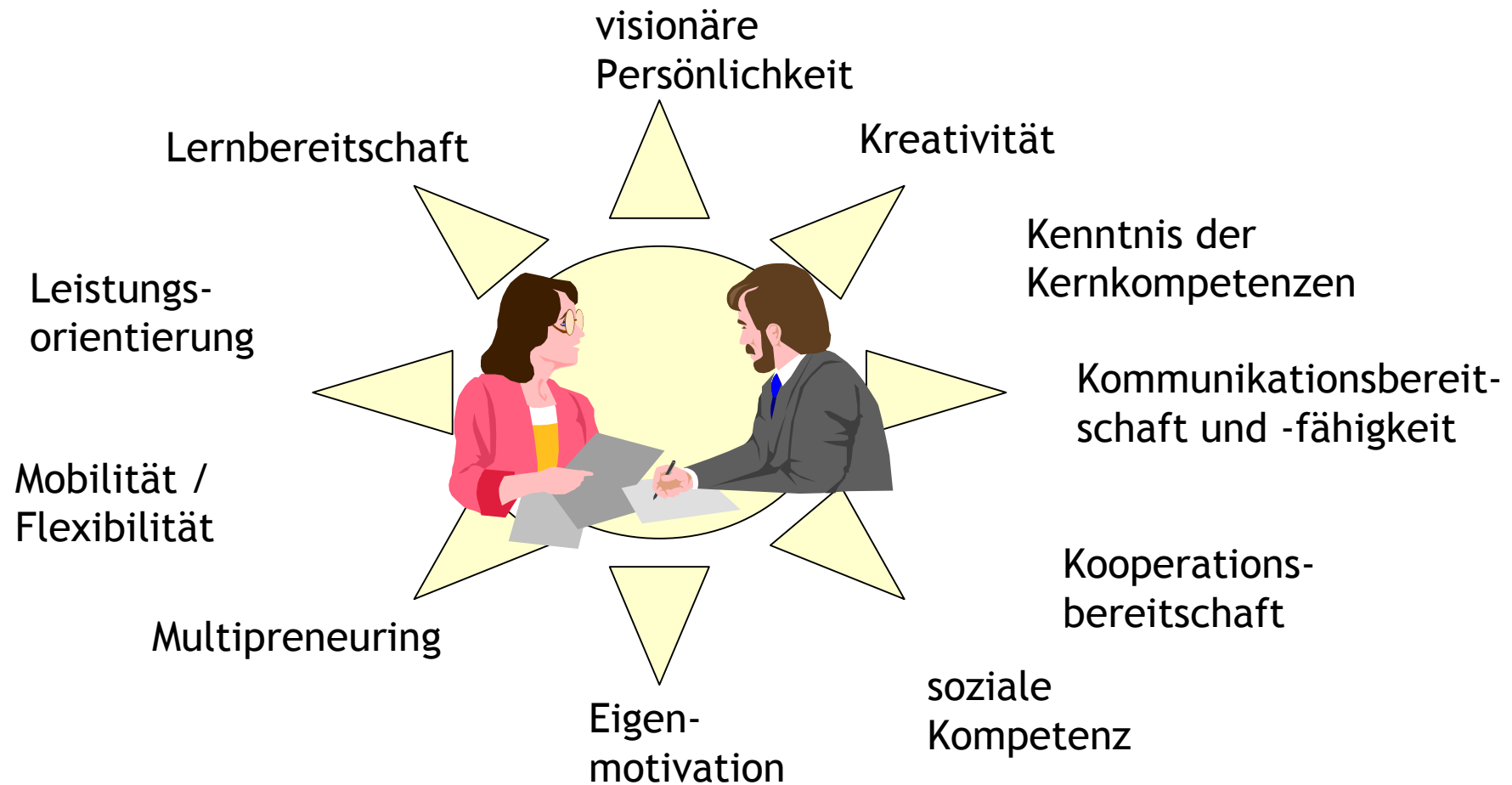
- Gestaltung hierarchiearmer Strukturen
- Gewährung ausreichender Freiheitsgrade
- klare Aufgaben- und Kompetenzzuweisung (eindeutige Kooperationsverträge)

## + Steuerungsaspekte

- Entwicklung einer netzwerkweiten Vision
- kooperative Entwicklung kollektiver Strategien
- kooperative Entwicklung gemeinsamer Ziel (Operationalisierung)
- Etablierung einer gemeinsamen Netzwerkkultur
- Bildung von personalen Netzwerken (Intensivierung persönlicher Kontakte)
- Förderung des Denkens in Netzwerken

Quelle: Reiss, M. (1998): Mythos Netzwerkorganisation, zfo, 67 Jg. H. 4, S. 226 ff.

# Kompetenzen für Netzwerkarbeit



Grovewell: Virtuell Team Facilitation [www.grovewell.com/facilitate-global-teams.html](http://www.grovewell.com/facilitate-global-teams.html)

# Wie können Netzwerke beschrieben werden?

- ✚ Anzahl der Netzwerkknoten (Anzahl der AkteurInnen)
- ✚ Art des Netzwerkknotens (Art der Beziehung zwischen den Akteuren - gleichberechtigt, Auftragsverhältnis ...)
- ✚ Beziehungsintensität zwischen den Netzwerkknoten (Kommunikations- / Interaktionshäufigkeit)
- ✚ relative Offenheit - Zugangs- und Austrittsmöglichkeiten (VOICE - EXIT-OPTION)
- ✚ Bindungsdauer (in Zeiteinheiten)
- ✚ Auftritt als Wettbewerbseinheit (eigene Identität des „Netzwerkes“)



# Kriterien zur Evaluation von Innovationsnetzwerken

- ✚ Förderung von nachhaltigen Strukturen (über Projektende hinaus)
- ✚ Reflexivität i.S. der Erhöhung der Selbststeuerungs- und Selbstevaluationsfähigkeit
- ✚ Ausbalancierung von Interessendivergenzen (Partizipation aller Beteiligten)
- ✚ unterschiedliche Sichtweisen der Akteure zulassen - aus mehreren Perspektiven „draufschaun“
- ✚ diskursive Evaluation - intensive Kommunikation

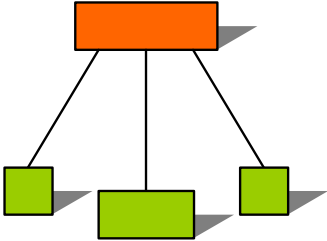
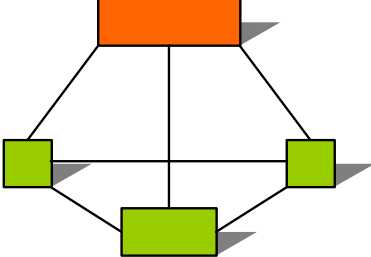
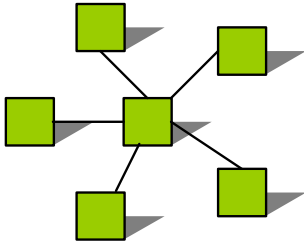
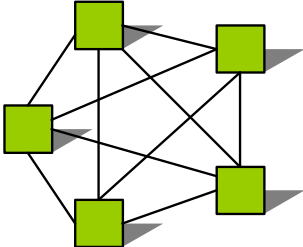
Manske u.a. 2002: Zeitschrift für Evaluation, Heft 2-2002:252 f.

# Netzwerkansatz, Kooperation, Steuerung, QM

*Fragestellung Workshop Augsburg (Evaluator/innen-Auftaktveranst.)*

- ✚ Ist das Instrument der Entwicklungspartnerschaft (Vernetzung von Schlüsselakteuren) geeignet, die Ziele von EQUAL zu erreichen?
  
- ✚ Welche Partnerkonstellationen weisen die Entwicklungspartnerschaften auf?
  - Wie sind die Beziehungen der EP-Akteure untereinander ausgestaltet (Grad der Formalisierung)?
  - Lassen sich unterschiedliche Netzwerktypen identifizieren?
  - Welche EP-Modelle (Partnerkonstellationen) sind erfolgreich?
  
- ✚ Welches Gewicht und welche Bedeutung haben frauenspezifische und/oder „Gender-Institutionen“ innerhalb der EP?
  - Gelingt der integrale Ansatz oder wird Chancengleichheit von Frauen und Männern additiv behandelt?

# Klassifikation von Netzwerktypen (Bundesevaluator)

strategische Netzwerke	<p>a) indirekte Netzwerke</p> 	<p>c) direkte Netzwerke</p> 
	<p>b) selbststeuernde Netzwerke</p> 	<p>d)</p> 

# Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg

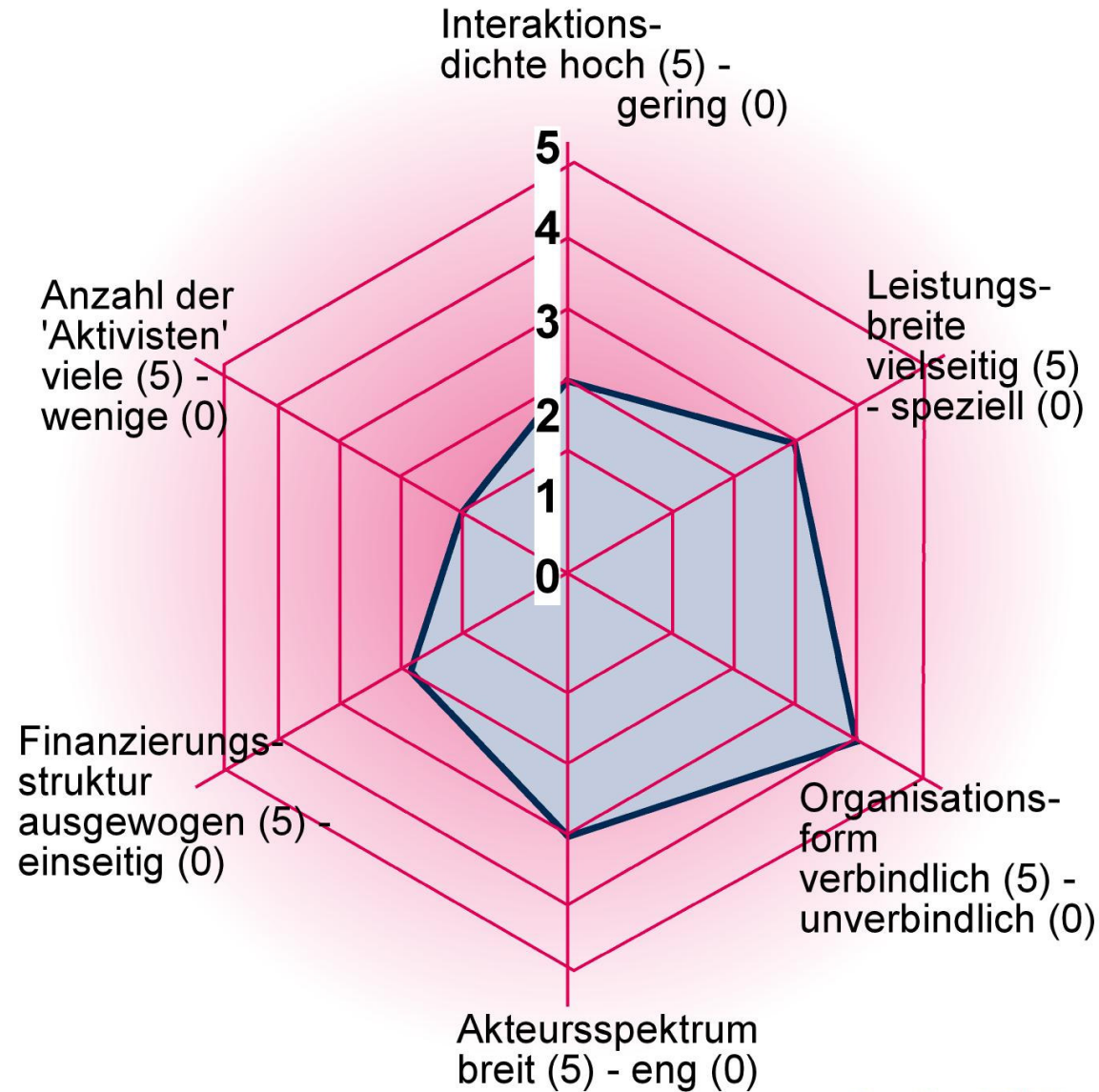
Merkmale von Qualifizierungsnetzwerken (in Brandenburg) / piw Teltow  
(siehe BRANDaktuell 1/2003, S. 6)

- ✚ Bearbeitung komplexer und /oder spezifischer Probleme des Erstausbildungs- und /oder Weiterbildungssystems
- ✚ Vorhandensein eines **Steuerungsmechanismus**
- ✚ Interaktion und Dialog der **Netzwerkakteure (Vertrauen)**
- ✚ Prinzip der **Freiwilligkeit** bei der Mitarbeit im Netzwerk
- ✚ **Verschiedenartigkeit** der Akteure - vertikal und horizontal
- ✚ **Identitätsbildung** nach innen und nach außen
- ✚ **gemeinsame** Aufgaben und Ziele

## Netzwerkbildung der Weiterbildungsakteure in Brandenburg:

- von der „Beutegemeinschaft“ zur „Leidensgemeinschaft“ (s. Mittelknappheit / aktuelle Arbeitsmarktpolitik)
- 150 Anbieter bilden 85 Netzwerke (21 entsprechen der o.g. Definition)

# Vorläufiges Netzwerk-Fazit im Überblick

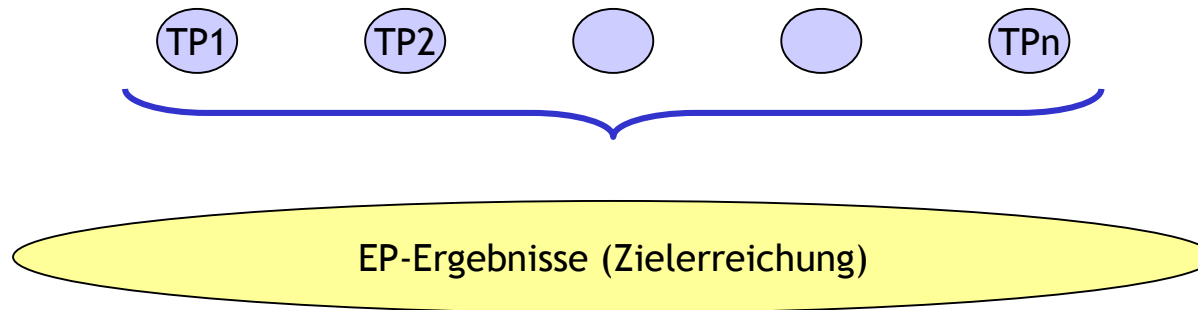


Quelle: PIW

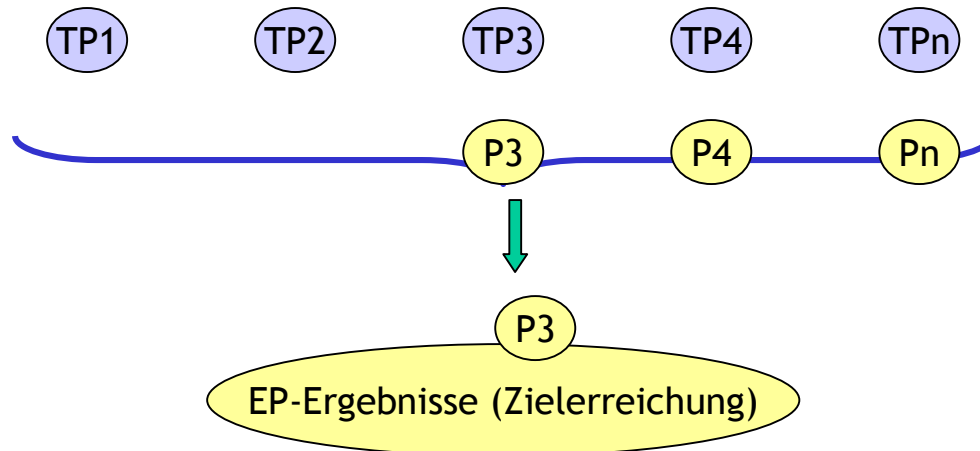
# Kriterien

- ✚ Komplementarität der Akteure, unterschiedliche Kompetenzen, Erschließung von Synergiepotenzial
- ✚ Konfiguration: sind die notwendigen Akteur/innen eingebunden (insb. im Hinblick auf die strategischen Partner/innen in EQUAL)
- ✚ Vertrauen ---> Reziprozität (Vertrauensvorschuss auf zukünftige Inputs der Kooperationspartner/innen)
- ✚ Regelungen im Netzwerk (Ziele, Ressourcen, Entscheidungsstrukturen)
  - insb. gemeinsame Zielfindung und -formulierung
  - auch zum Schutz von Kernkompetenzen (Know-how-Abfluss)
- ✚ Veränderungsfähigkeit (Exit- /Voice als Optionen)
- ✚ Zeitperspektive: Anlage der Kooperationsbeziehung als kurz-, mittel- oder langfristig  
(zeitliche Befristung der Kooperation widerspricht m.E. nicht dem Netzwerkgedanken und auch nicht EQUAL!)
- ✚ Netzwerkorganisation und -management (Auswahl der Partner/innen, Verteilung von Ressourcen und Aufgaben sowie Kosten und Nutzen, Informations- und Abstimmungsprozesse)

## 2 prinzipielle Formen von EP-Struktur

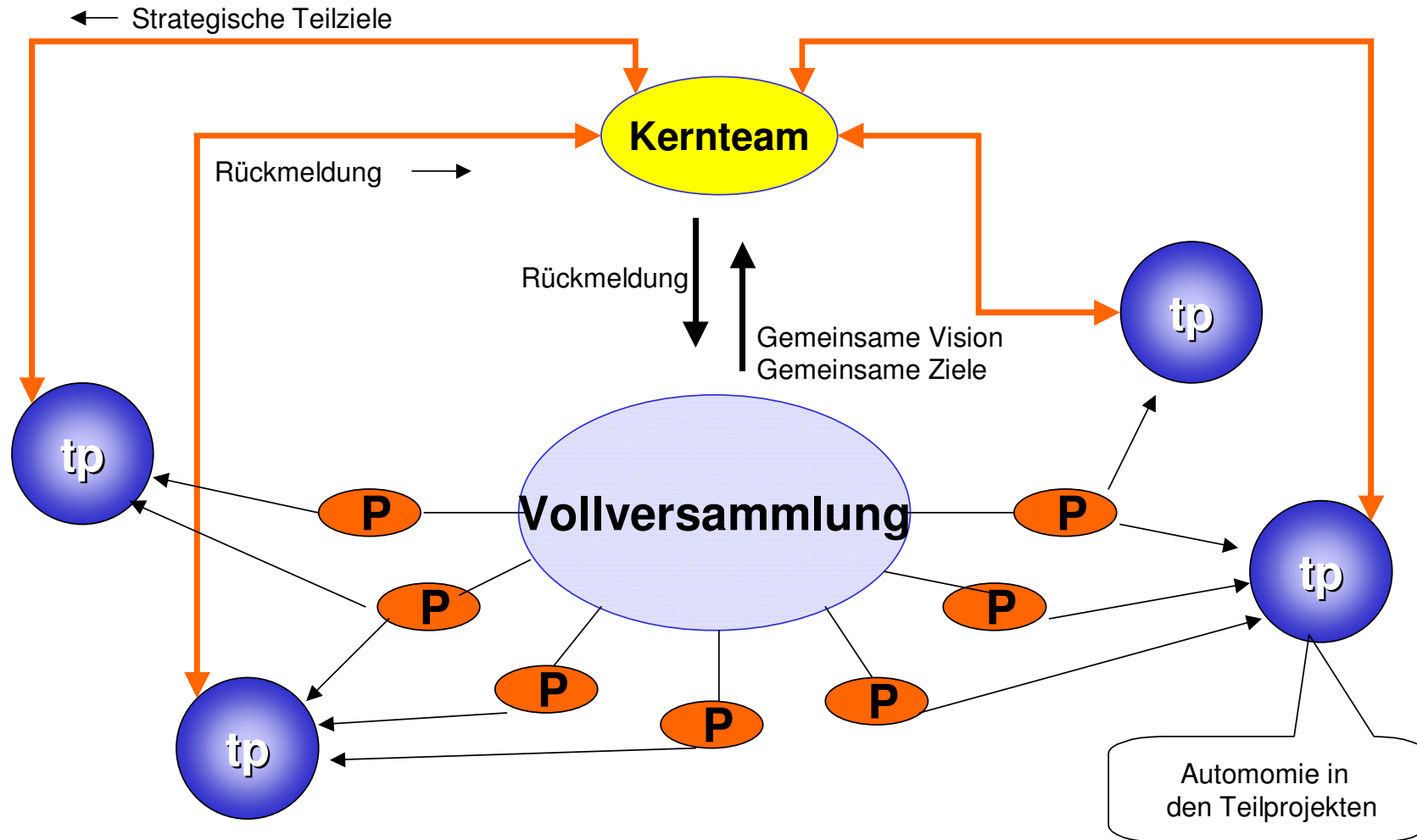


alle Teilprojekte arbeiten an bzw. entwickelt ein gemeinsames Produkt - jedes TP hat unterschiedliche Aufgaben



einige Teilprojekte arbeiten am „Kernprodukt“ der EP, andere TP entwickeln „eigenständige“ Produkte, die auf das Gesamtergebnis unterstützend wirken, dennoch als Produkte ohne das Gesamtergebnis genutzt werden können (Umkehrschluss: das EP-Ergebnis wird auch erreicht, wenn P3, P4 oder Pn nicht vorhanden sind)

# Struktur der EP WWoE



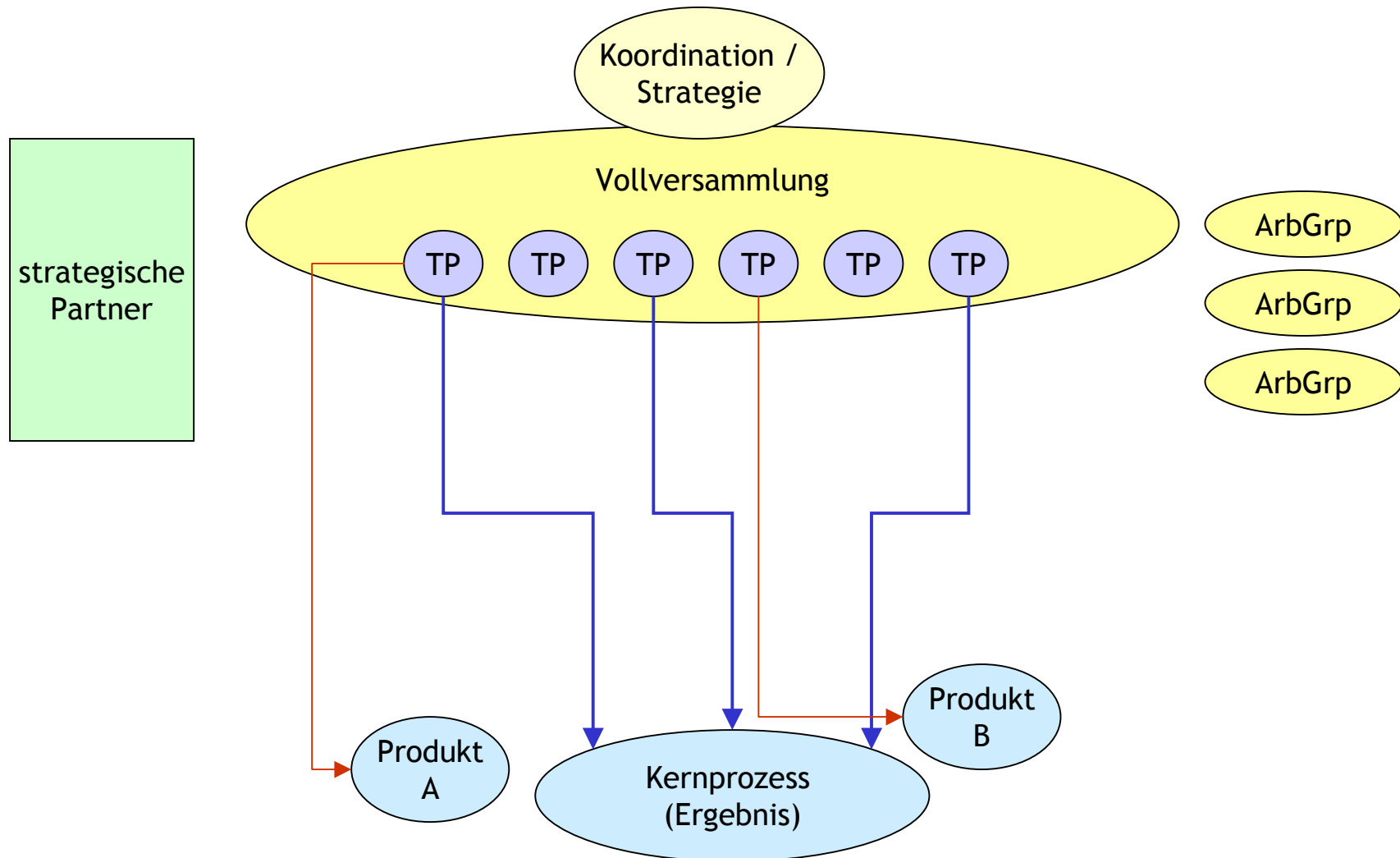
tp = inhaltliches Teil-Projekt // P = Teilprojekt i.S. des Programms EQUAL



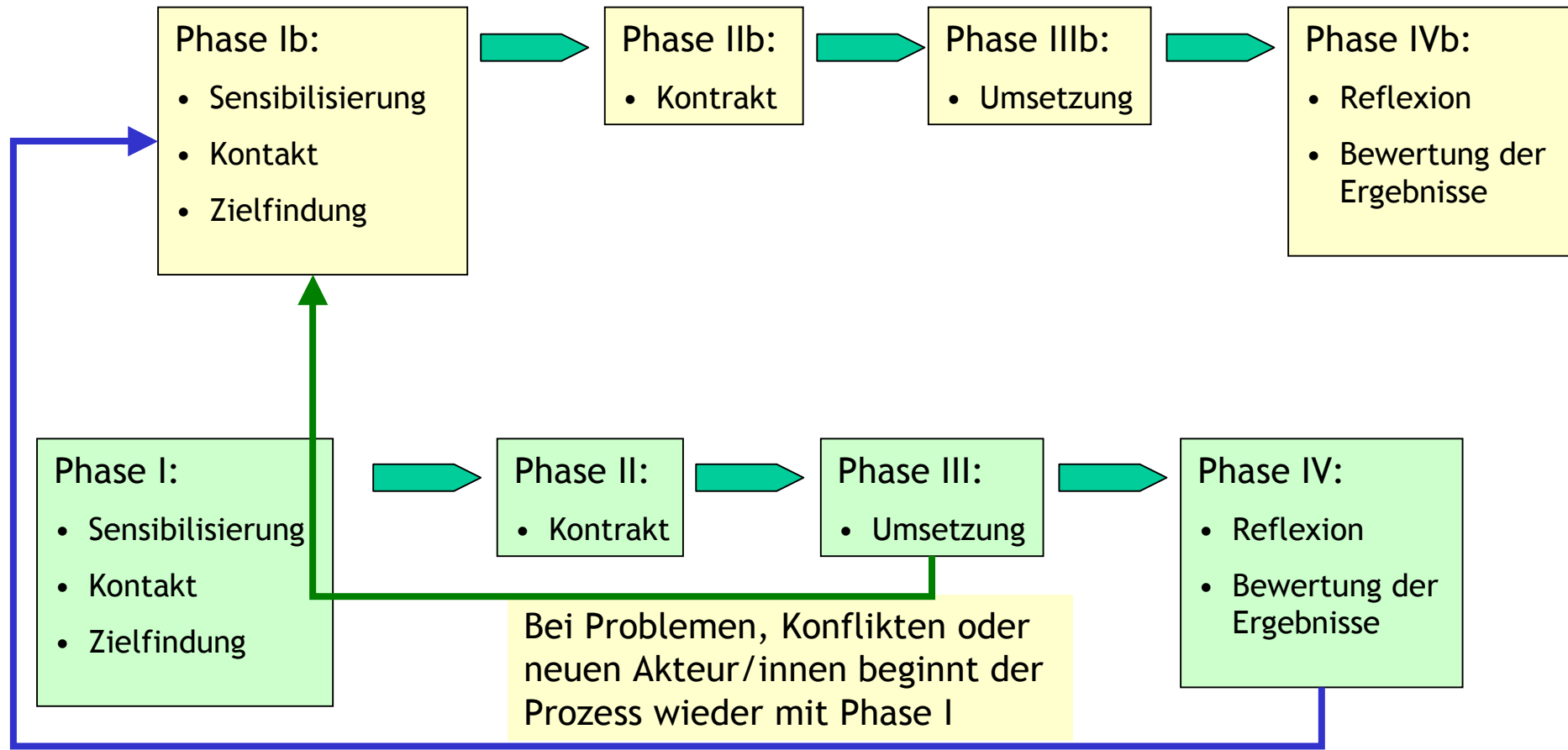
# WWoE: Projekt-Struktur



# EP Enterprise



# Prozess-Schritte



09/2001

1. HJ 2002

ab 05/2002

1. Mittelfluss  
12/2002

Bewilligung:  
Mitte 10/2002

# Prozess-Schleife

