



Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung – *Innovationen in Unternehmen durch Kooperation mit NPOs*

IAD

AP 2.1:

Methodische Konkretisierung der Fallstudien

Projektleitung:

Prof. Dr.-Ing. Ralph Bruder

Projektbearbeitung:

Dr.-Ing. Marlene Helfert

Dr.-Ing. Rolf Helbig

Darmstadt, den 05.06.2009

Technische Universität Darmstadt
Institut für Arbeitswissenschaft

Darmstadt University of Technology
Institute of Ergonomics

Institutsleiter | Head of Institute
Professor Dr.-Ing. Ralph Bruder

Petersenstrasse 30
D-64287 Darmstadt, Germany
Fon: +49 61 51. 16 29 87
Fax: +49 61 51. 16 27 98
sek@iad.tu-darmstadt.de
www.arbeitswissenschaft.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Methoden der Datenerhebung.....	3
	2.1 Primärforschung	3
	2.1.1 Befragung	4
	2.1.2 Beobachtung	7
	2.1.2 Datenerhebung mittels Workshop	8
	2.2 Sekundärforschung	9
3	EFQM-basierte Instrumente zur Untersuchung von Organisation und Managementstruktur	10
	3.1 EFQM-Modell für Excellence	10
	3.2 Sustainable Excellence	12
	3.3 EFQM-Ansätze für Netzwerke	13
4	Methoden der Arbeitswissenschaft.....	13
	4.1 Arbeitssystemanalyse.....	14
	4.2 Tätigkeitsbewertungssystem Geistige Arbeit TBS-GA.....	15
	4.3 Effort-Reward Imbalance - ERI.....	15
	4.4 Untersuchung der Arbeitszufriedenheit - FEAT	17
5	Auswahl der Methoden und Vorgehen	17
	5.1 Untersuchung von Metalog durch Orglab	18
	5.2 Untersuchung von OWL MASCHINENBAU durch Trifolium.....	18
	5.3 Untersuchung von KURS 21 durch das Wuppertal Institut.....	19
	5.4 Untersuchung von GdA durch CSCP.....	19
	5.5 Arbeitsplatzuntersuchungen in den Netzwerken	20
6	Literatur	22

1 Einleitung

Dieses Papier soll die zur Untersuchung der Netzwerke in Frage kommenden Methoden sowie ihre geplante Anwendung darstellen. Die betrachteten Methoden werden jeweils kurz beschrieben und die Vor- und Nachteile ihrer Anwendung im Hinblick auf die Untersuchung der betrachteten Netzwerke ggf. hinsichtlich der Untersuchungsfelder Innovation und Nachhaltigkeit dargestellt.

Die Methoden der Datenerhebung werden in Kapitel 2 diskutiert. In Kapitel 3 folgt die Beschreibung der für die Untersuchung der Organisation und der Managementsysteme vorgeschlagenen Methoden. Die Methoden der arbeitswissenschaftlichen Untersuchung der Netzwerke werden in Kapitel 4 dargestellt und diskutiert.

In Kapitel 5 werden die für die Fallstudien gewählten Methoden vorgestellt und die Entscheidung begründet.

2 Methoden der Datenerhebung

Informationen und Daten können aus Primär- oder Sekundärforschung gewonnen werden. Primärforschung (auch Primärerhebung, engl. field research) wird genutzt, um neue, bisher noch nicht erfasste Daten zu erheben. Sie steht somit im Gegensatz zur Sekundärforschung (desk research), welche sich an bereits vorhandenen Informationsquellen bedient [Wirt-Prim2009]. Im Folgenden werden diese beiden Methoden und ihre wichtigsten Unterkategorien beschrieben und diskutiert. Die dargestellten Methoden gliedern sich wie folgt:

- › Primärforschung
 - Befragung
 - > schriftliche Befragung (Fragebogen)
 - > mündliche Befragung (Interview)
 - > telefonische Befragung
 - > Online-Befragung
 - Beobachtung
 - > teilnehmende Beobachtung
 - Workshop
- › Sekundärforschung

2.1 Primärforschung

Der Hauptvorteil der Primärforschung besteht vor allem in der Möglichkeit, problemadäquat Daten erheben und interpretieren zu können. Damit verbunden ist die Tatsache, dass man das Erhebungsinstrument speziell für die eigene Fragestellung entwickeln kann. Zudem sind Daten, die mittels einer Primärerhebung gewonnen werden, aktuell verfügbar. Primärforschung ist allerdings in der Regel teuer und relativ zeitaufwändig [WikiPrim2009].

Die Primärforschung bedient sich spezieller Erhebungsverfahren, in erster Linie der Befragung und der Beobachtung. Die Methoden können sowohl quantitativ als auch qualitativ zur Anwendung kommen.

Die Erhebung von Daten kann auch im Rahmen eines (u. U. dafür konzipierten) Workshops geschehen, der sich Methoden der Befragung und Beobachtung bedient.

Die Methoden der Befragung und Beobachtung sowie die Datenermittlung mittels Workshop werden im Folgenden näher beschrieben.

2.1.1 Befragung

Die Befragung ist eine der wichtigsten sozialwissenschaftlichen Methoden zur Datenerhebung. Im Gegensatz zur Beobachtung steht das verbale Verhalten der Befragungsteilnehmer im Vordergrund. Atteslander [Atteslander, 2003] definiert Befragung als "Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen [...]". Ziel ist es, Informationen zu gewinnen oder die Meinung einer ausgewählten Gruppe zu einem festgelegten Themenkreis zu erforschen. Die Befragung ist eine reaktive Erhebungsmethode, d. h. dass das Messinstrument Einfluss auf die Antwort hat [DIPFBefrag, 2009].

Nach dem Grad der Standardisierung des Befragungsinstruments bzw. Strukturierung der Befragungssituation unterscheidet man standardisierte, halb-standardisierte und nicht-standardisierte (offene) Befragungen. Offene Befragungen erfordern nur minimale Vorgaben, während bei den vollständig strukturierten Befragungen sowohl alle Fragen und Antwortkategorien als auch die Reihenfolge fest vorgegeben sind. Der Grad der Standardisierung entscheidet u. a. über die Vergleichbarkeit und Einfachheit der Durchführung. Alle Befragungsformen (mündlich, schriftlich, telefonisch) sind sowohl als vollständig standardisierte als auch als offene Befragungen durchführbar. Mit dem Grad der Standardisierung/Strukturierung eng verbunden ist die Unterscheidung in qualitative Befragungen und quantitative Befragungen. Befragungen können als Einzelbefragung oder Gruppenbefragung (Z.B. Fokus-Gruppen/Interviews) durchgeführt werden [DIPFBefrag, 2009].

Die Methoden der Befragung gliedern sich in schriftliche Befragung (Fragebogen), mündliche Befragung (Interview), telefonische Befragung und Online-Befragung. Die Vor- und Nachteile der Anwendung der einzelnen Methoden wurden von [PVPMethod, 2004] systematisiert (siehe Tabelle 1).

Kriterien	Online Befragung	Schriftliche Befragung	Telefonische Befragung	Persönliche Befragung
Rücklaufquote / Ausschöpfung	Relativ niedrig (15-40%) Ø 20%	Relativ niedrig (15-40%) Ø 20%	Hoch (60-80%) Ø 70%	sehr hoch (über 80%) Ø 90%
Kosten pro befragte Person	sehr niedrig: 10 EUR	Niedrig: 20 EUR	Mittel: 40 EUR	Hoch: 60 EUR
Durchführungszeit	Gering: 3 Wochen	Gering: 3-4 Wochen	Mittel: 4 Wochen	Hoch: 8 Wochen
Möglicher Interviewereinfluss	ausgeschlossen	ausgeschlossen	relativ groß	groß
Erreichbarkeit der Befragten	hoch	hoch	mittel	niedrig
Spontane Antworten	sind technisch leicht umsetzbar	können kaum erfasst werden	werden erfasst	werden erfasst
Eventuelle Nachfragen, Missverständnisse	technische Ausfüllhilfen möglich	können kaum geklärt werden	können geklärt werden (mit Interviewereinfluss)	können geklärt werden (mit Interviewereinfluss)
Anforderungen an Interviewer	keine	keine	hoch	sehr hoch
Aussagefähigkeit des Datenmaterials	mittel	begrenzt	mittel bis hoch	hoch
Akzeptanz beim Kunden	bei jüngeren u. mobileren Zielgruppen hoch; ältere Zielgruppen zunehmend	gewährleistet nur bei exzellenter, prägnanter Fragebogengestaltung	bis zur mittleren Führungsebene, Prägnanz und Qualität des Gesprächs sind entscheidend	gut, weil Profis den Wert der Befragung erläutern können, auch bei Top-Leuten geeignet
Zukunftsperspektive	sehr gut	gut	gut	schlecht
Einsatzbereiche	geeignet für nahezu alle Anwendungsfälle	geeignet bei hoher Probandenzahl > 1000; großer Pool an Kunden	Geeignet max. bis 1000 Befragte; (Nachfassaktionen)	Hohe Qualität der Ergebnisse (optimale Vorbereitung nötig)

Quelle: jvp Datentechnik GmbH 2004, <http://www.j-quest.de/de/info/Methodenvergleich.pdf>

Tabelle 1: Methodenvergleich der verschiedenen Befragungsarten

2.1.1.1 Schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung mit Fragebogen ist die klassische Methode der quantitativen Befragung. Bei der schriftlichen Befragung bekommt der Befragte einen Fragebogen zugeschickt. Nach dem Ausfüllen wird dieser an den Absender zurückgesandt. Die schriftliche Befragung kann auch qualitativ ausgerichtet sein (Technik der offenen Fragen), diese Methode wird allerdings eher selten angewandt, da sie als anstrengend erlebt wird [DIPFSchrift2009].

Vor allem dann, wenn Interviews aus Zeit- und Kostengründen nicht möglich sind und es sich um eine weitgehend homogene Gruppe handelt, wird eine schriftliche Befragung angewandt. Zu den sonstigen Motiven für die Wahl der schriftlichen Befragungsform gehören die räumliche Verteilung der Zielgruppe, das Thema (muss für die Befragten von Bedeutung sein), der Umfang der Befragung (sollte eher kurz sein) und die Zielsetzungen. Da Nachfragen nicht möglich sind, muss der Fragebogen einfach (kurz) gestaltet sein [DIPFSchrift2009].

Die Methode bietet den Vorteil, dass keine Beeinflussung durch den Interviewer stattfindet und die Antworten besser durchdacht sind. Sie birgt allerdings die Gefahr einer geringen Rücklaufquote und den Nachteil der Unkontrollierbarkeit der Erhebungssituation. Außerdem besteht keine Möglichkeiten zum Nachfragen. Eine schriftliche Befragung ist gegenüber der mündlichen Befragung zeit- und kostensparender [DIPFSchrift2009].

2.1.1.2 Mündliche Befragung

Ein Interview ist eine Befragung durch Fragesteller (so genannte Interviewer) mit dem Ziel, persönliche Informationen oder Sachverhalte zu ermitteln. Das Interview erfordert eine intensive Vorbereitung (etwa im Hinblick auf Nachfragen, Einwände, Führung) und ein Höchstmaß an Einfühlungsvermögen [WikiInterview2009].

Generell werden mündliche Befragungen als verlässlichstes Befragungsinstrument angesehen. Man spricht auch von Face-to-Face-Befragungen, bei der Interviewer und Befragter sich physisch am gleichen Ort befinden (persönliche, direkte Befragung). Mündliche Befragungen unterscheiden sich nach dem Ausmaß der Standardisierung, d. h. wie stark strukturiert die Befragung erfolgt (vgl. auch Unterscheidung qualitativ-quantitativ)[DIPFMuend2009].

Nach Standardisierungsgrad unterscheiden sich

- > Leitfaden-Interviews
- > Fokussierte Interviews
- > Narrative Interviews

Nach Kommunikationsform kann zwischen Face-to-Face-Interview und Gruppendiskussion unterschieden werden.

Mündliche Befragungen eignen sich vor allem für komplex(ere) Fragenstellungen, die zusätzlicher Erklärungen bedürfen. Weitere Vorteile der Methode sind deren Eignung für Blitzumfragen und das gute Antwortverhalten. Als Nachteile sind Interviewereffekte und hohe Kosten zu nennen [DIPFMuend2009].

2.1.1.3 Telefonische Befragung

Die telefonische Befragung ist eine Sonderform der mündlichen Befragung, bei der Interviewer die zu befragende Person per Telefon kontaktieren, um den Fragebogen zu beantworten. Telefonische Befragungen sind heute die häufigste Form der Primärerhebung. Ebenso wie bei

mündlichen Befragungen wird üblicherweise ein Fragebogen eingesetzt. Telefonische Befragungen werden zunehmend mit Computerunterstützung durchgeführt (computergestützte telefonische Befragung): sowohl die Erfassung als auch die Auswertung der Daten wird so wesentlich vereinfacht [DIPFTelefon2009].

Die Vorteile der Methode sind eine kontrollierte Erhebungssituation und ein gutes Antwortverhalten. Telefoninterviews sind allerdings mit einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden. Lange Interviews sind telefonisch schwierig zu realisieren [DIPFTelefon2009].

2.1.1.4 Online-Befragung

Online-Befragungen stellen eine Alternative zu konventionellen Befragungsmethoden dar, die sich wachsender Beliebtheit erfreut. Online-Befragungen umfassen verschiedene Formen von E-Mail-Befragungen sowie Web-Befragungen, bei denen der Fragebogen im WWW bereitgestellt und ausgefüllt wird. Der aufwändige Versand der Fragebögen entfällt, Teilnehmer werden per Email, Website oder schriftlich "eingeladen", um den Fragebogen direkt online auszufüllen. Auf diesem Weg sind große Stichproben möglich. Die Auswertung von Onlinebefragungen ist im Aufwand geringer, da Daten nicht mehr manuell erfasst werden müssen. So entfallen mögliche Fehlerquellen und redundante Arbeiten [DIPFOnline2009]. Elektronische Fragebögen bieten gegenüber Papierversionen die Möglichkeit zur Integration von Plausibilitätsprüfungen.

2.1.2 Beobachtung

Die Beobachtung ist die zielgerichtete, aufmerksame Wahrnehmung von Objekten oder Vorgängen, ggf. unter Verwendung technischer Hilfsmittel. Sie ist eine Methode der empirischen Sozialforschung [WikiBeob2009].

Bei der Beobachtung steht das soziale Handeln und Verhalten in bestimmten Situationen im Vordergrund. Man unterscheidet die wissenschaftliche und die alltägliche Beobachtung: bei der wissenschaftlichen Beobachtung wird Verhalten von einer vorgegebenen Fragestellung gelenkt, bei der alltäglichen Beobachtung erfolgt die Orientierung an der "Welt der Akteure". Beobachtungen werden eingesetzt, wenn der Gegenstand in soziale Situationen eingebettet ist und die Fragestellung eher explorativen Charakter hat [DIPFBeob2009].

Man unterscheidet zwischen

- > offener und verdeckter Beobachtung
- > teilnehmender und nicht-teilnehmender Beobachtung
- > strukturierter und nicht-strukturierter Beobachtung
- > Labor- und Feldbeobachtung
- > Fremdbeobachtung und Selbstbeobachtung

Eine wichtige Unterscheidung betrifft den Grad der Einbindung des Forschers oder der Forscherin in das Untersuchungsfeld. Man spricht von nicht-teilnehmender Beobachtung, wenn die ForscherInnen selbst nicht aktiver Bestandteil des Beobachtungsfeldes sind. Oft - gerade im Bereich der offenen Beobachtung in natürlichen Settings - ist Beobachtung aber nur durch eine mehr oder weniger aktive Teilnahme im Untersuchungsfeld möglich (teilnehmende Beobachtung (engl.: participant observation)).

Ein besonderes moralisch-ethisches (aber auch methodisches) Problem ergibt sich ferner dadurch, dass entschieden und verantwortet werden muss, ob eine Beobachtung offen, d.h. mit

Wissen und Zustimmung der Beobachteten, oder aber verdeckt, d.h. ohne deren Wissen erfolgt. Obwohl bei einer offenen Beobachtung von einer Reaktivität der Beobachteten auszugehen ist, wird eine verdeckte Beobachtung nur in sehr wenigen, ganz besonderen Fällen gerechtfertigt sein [ILMESBeob2009].

2.1.2.1 Teilnehmende Beobachtung

Teilnehmende Beobachtung bezeichnet eine Methode der Feldforschung in den Sozialwissenschaften. Sie strebt an, Erkenntnisse über das Handeln, das Verhalten oder die Auswirkungen des Verhaltens von einzelnen Personen oder einer Gruppe von Personen zu gewinnen.

Das Kennzeichnende dieser Methode ist die persönliche Teilnahme des Forschers an den Interaktionen der Personen, die das Forschungsobjekt sind. Dabei ist die Annahme leitend, dass durch die Teilnahme bzw. die unmittelbare Erfahrung der Situation Aspekte des Handelns und Denkens beobachtbar werden, die vergleichsweise in Gesprächen und Dokumenten über diese Interaktionen bzw. Situationen nicht zugänglich wären.

Die "Teilnahme" kann dabei je nach dem Verständnis der Methode bzw. dem gepflegten Vorgehen von bloßer physischer Präsenz bis zur vollständigen Interaktion mit eigener Rolle in der Gruppe reichen. Für den Wissenschaftler bedeutet teilnehmende Beobachtung ein ständiges Lavieren zwischen Nähe (Teilnahme) und Distanz (Beobachtung). Die Distanz ist nötig, um die Erfahrungen wissenschaftlich zu reflektieren und soll vor dem "going native" bzw. der schleichenden Übernahme des Selbstverständnisses der Gruppe bewahren [WikiTeil2009].

2.1.3 Datenerhebung mittels Workshop

Ein Workshop ist keine Datenermittlungsmethode an sich, kann jedoch für diese genutzt werden. Er eignet sich für Methoden der teilnehmenden Beobachtung sowie für Gruppendiskussionen, die einer mündliche Befragung gleichkommen können.

In einem Workshop werden komplexe Aufgaben und Fragestellungen innerhalb einer Gruppe bearbeitet, wobei ein Moderator die Bearbeitung anleitet und diese lenken kann. Workshops sind zeitlich begrenzt. Manchmal handelt es sich nur um ein einziges Treffen einer Gruppe. Die Aufgabe, die bearbeitet wird, ist immer zielgerichtet, also auch ergebnisorientiert.

Je stärker dabei Interaktionen zwischen den Teilnehmern ausgelöst werden und je weniger Vorbereitetes präsentiert wird, desto mehr neue Erkenntnisse gewinnen die Teilnehmer durch das Lernen voneinander.

In moderierten Workshops kommen Menschen zusammen, die gemeinsam Strategien entwickeln, Probleme lösen oder voneinander lernen wollen. Ein Moderator (v. lat.: moderatio/moderare → mäßigen, steuern, lenken) ist eine Person, die ein Gespräch lenkt oder lenkend in eine Kommunikation eingreift. Dabei ist der Moderator den anderen Teilnehmern nicht immer fachlich voraus – oft handelt es sich um einen Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern (Workshop).

Moderation zielt darauf ab, die Kreativität der Teilnehmer zu fördern, Ideen allen zugänglich zu machen, gemeinsam zu Ergebnissen und Entscheidungen zu gelangen, die von der ganzen Gruppe im Konsens getragen und umgesetzt werden. Dabei ist im gesamten Gruppenprozess eine Beteiligung der Teilnehmer zu erreichen, so dass sie engagiert sind, gezielt Aufgaben lösen können, dabei ihre eigenen Interessen verwirklichen können und so weitgehend frei arbeiten.

Bedeutsam für das Gelingen sind auch die Atmosphäre, die Rollen in der Gruppe, die Offenheit und der Umgang mit abweichenden Meinungen.

2.2 Sekundärforschung

Sekundärforschung (Desk Research) bezeichnet im Gegensatz zur Primärforschung die Gewinnung und Auswertung von Informationen aus bereits vorhandenem Datenmaterial. Dabei kann es sich um Daten handeln, die bereits zu anderem Zwecke erhoben wurden und wiederverwendet werden. Eine Einarbeitung von Sekundärdaten und/oder eine Gegenüberstellung von Sekundär- und Primärdaten kann eine Studie sinnvoll ergänzen.

Vorteile der Sekundärforschung sind i. d. R. die schnelle und kostengünstige Informationsbeschaffung, Aufwandsminimierung und Erleichterung bei der Interpretation und Beurteilung von Primärdaten. Probleme der Sekundärforschung werden besonders in der schnellen Veralterung des Datenmaterials, in der Fortschreibung eventueller Erhebungs- und Auswertungsmängel sowie in der fehlenden Problemkompatibilität gesehen.

Mögliche Informationsquellen der Sekundärforschung sind alle publizierten Informationen. Dazu gehören [WikiSek2009]:

- › Staatliche Institutionen (z. B. Statistisches Bundesamt, OECD)
- › Websites
 - von Unternehmen
 - Interessenverbänden
 - Beratungsfirmen
- › Presse
 - Artikel in Zeitschriften (vor allem Wirtschaftspresse)
 - E-Zines
- › Fachbücher
- › Dissertationen und Diplomarbeiten
- › Studien von Marktforschungsinstituten (z. B. Shell-Jugendstudie, IAO)
- › Diskussionspapiere
- › Broschüren.

Die Sekundärforschung eignet sich insbesondere zur

- › Feststellung eines Primärforschungsbedarfs
- › Erweiterung des Problemhorizonts sowie
- › Bildung oder Festigung von Hypothesen.

Der Hauptvorteil der Sekundärforschung besteht vor allem in der Minimierung des Kosten- und Zeitaufwandes. Die Ergebnisse der Sekundärforschung können darüber hinaus die Primärforschung unterstützen und ermöglichen einen schnellen Einblick in die Untersuchungsgebiete.

Ein Nachteil von Sekundärforschung kann die Tatsache sein, dass Daten wenig aussagekräftig sind, da sie zur Beantwortung anderer (spezieller) Fragestellungen erhoben wurden. Darüber hinaus stehen oft die "Rohdaten" der Erhebung nicht zur Verfügung, sondern nur die Ergebnisse. Die Daten der Sekundärforschung können außerdem veraltet sein [WikiSek2009].

Für die Analyse von Unternehmensnetzwerken bieten sich unternehmensinterne und unternehmensexterne Informationsquellen an. Unternehmensinterne Informationsquellen stehen z. B. in Form von Umsatz- oder Absatzstatistiken (z. B. Mitarbeiter/Auftrag, Produkt, Produktgruppe, Produktfamilie, Kunden geordnet nach Kundengrößenklassen, Verkaufsgebieten, Regionen, Ländern), der Kostenrechnung (z. B. Kostenarten, Kostenstellen, Deckungsbeiträge nach Produkten, Produktgruppen) u. a. Statistiken zu Anfragen und Angeboten, Auftragseingängen, Reklamationen zur Verfügung. Unternehmensexterne Informationsquellen sind z. B. statistische Jahrbücher, nationale und internationale Datenbanken, Verbandsstatistiken, Geschäftsberichte, Bücher und Zeitschriften. Unternehmensinterne Datenbanken, in denen relevante Daten gesammelt werden, erleichtern die Sekundärforschung [WikiSek2009].

Um die Netzwerke möglichst wenig mit Interviews und Fragebogen zu belasten, bietet es sich an, wenn möglich auf Desk Research zurückzugreifen (z.B. Sichtung der Homepages und anderen schriftlichen Informationen über die Netzwerke und die beteiligten Akteure sowie deren Zusammenarbeit). Ein weiterer Vorteil von Desk Research ist die Möglichkeit Nachweise einzufügen.

3 EFQM-basierte Instrumente zur Untersuchung von Organisation und Managementstruktur

Zur Analyse der Organisation und Managementstruktur von Netzwerken bieten sich EFQM-basierte Werkzeuge an. Das EFQM-Modell ist das führende europäische Modell für Total Quality Management. Selbstbewertungen nach dem EFQM-Modell oder dem Sustainable Excellence Ansatz sind sowohl für Unternehmen als auch Organisationen geeignet. Mit der Methode lassen sich der Status Quo der untersuchten Organisationen sowie deren Stärken und Verbesserungspotenziale erheben [TriEFQM2009].

Für die Untersuchung von Netzwerken mit dem Fokus auf Innovation und Nachhaltigkeit kommen als Ergänzung zum klassischen EFQM-Ansatz vor allem zwei darauf basierende Modelle in Betracht. Dies ist einerseits der Sustainable Excellence Ansatz, der zusätzlich Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens integriert. Außerdem bietet das von [TellerEtAl2005] vorgestellte EFQM-Modell für Netzwerke gute Anregungen. Im Folgenden werden diese beiden Ansätze sowie das EFQM-Modell kurz dargestellt.

3.1 EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management dient der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen. Die Excellence Philosophie beruht auf acht Grundkonzepten, die die Erfolgsfaktoren für exzellentes Wirtschaften darstellen [TriEFQM2009]:

- › Ergebnisorientierung
- › Ausrichtung auf den Kunden
- › Führung und Zielkonsequenz
- › Management mittels Prozessen und Fakten
- › Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung
- › Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

- › Entwicklung von Partnerschaften
- › Soziale Verantwortung (auch zu übersetzen mit Corporate Social Responsibility oder Nachhaltigkeit)

Das EFQM-Modell besteht aus 9 verschiedenen Kriterien: Fünf sogenannten Befähiger- und vier Ergebnis-Kriterien, wie in Abbildung 1 dargestellt. Dabei werden bei den vier Ergebniskriterien die mitarbeiterbezogenen, kundenbezogenen und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse sowie die Schlüsselergebnisse der Organisation in einen kausalen Zusammenhang gebracht mit den Befähiger-Kriterien: Die Befähiger-Kriterien behandeln das, was die Organisation tut, wie sie vorgeht. Die Ergebnis-Kriterien behandeln, was die Organisation erzielt. Dabei sind die Ergebnisse auf die Befähiger zurückzuführen, und die Befähiger werden ihrerseits aufgrund der Ergebnisse verbessert ([EQFMMod2003] nach [DeutEFQM2009]).

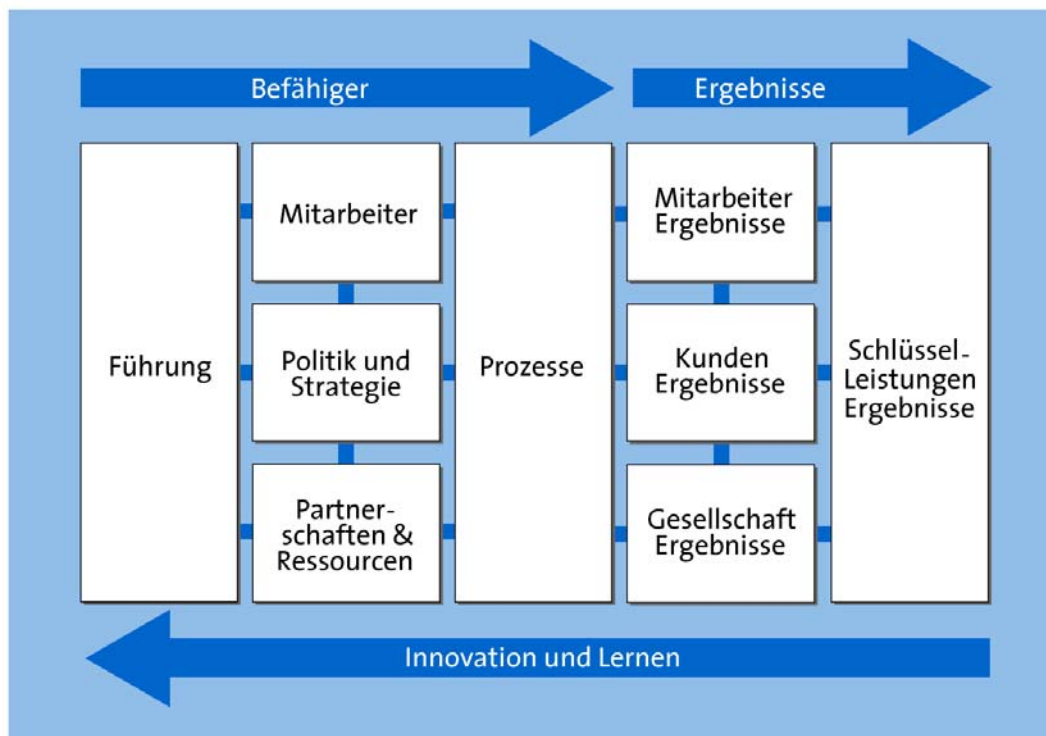


Abbildung 1: Excellence-Modell der EFQM (eigene Darstellung nach [DeutEFQM2009])

Die Befähigerkriterien sind jeweils in Teilkriterien untergliedert. Zu allen Teilkriterien werden Ansatz- oder Orientierungspunkte aufgeführt, die die Aspekte des jeweiligen Teilkriteriums näher erläutern [DeutEFQM2009].

Innerhalb des EFQM-Modells wird zur Bewertung die sogenannte RADAR-Methodik angewandt [TriEFQM2009]:

- › Results (Ergebnisse): Welche Ergebnisse/Ziele sollen erreicht werden? Wie sind die Ergebnisse? Welche Trends zeigen sich? Wie steht man im Vergleich zu anderen? Ist bekannt, warum sich diese Ergebnisse einstellen?

- › Approach (Vorgehen): Wie sieht eine fundierte und integrierte Vorgehensweise zum Erreichen der Ziele aus?
- › Deployment (Umsetzung): Wie ist die Vorgehensweise umgesetzt worden?
- › Assessment und Review (Bewertung und Überprüfung): Werden die Ergebnisse gemessen? Wird aus den Ergebnissen gelernt? Werden die Vorgehensweisen verbessert oder die Ziele angepasst?

Eine Bewertung - im englischen Sprachgebrauch der EFQM als Assessment bezeichnet - erfolgt zunächst meist als Selbstbewertung (Self-Assessment). Sie liefert zielführende Aussagen einerseits über den Reifegrad, andererseits über Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation. Daraus leiten sich dann wichtige Verbesserungsprojekte ab [DeutEFQM2009].

Als Methodik kommen verschiedene, angepasste oder standardisierte Erhebungs- und Bewertungsbögen zum Einsatz. Diese werden in der Regel im Rahmen eines Workshops zusammengetragen und die Einzelergebnisse werden zu einem Konsens verdichtet. Am Ende stehen in der Regel eine Sammlung von Stärken und Verbesserungspotenzialen und ein erster Maßnahmenkatalog [TriEFQM2009].

3.2 Sustainable Excellence

Sustainable Excellence als Managementansatz ist die Integration des Leitbildes vom Nachhaltigen Wirtschaften in das Excellence-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management). Die Anwendung dieser Integration in Form von mittelstands-tauglichen Instrumenten ist die konsequente Umsetzung des Sustainable Excellence Ansatzes [SusEx2009].

Was bei Excellence als Möglichkeit beschrieben wird, ist bei Sustainable Excellence Pflicht. Sustainable Excellence definiert »Nachhaltiges Wirtschaften« als Managementsystem und betont besonders die Aspekte [SusEx2009]:

- › Ethische Grundhaltung und Werteorientierung
- › Verantwortung für die Gesellschaft
- › Rechte und Interessen zukünftiger Generationen (langfristige Ausrichtung)
- › Stärkere Betonung und Einbindung der Interessengruppen (Stakeholder)
- › Konzepte der Führung zur MitarbeiterInnen-Entwicklung unter Beachtung des demografischen Wandels
- › Verbesserung der globalen Umwelt, integrierte Produktpolitik, stärkere Gewichtung der Material- und Energieeffizienz bei der Prozessoptimierung
- › Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt
Wahrnehmung globaler und regionaler Verantwortung

Selbstbewertungen nach dem Sustainable Excellence Ansatz werden analog denen nach dem EFQM-Modell durchgeführt. So können nachhaltigkeits- und EFQM-orientierte Unternehmen und Organisationen ihren spezifischen Status Quo, ihre spezifische Nachhaltigkeitsleistung umfassender analysieren und bewerten [TriEFQM2009].

3.3 EFQM-Ansätze für Netzwerke

Das von [Teller2005] entwickelte EFQM-Modell für Netzwerke erweitert das klassische EFQM-Modell (siehe Abbildung 1) bei den Befähigern um das Kriterium „Netzwerkpartner“ und bei den Ergebnissen um das Kriterium „Netzwerkpartnerbezogene Ergebnisse“ (siehe Abbildung 2). Es ermöglicht damit eine gezielte Untersuchung von Netzwerken.

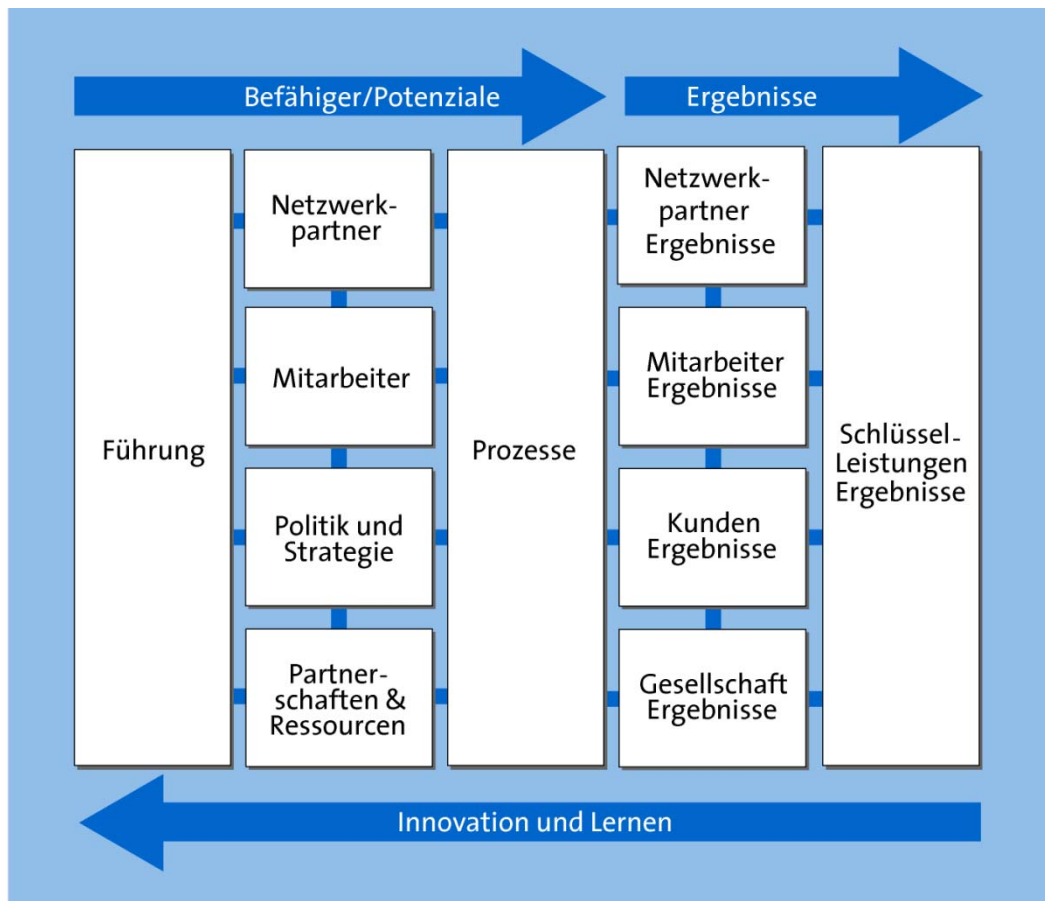


Abbildung 2: Strukturmodell Netzwerk-Excellence (eigene Darstellung nach Teller2005, S. 158)

4 Methoden der Arbeitswissenschaft

Die Erhebung von Daten zur Arbeitsplatzgestaltung, den Merkmalen der jeweiligen Aufgabe (Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten zur sozialen Interaktion, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten) und der Umgebung kann allgemein mit Hilfe einer Arbeitssystemanalyse geschehen. Eine andere Möglichkeit ist die Anwendung eines detaillierten Werkzeuges, das bereits für die Anwendung auf die untersuchten Netzwerkarbeitsplätze angepasst ist. Ein für diesen Fall besonders geeignetes Werkzeug ist das Tätigkeitsbewertungssystem für geistige Arbeit (TBS-GA), das neben der Arbeitssystemanalyse im Folgenden beschrieben ist.

Bei den Recherchen in anderen Netzwerken zeigte sich ein starker Zusammenhang zwischen dem (auch persönlichen) Engagement der Netzwerkkordinatoren und dem Erfolg der betreffenden Netzwerke. Deshalb bietet sich bereits zu Anfang der Analysen der Einsatz von Instrumenten zur Messung der Arbeitszufriedenheit (FEAT) und des Aufwand/Entlohnungsverhältnisse (ERI) an, die ebenfalls im Folgenden beschrieben sind.

4.1 Arbeitssystemanalyse

Die Arbeitssystemanalyse betrachtet menschliche Arbeit im Kontext ihrer Umgebung und der sich daraus ergebenden Beziehungen. Die Analyse beginnt mit der Festlegung der Systemgrenzen und der Definition der Systemelemente und Beziehungen, die dann analog zu Abbildung 3 dargestellt werden.

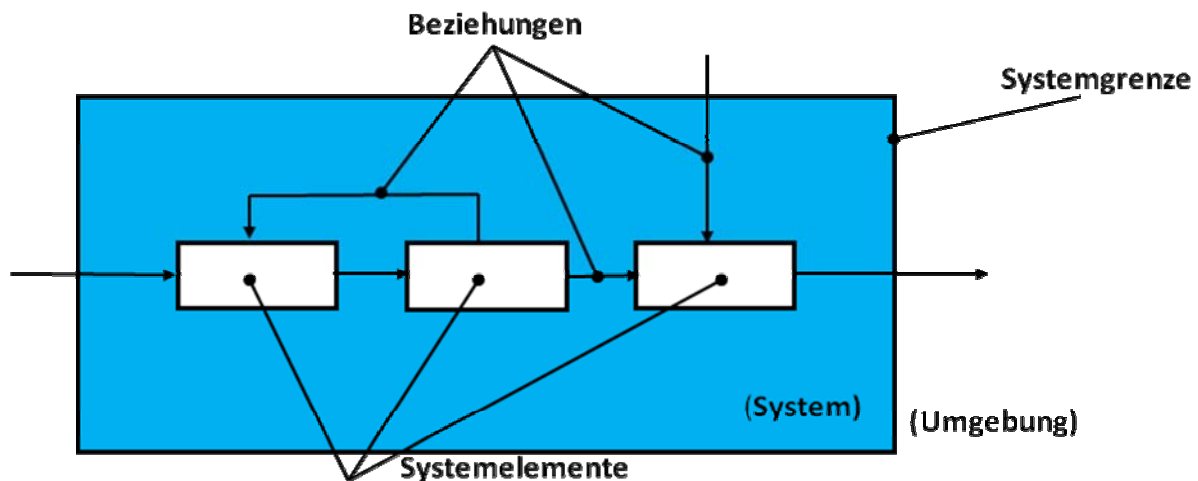


Abbildung 3: Darstellung eines Arbeitssystems

Bei der anschließenden Arbeitssystemanalyse wird in vier Schritten vorgegangen.

Der erste Schritt dient dazu, Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe, Betriebsmittel, Informationsflüsse, Umwelteinflüsse und Arbeitsergebnisse zu dokumentieren und zu analysieren. Diese Analyse geschieht durch Beobachtung der Tätigkeiten, Dokumentationsauswertung und durch die Befragung von Mitarbeitern und/oder Vorgesetzten. Die Analyse kann sich an Leitfragen orientieren, die dazu dienen, die Analyse in Themengebiete einzuteilen. Ein Themengebiet ist beispielsweise: Ziel, Zweck, Motivation (Warum?).

Als nächstes wird die Belastung und die Beanspruchung ermittelt, wobei hier zwischen auf den Menschen einwirkenden Belastungsfaktoren und den Beanspruchungen des Menschen differenziert wird und die Komponente der zeitlichen Struktur nicht vergessen werden darf. Die Beanspruchung wird vom Mensch subjektiv empfunden und beurteilt und kann in manchen Fällen durch Einwirkung des Menschen verändert werden. Die Gesamtbelastung lässt sich in aufgabenspezifische und situationsspezifische Teilbelastungen unterteilen. Aufgabenspezifische Teilbelastungen lassen sich in vorwiegend körperliche Belastungen (energetische Arbeit) und vorwiegend geistige Belastungen (informatorische Arbeit) gliedern. Hierbei ist zu beachten, dass die Belastungen in der Regel kombiniert auftreten. Situationsspezifische Teilbe-

lastungen unterscheidet man in physikalische (Lärm, Beleuchtung, Klima usw.), chemische und soziale Umwelteinflüsse.

Der dritte Schritt ist die Bewertung der festgestellten Belastungs-Beanspruchungs-Situation. Hierzu werden fünf Ebenen herangezogen,

- › die Ausführbarkeit (Ist die Arbeit grundsätzlich machbar?),
- › die Erträglichkeit und Schädigungslosigkeit (Ist die Arbeit für eine ganze Schicht über das Berufsleben ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen durchführbar?),
- › die Zumutbarkeit und Beeinträchtigungsfähigkeit (Entspricht die Arbeit gesellschaftlichen Standards, die auch strittig diskutiert werden können?),
- › die Zufriedenheit und Persönlichkeitsförderlichkeit (Wird die Arbeit subjektiv als zufriedenstellend empfunden?) und
- › die Sozialverträglichkeit (Berücksichtigt die Auswirkungen der Arbeit auf die Gesellschaft?).

Im letzten Schritt werden Konsequenzen aus den Ergebnissen der Bewertung im Sinne einer Gestaltung der Arbeit gezogen (human und wirtschaftlich).

4.2 Tätigkeitsbewertungssystem Geistige Arbeit TBS-GA

Das Tätigkeitsbewertungssystem Geistige Arbeit (TBS-GA) dient der Untersuchung, Bewertung und Gestaltung geistiger Arbeit. Sein Ziel ist das Schaffen progressiver, d.h. effektiver gesundheitsgerechter und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsinhalte [Rudolph1987].

Das TBS-GA ist eine Weiterentwicklung und Modifikation des Tätigkeitsbewertungssystems (TBS) für Montage- Bedien- und Überwachungstätigkeiten in der Produktion. Es basiert auf folgenden Erhebungsmethoden: Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung, Fragebögen, Interviews, Beobachtungen, Dokumentenanalyse und Beobachtungsinterview. Bei der Durchführung erfolgt schrittweise eine Einengung und Verfeinerung des Datenmaterials.

Bei der Analyse wird vor allem auf fünf Merkmalsgruppen eingegangen, auf die organisatorischen und technischen Bedingungen, auf die Kooperation und Kommunikation, auf die Verantwortung, die aus dem Arbeitsauftrag folgt, auf erforderliche geistige Leistungen und auf Qualifikations- und Lernerfordernisse.

Anhand von Gütekriterien werden die Ergebnisse der Erhebungsmethoden bewertet. Dazu werden Objektivität, Reliabilität und Validität herangezogen.

4.3 Effort-Reward Imbalance - ERI

Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen geht davon aus, dass sich ein Ungleichgewicht (siehe Abbildung 2) von Verausgabungen und Belohnungen im Erwerbsleben auf die Herz-Kreislauf-Gesundheit, aber auch eine Reihe anderer Erkrankungen und Symptome auswirkt.

Der standardisierte Fragebogen ERI (effort-reward imbalance at work) befragt Beschäftigte bezüglich ihrer Arbeitssituation, der eigenen Arbeitsrolle und erlebten Belastungen. Im Zentrum steht die Frage nach einem Gleichgewicht/Ungleichgewicht zwischen geforderter Verausgabung (effort) und erfahrenen Belohnungen (reward) (Bezahlung, Wertschätzung, Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit). Zusätzlich wird die „berufliche Verausgabungsneigung“ (overcommitment) erhoben. Der ERI-Quotient (ERI Ratio) setzt die geforderte Verausgabung

(effort) in Beziehung zur erfahrenen Belohnung (reward). Ist der ERI-Quotient größer als 1, wird die Anstrengung als zu hoch bzw. die Belohnung als zu niedrig empfunden.

Wenn die gewährten bzw. in Aussicht gestellten Gratifikationen nicht den erbrachten Leistungen entsprechen, entstehen - oft chronische - Enttäuschungserfahrungen infolge einer Situation hoher 'Kosten' bei niedrigem 'Ertrag', mit denen ausgeprägte Aktivierungen des autonomen Nervensystems (Stressreaktionen) einhergehen.

Das Risiko, wiederkehrende Gratifikationskrisen zu erfahren, ist unter drei Bedingungen besonders hoch:

- › Bei Beschäftigten, welche über keine Arbeitsplatzalternative verfügen ,
- › bei Menschen in hochgradig kompetitiven Berufen,
- › bei Menschen, die eine besonders stark ausgeprägte berufliche Leistungsmotivation mitbringen

Die Folge sind chronische Stressreaktionen, die langfristig, im Verein mit anderen Risiken, einzelne Organsysteme schädigen und dadurch die Manifestation klinischer Krankheitszustände beschleunigen.

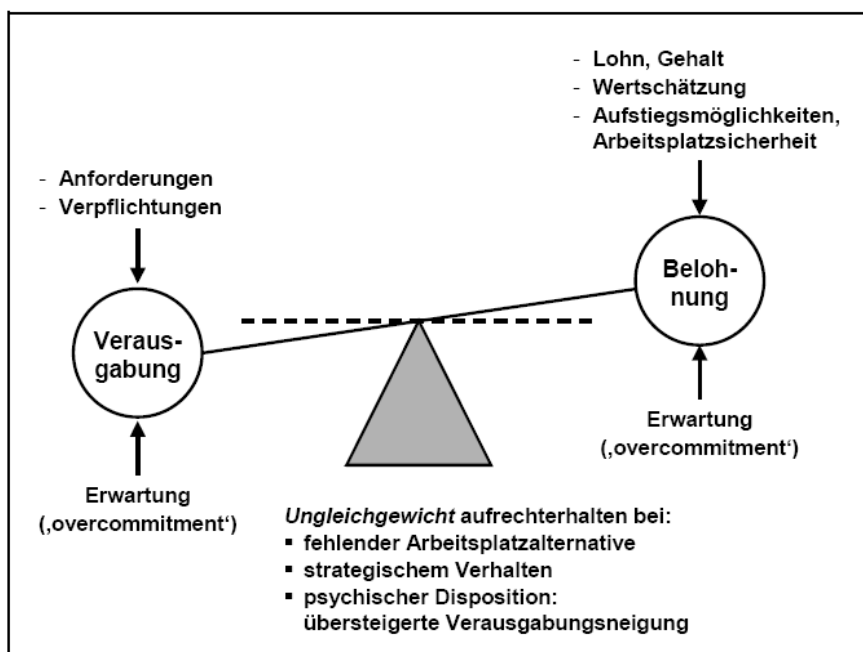


Abbildung 2: Modell der beruflichen Gratifikationskrisen. Quelle: Siegrist, 1996 [ERI]

Zur standardisierten Messung der Expositionsgröße (berufliche bzw. soziale Gratifikationskrisen) wird ein aufwändig entwickeltes, inzwischen in ökonomischer Form verfügbares Befragungsinstrument eingesetzt (zu Einzelheiten des Messverfahrens und zu Auswertungsstrategien siehe [www: <uni-duesseldorf.de/medicalsociology>](http://www.uni-duesseldorf.de/medicalsociology)).

Heute liegt das Befragungsinstrument anwendungsreif in 16 Sprachen vor. In seiner Originalfassung oder in abgekürzter Form (als 'proxy'- Maß) wird es in zahlreichen Untersuchungen international verwendet.

4.4 Untersuchung der Arbeitszufriedenheit - FEAT

Der Fragebogen FEAT (Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen) ermittelt die Arbeitszufriedenheit aus

- › dem Soll-Ist-Vergleich zwischen Bedürfnissen und Erwartungen der Arbeitssituation,
- › dem Anspruchsniveau und
- › dem Problemlöseverhalten.

Als Ergebnis ergibt sich für jeden Beschäftigten die Zuordnung zu einem Arbeitszufriedenheitstyp. Jeder Arbeitszufriedenheitstyp lässt sich durch spezifische Merkmale charakterisieren.

5 Auswahl der Methoden und Vorgehen

Die Methodenkonkretisierung erfolgt zum einen unter Berücksichtigung der Charakteristiken der vier ausgewählten Netzwerke. Sie ist abhängig von Zusammensetzung und Funktionsweise des jeweiligen Netzwerks und dem Umfeld, in dem das Netzwerk agiert. Zum anderen ergibt sie sich aus dem Untersuchungsauftrag der Verbundpartner im jeweiligen Netzwerk. In diese Methodendiskussion fließen auch die Ergebnisse aus Arbeitspaket 1 ein.

Zur detaillierten Erhebung von Daten über die vier Allianzen ist der Einsatz einer Methodenkette sinnvoll und empfehlenswert. Diese ist in Tabelle 2 dargestellt und wird im Folgenden beschrieben.

Tabelle 2: Methoden zur Untersuchung der Netzwerke

Untersuchtes Netzwerk	Datenerhebung	Einsatz spezieller Analyseinstrumente und Abwandlungen davon	
Metalog	Desk Research, Teilnehmende Beobachtung		Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen mittels ERI, FEAT und TBS-GA u.a.
KURS 21	Desk Research, Interviews, Workshops		
OWL MASCHINENBAU	Desk Research, Interviews, Workshops	EFQM-basierte Selbstbewertung, Sustainable-Excellence-Ansatz, u.a.	
GdA	Desk Research, Interviews, Workshops		

In allen vier Fällen beginnen die Fallstudien mit der mit einer Analyse mit Hilfe des in AP 1.1 entwickelten Kriterienkataloges. Die Gestaltung der Analyse ist abhängig von der untersuchten Allianz und dem Untersuchungsauftrag. Welche Methoden für welche Fragestellung im Analyseraster verwendet werden, lässt sich mit Hilfe einer Matrix darstellen. Diese findet sich im

Anhang.

Mittels der im Analyseraster gewonnenen Daten werden die sich für jedes Netzwerk ergebenden Fragestellungen, die Analysefelder und –kriterien identifiziert und auf dieser Basis (ggf. weitere) passende Methoden ausgewählt.

Falls sinnvoll und erforderlich werden vorhandene Analysewerkzeuge im an die Verwendung für Netzwerke sowie Erfassung von Nachhaltigkeits- und Innovationsleistung angepasst.

5.1 Untersuchung von Metalog durch Orglab

Ziel der Aktivität von Orglab ist die Untersuchung der Entstehungsbedingungen, Erfolgsfaktoren und Wirkungsketten regionaler intersektoraler Allianzen am Beispiel des Netzwerks Metalog in der Ruhrregion. Dabei liegt der Fokus auf sog. „sozialen Erfindungen“ bzw. sozialen Unternehmungen (Social Entrepreneurship), die aus diesen Allianzen hervorgehen und die den Strukturwandel in dieser Region auf gesellschaftlicher und sozialer Ebene fördern, befördern und beispielhaft vorantreiben. Zur eingehenden Praxisanalyse soll beispielhaft eine intersektorale, strategische Allianz aufgebaut werden.

Die Untersuchung beginnt mit Desk Research. Mit dem Beginn des Netzwerks beginnt auch dessen Untersuchung mittels offener teilnehmender Beobachtung. Die Untersuchung des Netzwerks Metalog gestaltet sich insofern als besonders, da Untersuchung und Einflussnahme nicht hundertprozentig zu trennen sind.

Zur späteren Auswertung bieten sich Audio-Mitschnitte und Abfotografieren der Ergebnisse an. Auch Befragungen der Teilnehmer nach dem Workshop werden in Betracht gezogen. Hier stellt es sich als eine besondere Herausforderung dar, keine Atmosphäre des beobachtet Werdens aufkommen zu lassen.

5.2 Untersuchung von OWL MASCHINENBAU durch Trifolium

Die Analyse des Vereins OWL MASCHINENBAU soll zwei Ziele erfüllen: Zum einen sollen Informationen bzgl. regionaler Branchennetzwerke mit zentraler Steuerungsstelle generiert werden. Zum anderen sollen die notwendigen Informationen für die Entwicklung und Erprobung von Managementinstrumenten und –ansätzen für nachhaltigkeits- und innovationsorientierte Netzwerke generiert werden.

Dies geschieht durch die Anwendung und Weiterentwicklung der in Kapitel 3 beschriebenen EFQM-basierten Methoden.

Die Organisation des Vereins, der Geschäftsstelle, die Schnittstellen zu den Mitgliedern und den externen Interessengruppen und die Organisation der einzelnen thematischen Projekte werden nach dem Muster einer EFQM-basierenden Selbstbewertung evaluiert.

Mittels des Sustainable Excellence Ansatzes werden dabei sowohl spezifische Nachhaltigkeitsaspekte als auch klassische Organisationsthemen reflektiert und bewertet.

In die Analysen fließen auch die im EFQM-Modell für Netzwerke vorgeschlagenen Erweiterungen bezüglich der Netzwerkpartner ein.

5.3 Untersuchung von KURS 21 durch das Wuppertal Institut

Im Zentrum der Untersuchung des Wuppertal Instituts steht die Analyse des Bildungsnetzwerkes KURS 21 auf seine Struktur, Arbeitsweise und seine Nachhaltigkeitswirkungen.

Im Fokus der Betrachtung stehen die Untersuchung der Interaktionsmuster von KURS 21 mit Auswirkungen auf die beteiligten Institutionen (nach innen) und die Region (nach außen), die gezielte Weiterentwicklung und strategische Ausrichtung der Bildungsallianz sowie die Bedarfsanalyse der Arbeitsplatzanforderungen und der Kompetenzprofile der Netzwerkakteure (Agenten des Wandels „Change Agents“). Ziel der Untersuchung ist es, die Funktionsweise, die Chancen und die Potenziale des regionalen Bildungsnetzwerkes zu analysieren und seine Wirkungen auf eine Entwicklung in Richtung regionaler Nachhaltigkeit abzuschätzen.

Insbesondere sollen Daten und Ergebnisse für das AP 3.3 „Lernen im gesellschaftlichen Umfeld“ zusammen getragen werden.

Basis der Analyse ist eine Reihe leitfadengestützter Interviews mit Verantwortlichen aus dem Steuerungskreis des Netzwerkes sowie Experten und Expertinnen aus dem Bereich Nachhaltigkeit und Netzwerke. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Unternehmen und ihren Beschäftigten und nicht auf den Schulen. Anschließend werden die Ergebnisse mit den Projektpartnern aus Unternehmen und Schulen im Rahmen einer Experten-Werkstatt diskutiert.

Die Untersuchungen finden auf der Basis des in AP 1.1 entwickelten Analyserasters statt. Die Kriterien des Rasters werden dabei ggf. um die Aspekte der oben genannten Untersuchungsfelder erweitert.

5.4 Untersuchung von GdA durch CSCP

Ziel der Untersuchung des GdA durch CSCP ist die Identifikation von Unternehmens- und Systemfaktoren, die den Erfolg oder Misserfolg von Initiativen des GdA als Netzwerk in Wertschöpfungsketten bedingen. Außerdem soll das Potential von international eingebundenen Lernprozessen identifiziert werden.

Die Analyse bezieht sich sowohl auf den übergreifenden Ansatz des GdA und vier ausgewählte Initiativen in den Bereichen Rohstoffgewinnung und vorgelagerte Produktion („upstream“) und Konsum bzw. Weiterverarbeitung von Aluminium („downstream“).

Die Untersuchungen beginnen mit Desk Research zu diesen Initiativen mittels von der GdA zur Verfügung gestellter Materialien.

Diesen folgen vertiefende Interviews mit nationalen und internationalen Vertretern der Initiativen, ausgewählten Unternehmen und externen Organisationen. Die Interviewleitfäden basieren auf Teilen des Analyserasters auf AP 1.1 basieren. Zusätzlich werden anhand der Betrachtung von Wertschöpfungsketten Nachhaltigkeitspotenziale identifiziert.

Ein nationaler sowie ein internationaler Workshop (mit der European Aluminium Association, EEA) dient der Einordnung der untersuchten Initiativen in und der Entwicklung von Handlungskonzepten.

5.5 Arbeitsplatzuntersuchungen in den Netzwerken

Ziel der arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen ist ein Überblick über die Gestaltung der Arbeitsplätze in den vier analysierten strategischen Allianzen unter Berücksichtigung der Einbindung der Arbeitsplätze in verschiedenen Organisationsformen sowie Ableitung von Handlungsbedarf zur Beseitigung eventueller Engpässe.

Die zu analysierenden Arbeitsplätze werden repräsentativ ausgewählt, d.h. alle strategischen Allianzen als auch die verschiedenen Akteure innerhalb des jeweiligen Netzwerks sind vertreten. Die Untersuchungen fokussieren auf die Arbeitsplätze an den Schnittstellen der Netzwerke. Zusätzlich ist die Arbeitssituation bei allen betreffenden Partnern von Interesse. Neben den Koordinatorenstellen kommen auch die folgenden Arbeitsplätze für die Untersuchungen in Frage:

- > Führungskräfte der Geschäftsstelle
- > Vorstand
- > Geschäftsführer
- > Projektleiter
- > Projektbeteiligte
- > Kunden
- > Mitarbeiter/-innen
- > Partner/-innen
- > Vertreter/-innen anderer Interessensgruppen

In Absprachen mit den Netzwerken werden aus dieser Gruppe relevante Arbeitsplätze ermittelt und untersucht.

Die untersuchten Arbeitssysteme sind stark unterschiedlich, da die Arbeit in den untersuchten Netzwerken sowohl von beruflich als auch von ehrenamtlich Tätigen geleistet wird. Diesen verschiedenen Arbeitsumfeldern wird bei der Wahl der Instrumente Rechnung getragen: Die Verfahren zur Arbeitszufriedenheitsmessung und der Messung des Aufwand/Entlohnungsverhältnisses sind sowohl für beruflich als auch ehrenamtlich Tätige relevant und werden für alle untersuchten Arbeitsplätze eingesetzt.

Eine Analyse des gesamten Tätigkeitsumfeldes wird nur bei den beruflich Tätigen an den Schnittstellen der Netzwerke OWL MASCHINENBAU und GDA eingesetzt. Dafür wird mit TBS-GA ein detailliertes Werkzeug angewandt, das bereits für die Anwendung auf geistige Arbeit, wie sie bei den untersuchten Arbeitsplätzen vorzufinden ist, angepasst ist. Die Anwendung der Analysewerkzeuge für den Beginn der Arbeitsplatzuntersuchungen ist in Tabelle 3 zusammengestellt.

Tabelle 3: Einsatz arbeitswissenschaftlicher Instrumente

Instrument	Daten- erhebung	Ziel/ Messgröße	Zielgruppe	Aufwand pro Arbeits- platz
Ätigkeitsanalyse für Geistige Arbeit (TBS-GA)	Beobachtungs- interview	Analyse der Arbeitstätigkeit	Beruflich Tätige	60-120 Min
Effort-Reward Imbalance (ERI)	Fragebogen	Aufwendung / Anerkennung / Stress	Ehrenamtlich und beruflich Tätige	ca. 10 Min.
Arbeitszufrieden- heitstypen (FEAT)	Fragebogen	Arbeitszufrie- denheit	Ehrenamtlich und beruflich Tätige	ca. 15 Min.

Zu den Ergebnissen dieser ersten Analyserunde zählt, neben der Status-quo-Beschreibung, auch die Identifizierung von suboptimalen Zuständen, die die Nachhaltigkeitsleistung bzw. die Innovationsfähigkeit des Netzwerkes beeinträchtigen können. Die Bereiche, die sich als gestaltungswürdig erweisen, werden im Folgenden näher untersucht. Die folgenden Aspekte werden für diese detaillierteren Untersuchungen näher betrachtet:

- › Wissensmanagement und Wissenssicherung
- › Informations- und Kommunikationsabläufe
- › Change Management und Kompetenzentwicklung
- › Schnittstellenmanagement
- › Weiterbildung und Lernketten
- › Moderation und Soft Skills
- › technische Ausstattung
- › Motivatoren
- › Arbeitsorganisation und Arbeitsablauf
- › Mitarbeiterauswahl

Zur detaillierten Analyse der gefundenen suboptimalen Zustände und zur Erarbeitung von Gegenmaßnahmen werden Workshops mit den Beteiligten durchgeführt.

Das Ergebnis der so durchgeführten Analysen sind Kriterien, welche strategische Allianzen erfolgreich und nachhaltig zusammenarbeiten lassen. Die Ableitung von Empfehlungen zur Gestaltung solcher Netzwerk-Arbeitsplätze stellt den letzten Schritt der Untersuchung dar.

6 Literatur

- Atteslander, 2003: Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. Walter de Gruyter, Berlin 2003. ISBN 3-11-017817-6
- DeutEFQM2009: *Deutsche EFQM*: Seite: Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence, URL, <http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm>, (Abgerufen: 12. Juni 2009)
- DIPFBeob2009: Seite „Beobachtung“. In: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung Informationszentrum Bildung. Bearbeitungsstand: 10. Juni 2009. URL: <http://evalinfo.dipf.de/evalinfo/index.php/Kategorie:Beobachtung>
- DIPFBefrag2009: Seite „Befragung“. In: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung Informationszentrum Bildung. Bearbeitungsstand: 10. Juni 2009. URL: <http://evalinfo.dipf.de/evalinfo/index.php/Kategorie:Befragung>
- DIPFMuend2009: Seite „Mündliche Befragung“. In: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung Informationszentrum Bildung. Bearbeitungsstand: 10. Juni 2009. URL: http://evalinfo.dipf.de/evalinfo/index.php/M%C3%BCndliche_Befragung
- DIPFOnline2009: Seite „Online-Befragung“. In: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung Informationszentrum Bildung. Bearbeitungsstand: 10. Juni 2009. URL: <http://evalinfo.dipf.de/evalinfo/index.php/Online-Befragung>
- DIPFSchrift2009: Seite „Schriftliche Befragung“. In: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung Informationszentrum Bildung. Bearbeitungsstand: 10. Juni 2009. URL: http://evalinfo.dipf.de/evalinfo/index.php/Schriftliche_Befragung
- DIPFTelefon2009: Seite „Telefonische Befragung“. In: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung Informationszentrum Bildung. Bearbeitungsstand: 10. Juni 2009. URL: http://evalinfo.dipf.de/evalinfo/index.php/Telefonische_Befragung
- EQFMGrund2003: *European Foundation for Quality Management*: Die Grundkonzepte der Excellence. Broschüre. ISBN 90-5236-079-0. Brüssel, Belgien. 2003
- EQFMMod2003: *European Foundation for Quality Management*: Das EFQM-Modell für Excellence 1999-2003, Broschüre. Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ), Frankfurt am Main
- ILMESBeob2009: Lexikon-Eintrag der Bayerischen Akademie der Wissenschaften zu *Beobachtung*. ILMES - Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung. URL: http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ilm_b3.htm

- PVPMeth2004: *jvp Datentechnik GmbH*. „Methodenvergleich der verschiedenen Befragungsarten“. 2004. URL: <http://www.jquest.de/de/info/Methodenvergleich.pdf>
- Rudolph1987: *Rudolph, E., Schönfelder, E., Hacker, W.*: Tätigkeitsbewertungssystem – Geistige Arbeit TBS-GA. Psychodiagnostisches Zentrum HUB, Berlin. 1987
- SusEx2009: *Sustainable Excellence Group*, Seite Konzept, URL: <http://www.sustainable-excellence.de/konzept.html> (Abgerufen: 12. Juni 2009)
- TriEFQM2009: *Trifolium Beratungsgesellschaft mbH*. Seite EFQM-Modell/Sustainable-Excellence. URL: <http://www.trifolium.org/beratung/selbstbewertungen-und-unternehmens-organisationsanalysen/efqm-modell-sustainable-excellence/> (Abgerufen: 12. Juni 2009)
- Teller, 2005: *Teller, M., Gillwald, K., Höppner, W., Longmuss, J., Poelchau, P., Stauber, Z.*: Projekt BeNN. Wissenschaftliche Begleitforschung, Moderation und Coaching regionaler Netzwerke auf dem Gebiet neuer Nutzungsstrategien. Abschlussbericht. Berlin, Großzichten, 2005
- WikiBeob2009: Seite „Beobachtung“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 5. Juni 2009, 21:19 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Beobachtung&oldid=60820671> (Abgerufen: 11. Juni 2009, 12:07 UTC)
- WikiInterview2009: Seite „Interview“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 11. Juni 2009, 09:25 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Interview&oldid=61026428> (Abgerufen: 12. Juni 2009, 08:51 UTC)
- WikiPrim2009: Seite „Primärforschung“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 4. März 2009, 16:00 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Prim%C3%A4rforschung&oldid=57441583> (Abgerufen: 11. Juni 2009, 12:05 UTC)
- WikiSek2009: Seite „Sekundärforschung“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 14. Februar 2009, 00:04 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Sekund%C3%A4rforschung&oldid=56635469> (Abgerufen: 11. Juni 2009, 12:06 UTC)
- WikiTeil2009: Seite „Teilnehmende Beobachtung“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 10. Juni 2009, 03:32 UTC. URL: http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Teilnehmende_Beobachtung&oldid=60975907 (Abgerufen: 12. Juni 2009, 09:12 UTC)

GdA					Kurs 21				Metalog				OWL MB							
Deskresearch	CSC	CSC	Tätigkeitsanalyse	IAD	Efford-Reward	IAD	Arbeitszufriedenheit	IAD	WI	WI	IAD	IAD	orgl	orgl	IAD	IAD	Tri	IAD	IAD	IAD
Deskresearch									Deskresearch				Planung/Deskresearch				Deskresearch / Interview			
Interview									Interview				Teiln. Beobachtung				Tätigkeitsanalyse			
Tätigkeitsanalyse									Efford-Reward				Efford-Reward				Efford-Reward			
Efford-Reward									Arbeitszufriedenheit				Arbeitszufriedenheit				Arbeitszufriedenheit			
Arbeitszufriedenheit																				

Allgemeine Beschreibung des Netzwerks

Rechtliches																				
Rechtsform		D		N	N	N		D	N	N	N		D	N	N		D	N	N	N
Vertragsform	Basiert Kooperation auf rechtlichen Vereinbarungen? Welche? z.B. Satzung einer e.V., Letter of Intent (Absichtserklärung), Kooperationsrahmenvertrag, Entwicklungsvertrag, Partnerprogrammvereinbarungen, Vertriebspartnervvertrag, Beteiligungs- und gesellschaftsrechtlicher Vertrag	D		N	N	N		D	N	N	N		D	N	N		D	N	N	N
Gründungsdatum	Seit wann gibt es das Netzwerk?	D		N	N	N		D	N	N	N		D	N	N		D	N	N	N
Zeitlicher Rahmen	Kurz-, mittel- oder langfristig; befristet oder unbefristet	D		N	N	N		D	N	N	N	D	D	N	N		D	N	N	N
Haftung	Regelung der Haftungsfragen	D		N	N	N		D	N	N	N		D	N	N		D	N	N	N

Zusammensetzung, Art und Orientierung des Netzwerks

Anzahl, Art und Größe der Mitglieder	Akteure, die am Netzwerk direkt beteiligt sind. Wie viele Mitglieder hat das Netzwerk? Welche Art von primären Akteure sind eingebunden, z.B. Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Verbände, Gewerkschaften, NGOs, private Unternehmen. Wie groß sind diese Netzwerkmitglieder?	D	D	D	I	I		D	I	I	I		D	I	I		D	D	I	I
Ansprechpartner für die Allianz in den Mitgliedsorganisationen	Wer in den Mitgliedsorganisationen ist der Ansprechpartner für Netzwerk-bezogene Angelegenheiten? Auf welchen Hierarchieebenen befinden sich diese?	D		I	N	N		D	I	N	N		D	N	N		D	I	N	N
Geschäftsstelle	Hat das Netzwerk eine Geschäftsstelle o.ä.? Wie stellt sich die Organisation der Geschäftsstelle dar (Mitarbeiter, Ressourcen, Zeiten etc.)?	D		N	N	N		D	N	N	N		D	N	N		D	N	N	N
Vertretene Branchen/Wirkungsfelder	In welchen Branchen/Wirkungsfeldern sind die primären Akteure tätig?	D		N	N	N		D	I	N	N		I	D	N	N	D	N	N	N
Geografische Verteilung der Mitglieder	Lokal, regional, national, international	D	D	N	N	N		D	N	N	N		D	D	N	N	D	N	N	N
Aktionsradius der Allianz (geografische Ausrichtung)	Lokal, regional, national, international	D	D	N	N	N		D	D	N	N		D	D	N	N	D	N	N	N
Zielgruppendurchdringung	Wie hoch ist der Anteil der Netzwerkmitglieder an der Gruppe der in Frage kommenden Organisationen/Personen? (z.B. bei regionalen Branchennetzwerken: Wie viel % der branchenangehörigen Unternehmen der Region sind Mitglied im Netzwerk?)	D		N	N	N		D	N	N	N		I	D	N	N	D	N	N	N
Netzwerkorientierung	Das Netzwerk ist - ökonomisch/markt-orientiert - gemeinwohlorientiert - beides/ an der Schnittstelle zwischen Markt und Gemeinwohl	D		N	N	N		D	D	N	N		I	D	N	N	D	N	N	N

Hierarchiestruktur	Gibt es ein übergeordnetes Gremium, von dem aus das Netzwerk koordiniert wird (hierarchische Struktur) oder erfolgt die Koordination und Kooperation zwischen den Netzwerkakteuren dezentral (heterarchische Struktur)?	D	I	N	I	D	I	N	I	I	D	I	D	I	N	I	
Integrationsgrad der Mitglieder im Netzwerk	1. Interessensgemeinschaft mit Erfahrungsaustausch/Lernprozesse/Wissensaustausch 2. kooperative Ausgestaltung durch Aufgaben- und Funktionsabstimmung / -vergabe 3. Planung / Realisierung und Optimierung gemeinsamer Wertschöpfungsprozesse 4. Integration aller Leistungserstellungsprozesse und gemeinsamer Marktauftritt 5. Gemeinschaftsunternehmen/-organisation	D	I	I	I	D	D	I	I	I	D	I	I	D	I	I	
Steuerungs- und Beziehungslogik/Kooperationsform/Wertschöpfungsstruktur	Multisektoralität: - Horizontal (auf der gleichen Produktionsstufe/Wissensstufe) - Vertikal (unterschiedliche Produktionsstufen/Wissensstufen) - Diagonal (Mischform, ggf. branchen-/inhaltsübergreifend) Haben die Netzwerkmitglieder gleiche oder sich ergänzende Inhalte? Gibt es Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Kooperationspartnern?	D	I	N	N	D	I	N	N		D	N	N	D	I	N	N
Entwicklung der Allianz/Mitgliedertendenz	Das Netzwerk ist - wachsend - schrumpfend - stagnierend (weiteres Wachstum gewünscht) - konsolidiert (kein weiteres Wachstum gewünscht)	D		N	N	N	D	I	N	N		D	N	N	D	N	N
Inhaltliche Reichweite	Projektbezogen Ausrichtung auf ein Geschäfts-/Handlungs-/Aktionsfeld Ausrichtung auf mehrere Geschäfts-/Handlungs-/Aktionsfelder	D	D	N	N	D	I	N	N	D	D	N	N	D	D	N	N

Aufgaben des Netzwerks																		
Gründungsmotivation	z. B. ökonomische Motive (Sicherung von Marktstellungen, Ressourcen-, Kosten- und Zeitersparnis, Risikominimierung, schnellere und kostengünstigere Entwicklung und/oder Produktion, schnellere und breitere Markteinführung, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Qualitätsverbesserung), oder soziale/innovative Motive (Wissenstransfer, gemeinsame Lernprozesse usw.)	D		N	N	N	D	D	N	N		I	D	N	N	D	N	N
Ziele und Motive der Kooperation	z. B. ökonomische Motive (Sicherung von Marktstellungen, Ressourcen-, Kosten- und Zeitersparnis, Risikominimierung, schnellere und kostengünstigere Entwicklung und/oder Produktion, schnellere und breitere Markteinführung, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Qualitätsverbesserung), oder soziale/innovative Motive (Wissenstransfer, gemeinsame Lernprozesse usw.) Gibt es Pläne für zukünftige Weiterentwicklung?	D		I	N	N	D	D	N	N		D	N	N	D	I	N	N
Zielgruppe/Kunde	Wer ist Zielgruppe/Kunde für die Aktivitäten des Netzwerks? Für wen erbringt das Netzwerk hauptsächlich seine Dienstleistungen? -> Mitglieder (intern) / Umfeld (extern)	D		N	N	N	D	I	N	N		D	N	N	D	N	N	N

Steuerung des Netzwerks																					
Steuerungsinstrumente/ Netzwerkmanagement	z.B. Gremien und Instrumente zur Steuerung der Zusammenarbeit, für den Interessenausgleich, zur Konfliktprävention, zum Management der Schnittstellen zwischen den Akteuren; Netzwerkmanagementsystem	D		N	N	N		D	N	N	N		D	D	N	N		D	N	N	N
Erfolg	Wie wird Erfolg im Netzwerk definiert?	D		N	N	N		D	I	N	N		D	N	N		D	N	N	N	
Erfolgsfaktoren (Treiber und Hemmnisse)	Welches sind Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren? Wie werden sie identifiziert? Resultieren diese aus dem Netzwerk bzw. Akteuren daraus oder aus äußeren (z.B. gesellschaftlichen) Rahmenbedingungen?		D	N					I	I				D	I	I		D		I	I
Wirkungsmonitoring/ Controlling	Gibt es spezifische Vorgehensweisen zur Erfolgsmessung/ zum Controlling? Wie wird Erfolg geprüft? Wird Erfolg kontinuierlich gemessen?		D	N	N	N			D	N	N			D	N	N		D	N	N	N

Zusammenarbeit und Rollen im Netzwerk																					
Kompetenzprofile der Akteure	Welche Kompetenzen haben die im Netzwerk arbeitenden Akteure? Sein diese Kompetenzen gleich oder komplementär? Wo überlappen sie sich?	D		D	D	D		D	N				D	D	D		D	D	D	D	D
Kooperation, Wettbewerb und Macht	Wird das Kooperationsziel durch andere Ziele überlagert? Gibt es daneben noch andere Elemente der Interaktion der Netzwerkmitglieder? z.B. - Wettbewerb (Netzwerkmitglieder stehen in Konkurrenz zueinander, z.B. als Zulieferer eines fokalen Unternehmens) - Machtausübung großer, dominierender Mitglieder	D		I	I	I			I	I	I			D	I	I		D	I	I	I
Rollen im Netzwerk	Ergeben sich aus der Art der Zusammenarbeit bestimmte Rollen einzelner Mitglieder im Netzwerk, z.B. (netzwerkinterne) Zulieferer und Abnehmer, Kunden und Dienstleister?	D		I	I	I		D	D	I	I			D	I	I		D	I	I	I
Prozesse	Gibt es wiederkehrende Prozesse im Netzwerk? (z.B. in Form von Wertschöpfungsketten oder auch wiederkehrende Events wie z.B. Preisverleihung)	D		N	N	N			N	N	N			D	N	N		D	N	N	N
Durchführung der Funktionen und Aktivitäten	Werden Aktivitäten von den Akteuren getrennt oder gemeinsam durchgeführt?	D		N	N	N		D	I	N	N			D	N	N		D	N	N	N

Kosten, Ressourcen und Risiken																					
Finanzierungsumfang/ Beteiligungsform	Verteilung der Kosten Finanzieller Beitrag der Akteure		D	N	N	N		D	A	N	N			D	N	N		D	N	N	N
Ressourcen	Eingebrachte Ressourcen (z.B. organisatorisch), Komplementarität		D	N	N	N		D	N	N	N			D	N	N		D	N	N	N
Risiken	Welche Risiken sind mit der Teilnahme verbunden (z.B. Imageschaden, Machtverlust)?		I	N	N	N		D	I	N	N			D	N	N		D	N	N	N

Netzwerk - Umfeld																					
Sekundäre Akteure	Wettbewerber, Gewerkschaften, Gesetzgeber, Medien und sonstige Akteure, die nicht direkt an der Allianz beteiligt sind aber ihre Aktivitäten beeinflussen können.	D		N	N	N		D	D	N	N			D	N	N		D	N	N	N
Andere Netzwerke	Zu welchen anderen Netzwerken pflegt das untersuchte Netzwerk Kontakte oder Kooperationen? (z.B. Erfahrungsaustausch, Lobbying, Benchmarking...)? Mit welchen vergleichbaren Netzwerken steht die das Netzwerk im Wettbewerb?	D	D	N	N	N		D	I	N	N			D	N	N		D	N	N	N

Legende:	Teilsweise Abfrage	T
	Wird indirekt ermittelt	I
	Sehr allgemein abgefragt	A
	Wird direkt abgefragt	D
	Wird nicht abgefragt	N

GdA					Kurs 21				Metalog				OWL MB			
Deskresearch	CSCP	CSCP	IAD	IAD	WI	WI	IAD	IAD	org/lab	org/lab	IAD	IAD	Tri	IAD	IAD	IAD
Interview	Tätigkeitsanalyse	Efford-Reward	Arbeitszufriedenheit	Deskresearch	Interview	Efford-Reward	Arbeitszufriedenheit	Planung/Deskresearch	Teilnehmende Beobachtung	Efford-Reward	Arbeitszufriedenheit	Deskresearch / Interview	Tätigkeitsanalyse	Efford-Reward	Arbeitszufriedenheit	

Nachhaltigkeitsleistung des Netzwerks

Wie und wie gut trägt das Netzwerk zur Erschließung von Nachhaltigkeitspotenzialen in der Ziel- bzw. Mitgliedergruppe bei?

Ökologische Nachhaltigkeit

Recycling und Müllreduktion	Das Netzwerk trägt zur Vermeidung der Herstellung/Verwendung von Wegwerfprodukten bei. Es ergreift Maßnahmen zur Steigerung von Recycling von Ressourcen und Produkten in ihrer Ziel- bzw. Mitgliedergruppe (z. B. durch Maßnahmen im Abfallmanagement, Wieder-/Weiterverwendung von Produkten).	D	I	N	N			I	N	N			D	N	N	D	I	N	N	
Transport	Das Netzwerk fördert Maßnahmen bezüglich Transport/Mobilität, zur Steigerung der Transporteffizienz, zur Erfassung und Bewertung der Umweltrelevanz von Transportmitteln sowie zur Verbesserung der Mobilität der Beschäftigten (ggf. auch der Kunden/-innen) der Ziel- bzw. Mitgliedergruppe.	D	I	N	N			I	N	N			D	N	N	D	I	N	N	
Energieeffizienz	Das Netzwerk ergreift Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, zum Einsatz von regenerativen Energien sowie zur Erfassung und Bewertung der Umweltrelevanz von Energieträgern in seiner Ziel- bzw. Mitgliedergruppe.	D		N	N	N			I	N	N			D	N	N		N	N	N
Erneuerbare Energien	Das Netzwerk trägt zur bevorzugten Nutzung erneuerbarer Energieträger aus der Region (z. B. Wasser, Holz, Biomasse, Sonne) in seiner Ziel- bzw. Mitgliedergruppe bei.	D		N	N	N			I	N	N			D	N	N		N	N	N
Natürliche Ressourcen	Das Netzwerk ergreift Maßnahmen bezüglich Roh-, Betriebs- und Hilfsstoffen: Es trägt zur Steigerung der Rohstoffeffizienz, zur Nutzung von erneuerbaren Ressourcen, zur Erfassung und Bewertung der Umweltrelevanz von Stoffen sowie zur Reduktion des Wassereinsatzes und der Nutzung von Regenwasser in seiner Ziel- bzw. Mitgliedergruppe bei.	D		N	N	N			I	N	N			D	N	N		N	N	N
Emissionen und Gefahrstoffe	Das Netzwerk trägt zur Vermeidung von Gefahrstoffen, Abfall, Abwasser, Emissionen und Lärm etc. seiner Ziel- bzw. Mitgliedergruppe bei.	D		N	N	N			I	N	N			D	N	N		N	N	N
Flächenverbrauch	Das Netzwerk trägt zur Vermeidung von Flächenversiegelung etc. in seiner Ziel- bzw. Mitgliedergruppe bei (z.B. durch Berücksichtigung von Umweltaspekten bei Neu- und Umbauten).	D		N	N	N			I	N	N			D	N	N		N	N	N

Ökonomische Nachhaltigkeit

Organisation	Das Netzwerk hat eine transparente und klar strukturierte Aufbauorganisation (klare Struktur, klare Zuständigkeit, sinnvolle Bereichstrennung etc.). Die Ablauforganisation im Netzwerk funktioniert und ist effizient geregelt (Abstimmung der Geschäftsbereiche, Umsetzung von Entscheidungen etc.). Das Netzwerk trägt zur Ausbildung effizienter Organisationsstrukturen in seiner Ziel- und Mitgliedergruppe bei.	D	D	I	I			A	I	I			D	I	I	D	D	I	I	
Kommunikation	Das Netzwerk besitzt klare, transparente und strukturierte Wege der internen Kommunikation. Der Austausch und Zugang zu fachbezogenen Informationen ist ebenso geregelt. Das Netzwerk trägt zur Ausbildung effizienter Kommunikationsstrukturen in seiner Ziel- und Mitgliedergruppe bei.	D	D	N				A	N	I			D	N		D	D	N		
Führung	Die Führungskräfte des Netzwerks handeln als Vorbilder im Sinne von Leitbild und Strategie des Zusammenschlusses und werden von den Beschäftigten als solche akzeptiert.	I	I	I	I			A	I	I			D	I	I	D	I	I	I	
Stabilität	Trägt das Netzwerk zu einer festen Marktstellung ihrer Ziel bzw. Mitgliedergruppe bei? Hilft sie zukünftige Gefahren für diese Marktstellung zu mindern? Wie und wie gut trägt das Netzwerk zur Erschließung von Nachhaltigkeitspotentialen in der Ziel bzw. Mitgliedergruppe im Bereich der Preisstabilität, im Bereich der Makroökonomischen Stabilität, oder zur Aufrechterhaltung eines hohen Beschäftigungsgrades bei?	D	I	I	I			A	I	I			D	I	I	D	I	I	I	
Wertzuwachs bzw. Wertschöpfung durch das Netzwerk	Wie und wie gut trägt das Netzwerk zur Erschließung von Wertzuwachs in der Ziel bzw. Mitgliedergruppe bei? An welchen Stellen? Für wen? Trägt das Netzwerk trägt zu einer guten Umsatz- und Gewinnsituation ihrer Ziel bzw. Mitgliedergruppe bei? Leistet das Netzwerk einen Beitrag dazu, dass dies auch für die mittelfristige Zukunft erwartet werden kann? Wie und wie gut trägt das Netzwerk zur Nutzung aller Wertschöpfungsmöglichkeiten in der Ziel bzw. Mitgliedergruppe bei?	D	I	N	N			I	N	N			D	N	N			N	N	
Informationsaustausch bezgl. Finanzierung	Das Netzwerk informiert seine Ziel- und Mitgliedergruppe über Finanzierungsmöglichkeiten, Ratings (z. B. nach Basel II), aktuelle Subventionenmöglichkeiten und/oder Alternativen zu bestehenden Subventionierungen.	I	I	N	N			A	N	N			D	N	N			D	I	N
Sicherheit	Das Netzwerk unterstützt seine Ziel- und Mitgliedergruppe bei der Einhaltung aller rechtlichen Anforderungen und informiert über zukünftige Anforderungen (auch und besonders seitens der Europäischen Union). Sind mit dem Netzwerk Risiken rechtlicher Art, bzw. bezüglich Haftung oder hohe Investition verbunden? Wie riskant sind Neuerungen im Marktumfeld des Netzwerks? Hilft das Netzwerk Risiken zu vermindern?	D		N	N			A	N				D	N		D		N	N	

Unternehmenssteuerung	Das Netzwerk unterstützt seine Ziel- und Mitgliedergruppe mittels eines Finanzcontrollingsystem, das geeignete Daten zur effektiven Steuerung des Unternehmens liefert (z. B. aussagekräftige Kennzahlen, direkte Hinweise auf ineffiziente Prozesse).	D	I	N	N			I	N	N			D	N	N			D	I	N	N
Potenziale erkennen und ausschöpfen	Das Netzwerk trägt zur Steigerung der Attraktivität des Standortes und zur Aktivierung regionaler Potenziale bei. Das Netzwerk kennt seine Potenziale, die sich ihm auf internationalen Märkten bieten, und schöpft diese aus.	I	I	N	N			D	N	N			D	N	N			D	I	N	N
Kundenzufriedenheit	Profitieren Kunden von dem Netzwerk, z. B. durch Information sowie Zeit- oder Materialersparnis? Vermittelt das Netzwerk immaterielle Werte wie Ansehen und Expertise, für die der Kunde zu Mehrausgaben bereit ist?	D	N	N	N			A	N	N			D	N	N			D	N	N	N
Globalisierung	Das Netzwerk informiert seine Ziel- und Mitgliedergruppe über die Auswirkungen der Globalisierung (z. B. sich schnell verändernde Märkte, neue Lieferanten und Produzenten, neue Mitbewerber, Produkte aus Niedriglohnländern) auf ihre Unternehmen und leistet einen Beitrag zu einer Strategie, damit produktiv umzugehen.	I	N	N	N			A	N	N			D	N	N			D	N	N	N
Interkulturelle Kompetenzen	Das Netzwerk fördert die notwendigen sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen seiner Ziel- und Mitgliedergruppe, die für internationale Märkte und internationale Kontakte notwendig sind.	D	N	N	N			D	N	N			D	N	N			D	N	N	N

Soziale Nachhaltigkeit

Arbeitsschutz	Das Netzwerk fördert den Arbeitsschutz und die Gesundheit der Beschäftigten in seiner Ziel- und Mitgliedergruppe. Dies geht über das Vorhandensein des Arbeitsschutzmanagements hinaus und umfasst z. B. das Angebot gesundheitsfördernder Maßnahmen wie Rückenschulungen, Betriebssportprogramme etc. Das Netzwerk unterstützt Unterweisungen zum richtigen Umgang mit gefährlichen Arbeitsvorgängen, Gefahrstoffen und anderen Arbeitsmitteln der Beschäftigten seiner Ziel- und Mitgliedergruppe.	D	I	N				I	N			D	N				D	D	D	I	D		
Mitarbeiterzufriedenheit	Durch das Netzwerk werden in ihren Ziel- und Mitgliederunternehmen Instrumente eingesetzt, um die Zufriedenheit und die Motivation der Beschäftigten und deren Bedürfnisse zu ermitteln, und daraus auch Konsequenzen zu ziehen um ein gutes und produktives Arbeitsklima in ihrer Ziel- und Mitgliedergruppe zu fördern. Dies kann z. B. umfassen: Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter/-innen, Förderung von Solidarität und Kollegialität, Maßnahmen gegen Mobbing, Betreuung von neuen Mitarbeitern, Kinderbetreuung.	D	N					D	I	D			D	I	D			D	I	D	N	I	D
Unternehmenskultur	Das Netzwerk fördert eine Unternehmenskultur in ihrer Ziel- und Mitgliedergruppe, die beispielsweise beinhaltet: ständige Verbesserung, Innovation, Umgang miteinander in Vertrauen und Respekt, Lösungs- statt Fehlerdiskussion, konstruktiver Umgang mit Konflikten, offene Diskussionskultur etc. Die Unternehmenskultur fördert, dass die Mitarbeiter ihr Können, ihre Kreativität und ihre Motivation in den Arbeitsprozess einbringen.	D	N	N				I	N	D			D	N				D	D	D	N	N	D
Mitarbeiterbeteiligung	Das Netzwerk unterstützt seine Ziel- und Mitgliedergruppe darin, deren Mitarbeiter/-innen individuell an Entscheidungen, die ihren Arbeitsplatz oder ihre Abteilung betreffen zu beteiligen. Das Netzwerk fördert Unternehmen dahingehend, ihren Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit zu geben, Verbesserungsvorschläge einzureichen und dazu qualifizierte Rückmeldungen zu bekommen sowie umgesetzte Verbesserungsvorschläge zu belohnen. Die Allianz trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter/-innen ihrer Ziel- und Mitgliedergruppe ihr Unternehmen positiv nach außen tragen, und die Leistungen des Unternehmens gut darstellen können. Sie leistet einen Beitrag, dass die Mitarbeiter/-innen sich in jeder Stufe der Arbeitsprozesse verantwortungsbewusst und im Sinne des Unternehmens mit einbringen.	D	I	N				D	N				D	N				D	I	D	I	N	I
Kulturelle Verschiedenheit und Chancengleichheit	Das Netzwerk achtet auf die Gewährleistung der Chancengleichheit und fördert die Integration verschiedener Beschäftigtengruppen in ihrer Ziel- und Mitgliedergruppe. Dies kann z. B. umfassen: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Frauen in führenden Positionen, Beschäftigung von Behinderten; Integration von ausländischen Beschäftigten, Gleichberechtigung; Bauliche Maßnahmen gegen die Ausgrenzung Behinderter, Wiedereingliederung nach Krankheit, Unfall, Erziehungszeit; Förderung älterer Beschäftigter. Das Netzwerk trägt dazu bei, dass ihre Ziel- und Mitgliedergruppe die Struktur ihrer Belegschaft (Stichwort demografischer Wandel: Alter, Geschlecht, Nationalität etc.) beachtet und deren Potenziale durch geeignete Aus- und Weiterbildungsangebote (z. B. für ältere Beschäftigte) fördert.	D	N	N	N				N	N			D	N	N			D	N	N	N	N	N
Ausbildung, Förderung, Gewinnung junger/qualifizierter Mitarbeiter	Das Netzwerk fördert die Ausbildung junger Menschen in ihrer Ziel- und Mitgliedergruppe. Dies kann z. B. umfassen: Anbieten von Ausbildungsplätzen (auch über den eigenen Bedarf hinaus). Das Netzwerk engagiert sich dafür, junge, qualifizierte Leute für die Ausbildungsgänge und Berufe seiner Ziel- und Mitgliedergruppe zu gewinnen und fördert deren Übernahme nach erfolgreicher Ausbildung. Das Netzwerk fördert den Ausbau der fachlichen Fertigkeiten der Beschäftigten seiner Ziel- und Mitgliedergruppe.	D	I	N	N				N	N			D	N	N			D	N	N	N	N	N
Berücksichtigung sozialer Aspekte bei der Planung	Das Netzwerk fördert die Erstellung von Personalentwicklungsplänen (z. B. Qualifizierungspläne, Bedarfsanalysen), in seiner Ziel- und Mitgliedergruppe, die die Potenziale aller Beschäftigten berücksichtigen. Das Netzwerk fördert die Berücksichtigung Sozialaspekte bei Neu- und Umbauten in seiner Ziel- und Mitgliedergruppe. Das Netzwerk fördert die sozialen Kompetenzen sowie die Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Kreativität der Beschäftigten ihrer Ziel- und Mitgliedergruppe.	D	N	N	N				N	N			D	N	N			D	N	N	N	N	N
		D	I	N	I			A	N	I			D	N	I			D	I	N	I	I	

Netzwerk - Umfeld																							
Sekundäre Akteure	Das Netzwerk kennt konkurrierende Netzwerke in der Region und aus anderen Regionen und ist im Wettbewerb mit ihnen gut positioniert.	D		N	N	N			N	N	N		D	N	N	D	N	N	N				
Wirkungen	Auf Mikroebene: nicht nur die beteiligten Akteure profitieren direkt, sondern auch die Gemeinde, das Umland oder z.B. andere Firmen, wenn sie neue Maßnahmen und Instrumente nachahmen;		D		N	N	N			N	N			N	N			N	N	N			
	Auf Makroebene: Beiträge zu stabilen und vorhersehbaren gesamtwirtschaftlichen Bedingungen;								A					D				D					
Einfluss	Auf Metaebene: nachhaltige Entwicklung zum Leitbild gesellschaftlichen Handelns																						
	Das Netzwerk ist in ihrem geografischen und inhaltlichen Tätigkeitsfeld einflussreich (z.B. erfolgreiche Lobbyarbeit bei Verbänden und in der Politik)	D	I		N	N	N			A	N	N		D	N	N		D	N	N	N		
Image, PR	Das Netzwerk hat "einen guten Ruf". Dies wird über PR-Arbeit unterstützt und systematisch erhoben (z.B. über eine Pressemappe)	D	I		N	N	N			A	N	N		D	N	N		D	N	N	N		
Aktivierung und Bereicherung regionaler Potenziale	Das Netzwerk kennt seine wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholder) und führt mit ihnen einen konstruktiven Dialog (Nachbarn, Behörden, Vertreter/-innen der Politik, Gewerkschaften, Medien, Kirchen, Umwelt- und Entwicklungsorganisationen u.a.).		D		N	N	N			A	N	N		D	N	N		D	N	N	N		
	Durch die Geschäftstätigkeit des Netzwerks wird die Wertschöpfung in der Region erhöht (z. B. durch Einkauf oder Verkauf von regionalen Produkten und Rohstoffen).		D	I		N	N	N			A	N	N		D	N	N		D	N	N	N	
	Das Netzwerk beteiligt sich an regionalen Initiativen (z. B. durch Mitarbeit in regionalen Verbänden, an regionalen Projekten, Sponsoring regionaler und nachhaltiger Aktivitäten im sozial-kulturellen oder ökologischen Bereich) und fördert das regionale Engagement ihrer Ziel- und Mitgliedergruppe und deren Beschäftigten.			D		N	N	N			A	N	N		D	N	N		D	N	N	N	
	Das Netzwerk fördert den Kontakt seiner Ziel- und Mitgliedergruppe zur Kommune/Region und berücksichtigt deren Ziele mit in ihrer Arbeit. Dies kann z. B. umfassen: Regionales Leitbild, Maßnahmen gegen Abwanderung.	D	I	I		N	N				A	N	N		D	N	N		D	I		N	N
	Das Netzwerk bzw. deren Mitglieder beteiligen sich an regionalen Initiativen (z. B. durch Mitarbeit in regionalen Verbänden, an regionalen Projekten, Sponsoring regionaler und nachhaltiger Aktivitäten im sozial-kulturellen oder ökologischen Bereich) und fördern das regionale	D	I			N	N	N			A	N	N		D	N	N		D			N	N

Verankerung von Nachhaltigkeit																					
Strukturelle Verankerung	Nachhaltiges Wirtschaften (integrative Betrachtung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten) ist im Netzwerk durch verantwortliche Personen (z.B. Geschäftsführung oder Mitarbeiter/-innen), durch Gremien oder sonstige Strukturen verankert. Das Netzwerk trägt dazu bei, dass dieses auch in seiner Ziel- und Mitgliedergruppe verankert wird.	D		I		N				A		I		D		I		D	I		I
Managementsystem	Das Managementsystem des Netzwerks berücksichtigt die Aspekte der Qualitätssicherung, des Umweltschutzes sowie des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und trägt damit zur Steigerung des Unternehmenserfolges sei Ziel- und Mitgliedergruppe bei.	D		I		N				I		I		D		I		D	I		I

Legende:	Teilsweise Abfrage	T
	Wird indirekt ermittelt	I
	Sehr allgemein abgefragt	A
	Wird direkt abgefragt	D
	Wird nicht abgefragt	N

GdA					Kurs 21				Metalog				OWL MB						
Deskresearch	CSCP	CSCP	IAD	IAD	Deskresearch	WI	WI	IAD	IAD	Planung/Deskresearch	orglab	orglab	IAD	IAD	Deskresearch / Interview	Tri	IAD	IAD	IAD
	Interview	Tätigkeitsanalyse	Efford-Reward	Arbeitszufriedenheit		Interview	Efford-Reward	Arbeitszufriedenheit	Teilnehmende Beobachtung		Efford-Reward	Arbeitszufriedenheit	Tätigkeitsanalyse	Efford-Reward		Arbeitszufriedenheit			

Innovationsleistung des Netzwerks

Wie und wie gut trägt das Netzwerk zur Erschließung von Innovationspotenzialen in seiner Ziel bzw. Mitgliedergruppe bei? Inwiefern schafft das Netzwerk direkt Innovationen?

Innovationsverständnis und -bereitschaft

Verständnis über Innovationen verschiedener Bereiche	Das Netzwerk unterstützt seine Ziel- und Mitgliedergruppe bei der Erkenntnis, dass es nicht nur technische/technologische Innovationen gibt, sondern auch z.B. Prozess-, Organisations- oder soziale Innovationen. Das Netzwerk unterstützt seine Ziel- und Mitgliedergruppe auch bei der Umsetzung solcher nicht-technologischer Innovationen.	I	N	N	N			D	N	N		D	D	N	N		D	N	N	N
Verständnis des Zusammenhangs verschiedener Innovationsarten	Das Netzwerk unterstützt seine Ziel- und Mitgliedergruppe bei der Erkenntnis, dass auch scheinbar rein technische/technologische Innovationen eine soziale Dimension haben, da sie von Menschen umgesetzt werden müssen, und dass sie für eine erfolgreiche Implementierung oft soziale oder organisatorische Innovationen zur Voraussetzung haben. Konkret wirkt das Netzwerk unterstützend, indem es z.B. bei seinen Mitgliedsorganisationen die Verknüpfung von Personal-, Kompetenz- und Organisationsentwicklung fördert.	I	N	N	N			D	N	N		D	D	N	N		D	N	N	N
Fähigkeit und Bereitschaft zum Wandel	Das Netzwerk unterstützt seine Ziel- und Mitgliedergruppe bei der Bereitschaft und der Fähigkeit, sich dem stetigen Wandel des Marktumfelds zu stellen und mit dem Wandel der eigenen Organisation darauf zu reagieren. Das Netzwerk bietet Unterstützung beim Erkennen von Notwendigkeiten zum Wandel. Das Netzwerk seinerseits weist bei ihren eigenen Tätigkeiten ein hohes Maß an Wandlungsbereitschaft, -fähigkeit und Weitsicht beim Erkennen von Wandlungsnotwendigkeiten auf.	D	I	N	N			D	N	N		D	D	N	N		D	I	N	N

Mitarbeiter

Mitarbeiterpartizipation	Das Netzwerk fördert seine Ziel- und Mitgliedergruppe darin, dass deren Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit haben, Verbesserungsvorschläge einzureichen und dazu qualifizierte Rückmeldungen zu bekommen; umgesetzte Verbesserungsvorschläge werden belohnt.	I	I	I	I			D	I	I		D	D	I	I		D	I	I	I
	Das Netzwerk fördert eine Unternehmenskultur ihrer Ziel- und Mitgliedergruppe, die es mit sich bringt, dass sich die Beschäftigten kontinuierlich Gedanken zu Produkt- und Verfahrensverbesserungen oder sonstigen Innovationen machen.	I	I	I	I			D	I	I		D	D	I	I		D	I	I	I
Mitarbeiterressourcen	Das Netzwerk unterstützt ihre Ziel- und Mitgliedergruppe darin, die Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, Innovationen anzustoßen oder umzusetzen.	D	I	I	I			D	I	I		D	D	I	I		D	I	I	I
	Innovative Organisationsmethoden zur Verbesserung der Arbeitsweise werden verwendet, z.B. Restrukturierung der Lieferkette und flexible Teamarbeit. Hierzu trägt das Netzwerk bei.	I	I	I	N			I	I	N		D	D	I	N		D	I	I	N
	Das Netzwerk schafft die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung ihrer eigenen Mitarbeiter und unterstützt ihre Mitgliedsorganisationen dabei, ebenso die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung von deren Mitarbeitern zu schaffen.	I	I	I	N			I	I	N		D	D	I	N		D	I	I	N

Management																		
Führung	Das Management des Netzwerks erkennt und meistert den Wandel in seinem Netzwerk und unterstützt die Führungskräfte der Ziel- bzw. Mitgliedergruppe, den Wandel ihrer Organisationen zu erkennen und zu meistern. Dies kann Folgendes umfassen: - die internen und externen Kräfte des Wandels für die Allianz/die Organisation erkennen, - die nötigen Veränderungen innerhalb der Allianz/Organisation, in Bezug auf das Geschäftsmodell und die externen Verbindungen identifizieren und festlegen, - die Entwicklung von Veränderungsplänen persönlich führen, - finanzielle Mittel, weitere Ressourcen und Unterstützung für Veränderung sicherstellen, - die Umsetzung und die Risiken des gesamten Portfolios der Veränderungsprogramme managen, - die effektive Umsetzung der Veränderungen unter Einbezug der Interessengruppen sicherstellen, - die Veränderungen und die hierfür maßgeblichen Gründe den Mitarbeitern und den anderen Interessengruppen kommunizieren, - Mitarbeiter unterstützen und in die Lage versetzen, mit dem Wandel umzugehen, - die Wirksamkeit der Veränderungen messen und bewerten und das erworbene Wissen mit Anderen teilen.	D	I	N	N			T	N	N	X	X	N	N	D	I	N	N
	Um zu Eigenverantwortung, Kreativität und Innovationen zu ermutigen und Lernprozesse anzuregen und die Erkenntnisse daraus umzusetzen, sind Führungskräfte auch bereit, z. B. Änderungen der organisatorischen Strukturen vorzunehmen und Mittel bereitzustellen. Das Netzwerk fördert diese Einstellung bei ihrer Ziel- bzw. Mitgliedergruppe.	D	I	N	I			D	N	I	X	X	N	I	D	I	N	I
Leitbild-Strategie-Prozess	Das Netzwerk unterstützt ihre Ziel- und Mitgliedergruppe darin, wichtige Themen und Problemfelder zu erkennen, zu bearbeiten, zu priorisieren und sie in den Leitbild-Strategie-Prozess (Leitbild-->Strategie(-->Ziele)) zu integrieren.	I	N	N	N			I	N	N	X	X	N	N	D	N	N	N
	Politik und Strategie des Netzwerks identifizieren, verstehen und antizipieren die Bedürfnisse von derzeitigen und zukünftigen Interessengruppen und die Entwicklungen am Markt einschließlich der Wettbewerberaktivitäten. Die Allianz trägt dazu bei, dass dies für die Politiken und Strategien ihrer Ziel- bzw. Mitgliedergruppe ebenso gilt.	I	N	N	N			I	N	N	X	X	N	N	D	N	N	N

Technologie																				
Technologiemanagement	Das Netzwerk fördert das Technologiemanagement seiner Mitglieder, die z.B. - alternative und kommende Technologien unter dem Aspekt ihrer Auswirkungen auf die Geschäftsaktivitäten und die Gesellschaft identifizieren und bewerten, - das Technologieportfolio managen einschließlich der Ermittlung von veralteter Technologie und deren Austausch, - innovative und umweltfreundliche Technologien entwickeln, z.B. Einsparung von Energie und Ressourcen, Minimierung von Abfall und Emissionen, Betreiben von Recycling und Wiederverwertung, - Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung und Verbesserung effektiver Abläufe der Organisation nutzen, - Technologie zur Unterstützung von Verbesserungen nutzen.	D	I	N	N			I	N	N			D	N	N	D	I	N	N	
Effizienzpotenziale neuer Technologien	Dank dem Netzwerk sind seine Mitglieder in der Lage, von Effizienzpotenzialen neuer Technologien zu profitieren, z.B. durch die gemeinschaftliche Nutzung teurer Produktionsanlagen (Betriebernetzwerke)	D	D	I	N	N			I	N	N			D	N	N	D	I	N	N
Produktoptimierung entlang der Wertschöpfungskette	Dank dem Netzwerk entstehen Produkte, die auf allen Wertschöpfungsstufen nach einem einheitlichen Standard (ökonomisch, ökologisch, sozial) hergestellt werden. Zulieferer werden zu Innovationsprozessen z.B. i.S.e. Produktredesigns angeregt.			I	N	N			I	N	N			D	N	N	D	I	N	N
Alternative und neue Technologien	Gibt es ein routinemäßiges Vorgehen, das sicherstellt, dass alternative und neue Technologien entwickelt und eingeführt werden und dass die Nutzung von geistigem Eigentum und Wissen optimiert wird, um bei Produkten und auch bei Dienstleistungen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen? Leistet das Netzwerk hierbei Unterstützung?			I	N	N			I	N	N			D	N	N	D	I	N	N

Produkte und Dienstleistungen																					
Neue Produkte und Dienstleistungen	Gibt es ein umfassendes und lebensfähiges System, das sicherstellt, dass Anforderungen der Netzwerkmitglieder und die Kundenanforderungen so umgesetzt werden, dass neue Produkte und Dienstleistungen rechtzeitig verfügbar sind? - in Übereinstimmung mit den zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden und anderen Interessengruppen Verbesserungen zur Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen voraussehen und identifizieren, - neue Produkte und Dienstleistungen zusammen mit Kunden und Partnern entwerfen und entwickeln, die die Wertschöpfung für die Kunden erhöhen, - die Auswirkungen und das Verbesserungspotenzial neuer Technologien auf Produkte und Dienstleistungen verstehen und voraussehen, - neue Produkte und Dienstleistungen sowohl für die derzeitigen etablierten Märkte als auch für den Zugang zu neuen Märkten entwickeln, - die Kreativität, Innovation und Kernkompetenzen sowohl der Mitarbeiter als auch externer Partner nutzen, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwerfen und zu entwickeln.	D	I	N	N			I	N	N			D	N	N			D	I	N	N
Verbesserung der Dienstleistungen für die Mitglieder	Verfügt das Netzwerk über eine Methode, um routinemäßig Ziele für Verbesserungen bei der Leistung seiner internen Messgrößen und die aktuelle Wahrnehmung der Netzwerkmitgliederzufriedenheit und -loyalität zu setzen? Kann das Unternehmensnetzwerk darlegen, dass die Umfrageergebnisse jederzeit wirksam genutzt werden, um die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern?		I	N	N			I	N	N			D	N	N			D	I	N	N

Prozesse																							
Verbesserung der Prozesse, Prozessinnovationen	Gibt es eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse, die darauf beruht, Möglichkeiten und Bedarf anhand der Analyse von Kundendaten, Betriebsdaten und externen Benchmarks einerseits und einer entsprechenden Analyse der Möglichkeiten und des Bedarfes der Netzwerkmitglieder zu identifizieren? Dies kann bedeuten: - Verbesserungsmöglichkeiten und andere Veränderungen ermitteln und priorisieren, ob schrittweise oder grundlegend, - Leistungskennzahlen, Befragungsergebnisse und Informationen aus Lernprozessen nutzen, um Prioritäten und Ziele für Verbesserungen und verbesserte Verfahren festzulegen, - die kreativen und innovativen Talente der Mitarbeiter, Kunden und Partner sowohl für schrittweise erfolgende als auch für grundlegende Verbesserungen anregen und zur Entfaltung bringen, - neue Prozessgestaltungen, Geschäftsphilosophien und weiterführende Technologien entdecken und einsetzen, - geeignete Methoden zur Umsetzung von Wandel festlegen, - die Einführung neuer oder geänderter Prozesse in Pilotversuchen erproben und überwachen, - Prozessänderungen allen betroffenen Interessengruppen bekannt machen, - sicherstellen, dass die Mitarbeiter im Umgang mit neuen oder geänderten Prozessen vor deren Einführung geschult werden, - sicherstellen, dass Prozessänderungen die geplanten Ergebnisse erzielen.	D		N	N	N			I	N	N			D	N	N			D		N	N	N
		D		N	N	N			I	N	N			D	N	N			D		N	N	N

Wissensmanagement, Organisationales Lernen																						
Verankerung erworbener Erkenntnisse	Das Managementsystem des Netzwerks trägt dazu bei, dass gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse, z. B. aus Projekten, in den Unternehmen ihrer Ziel- und Mitgliedergruppe verankert werden.	D	D	N	N			I	N	N			X	N	N			D	D	N	N	
Lernen durch Kooperation mit anderen Netzwerken	Das Netzwerk sucht und pflegt die aktive Kooperation mit vergleichbaren Netzwerken, um Erfahrungen und Erkenntnisse auszutauschen. Die hierüber gewonnenen Erkenntnisse werden den Mitgliedern der Allianz zugänglich gemacht und in eine Wissensbasis integriert.	D	I	N	N			D	N	N			D	D	N	N			D	I	N	N
Grundlegendes Lernen	Trägt das Unternehmensnetzwerk dazu bei, dass seine Mitglieder Audits und ihre Ergebnisse stets dazu benutzen, Verbesserungen durch das Bearbeiten der Probleme an der Wurzel (und nicht durch "Schnellschüsse") zu erreichen und so das erneute Auftreten der Probleme zu verhindern?	D	I	N	N			I	N	N			D	N	N			D	I	N	N	

Interessenausgleich																	
Interessenausgleich zwischen den Netzwerkmitgliedern	Die verantwortlichen Akteure in dem Netzwerk sind sich widersprüchlicher Interessen verschiedener Mitglieder bewusst und wissen um die Bedeutung des Ausbalancierens von Interessen für innovationsförderliche Bedingungen. Die Netzwerkakteure versuchen erfolgreich, einen Ausgleich zwischen diesen Interessen herbeizuführen.	I	N	N	I		I	N	I	D	D	N	I	D	N	N	I
Interessenausgleich in den Mitgliedsorganisationen	Das Netzwerk unterstützt ihre Ziel- und Mitgliedergruppe darin, den für die Gestaltung innovationsfördernder Rahmenbedingungen wichtigen Ausgleich der unterschiedlichen Interessen zu betreiben. Auszugleichende Interessen können z.B. sein: - Kurz- vs. langfristige Gewinnerzielung/-Maximierung - Stabilität vs. Flexibilität - Langfristige Kapitalsicherung vs. möglichst hohe Ausschüttung an Anteilseigner und/oder Mitarbeiter - Globalisierung vs. Regionalisierung - Kreative Freiräume vs. effiziente, verdichtete Arbeitsprozesse	I	N	N	N		I	N	N	D	D	N	N	D	N	N	N

Legende:	Teilweise Abfrage
	Wird indirekt ermittelt
	Sehr allgemein abgefragt
	Wird direkt abgefragt
	Wird nicht abgefragt
Nicht zutreffend	

T
I
A
D
N
X