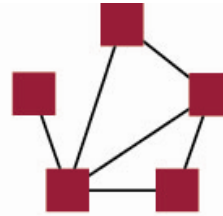


FAS.research



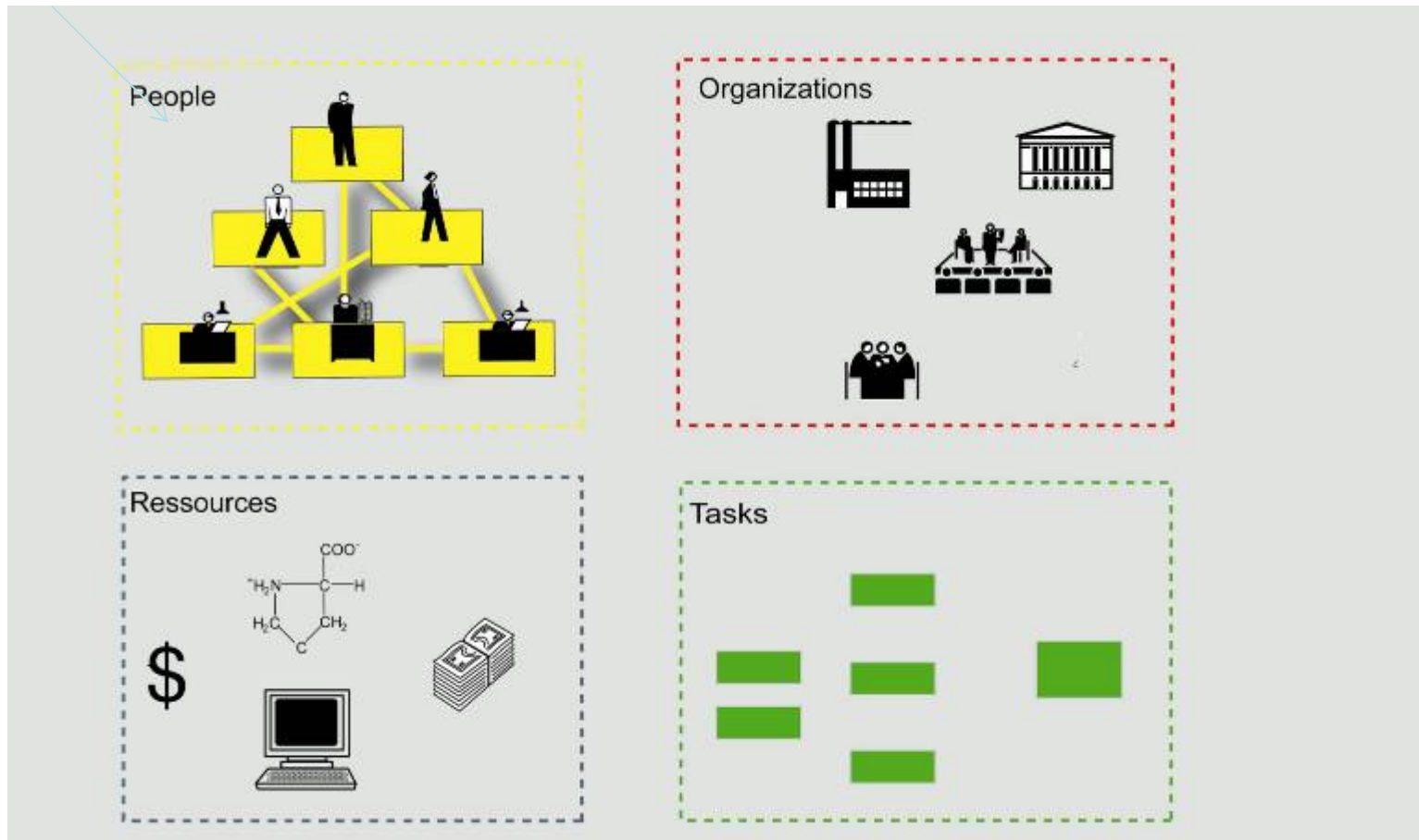
Network Analysis for Business & Enterprise

Netzwerke analysieren, Netzwerke optimieren in Organisationen

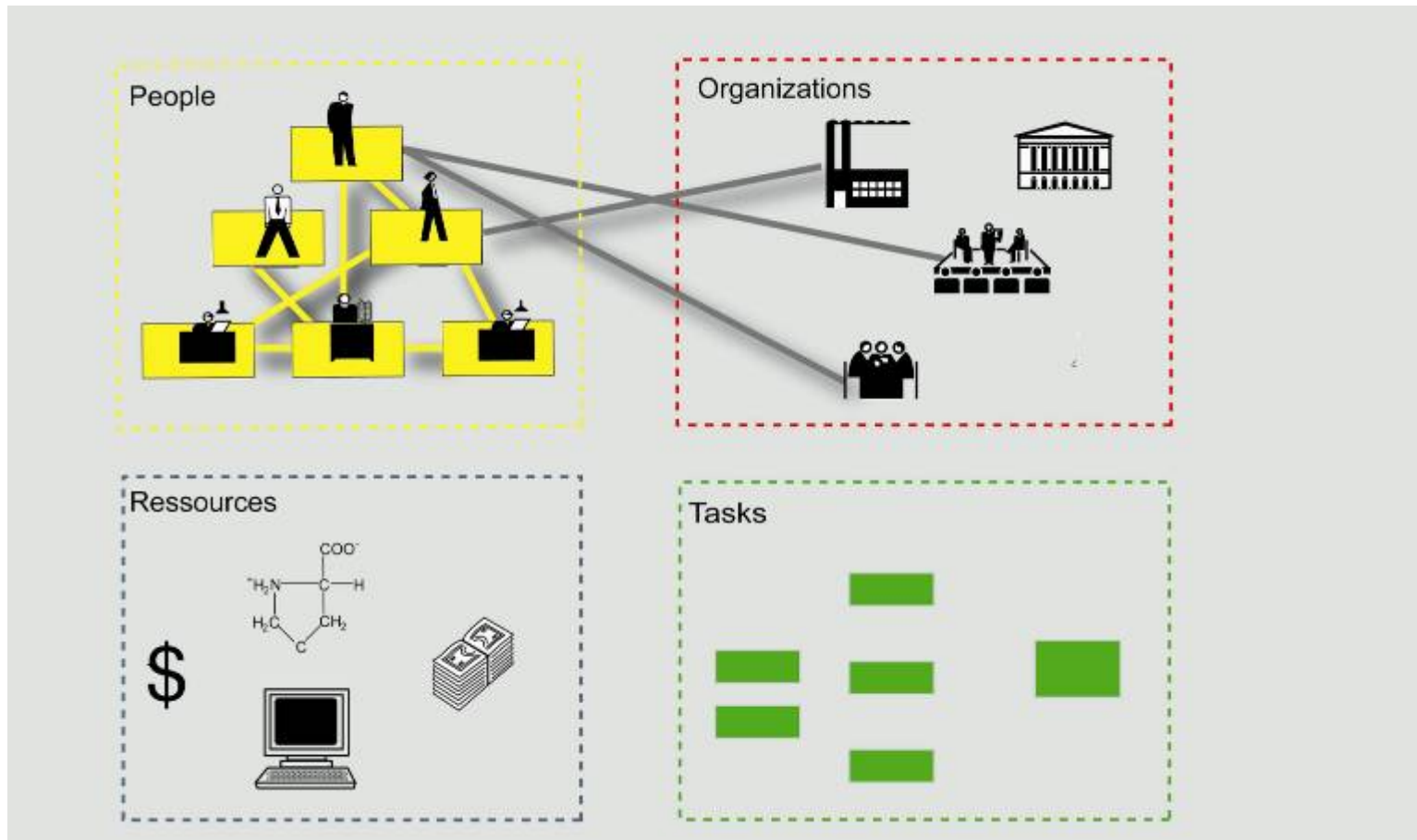
Ruth Pfusser (Network Analyst)

Harald Katzmaier (CEO and Founder)

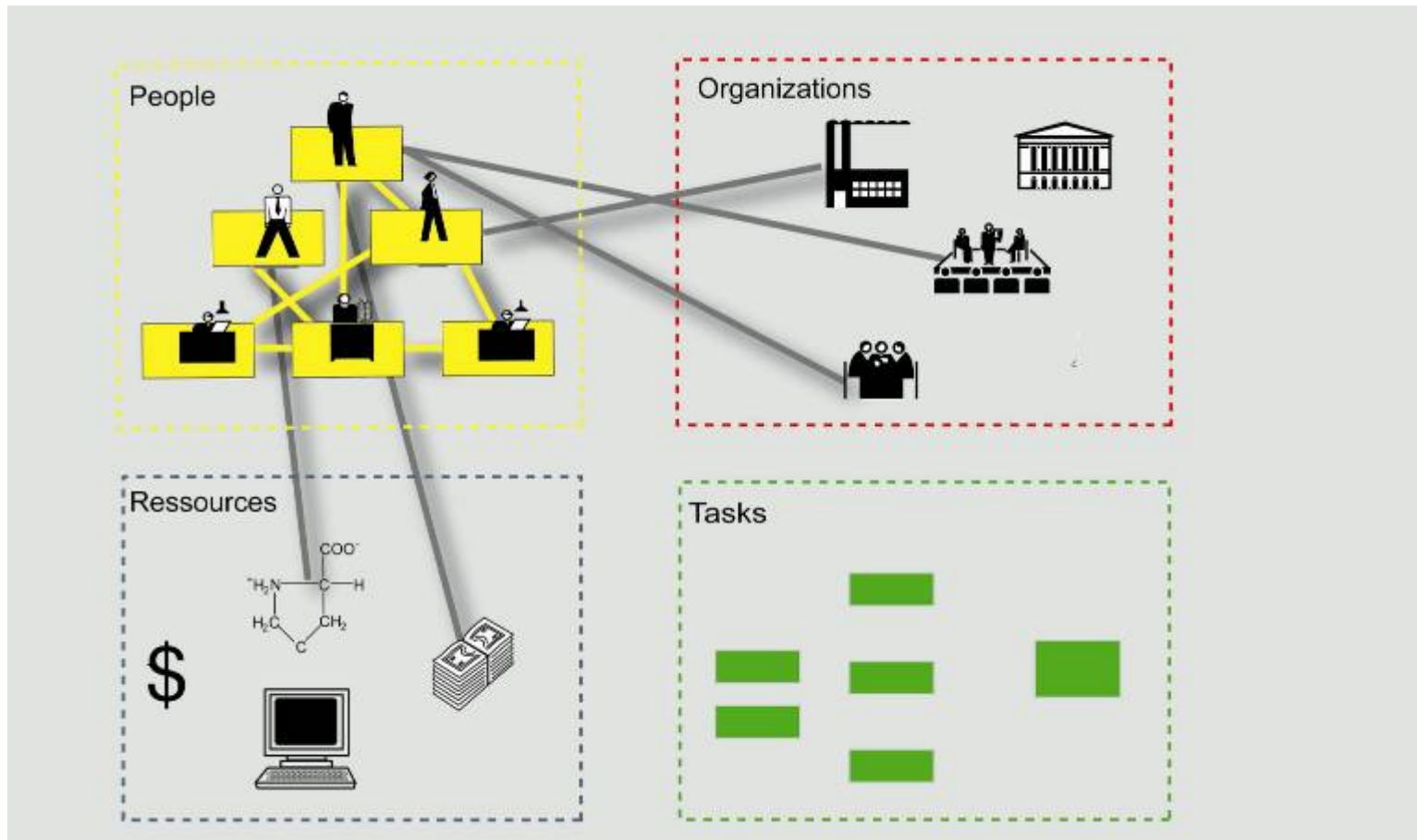
Die öffentliche Verwaltung besteht aus unterschiedlichen Akteuren mit spezifischer Rollenverteilung...



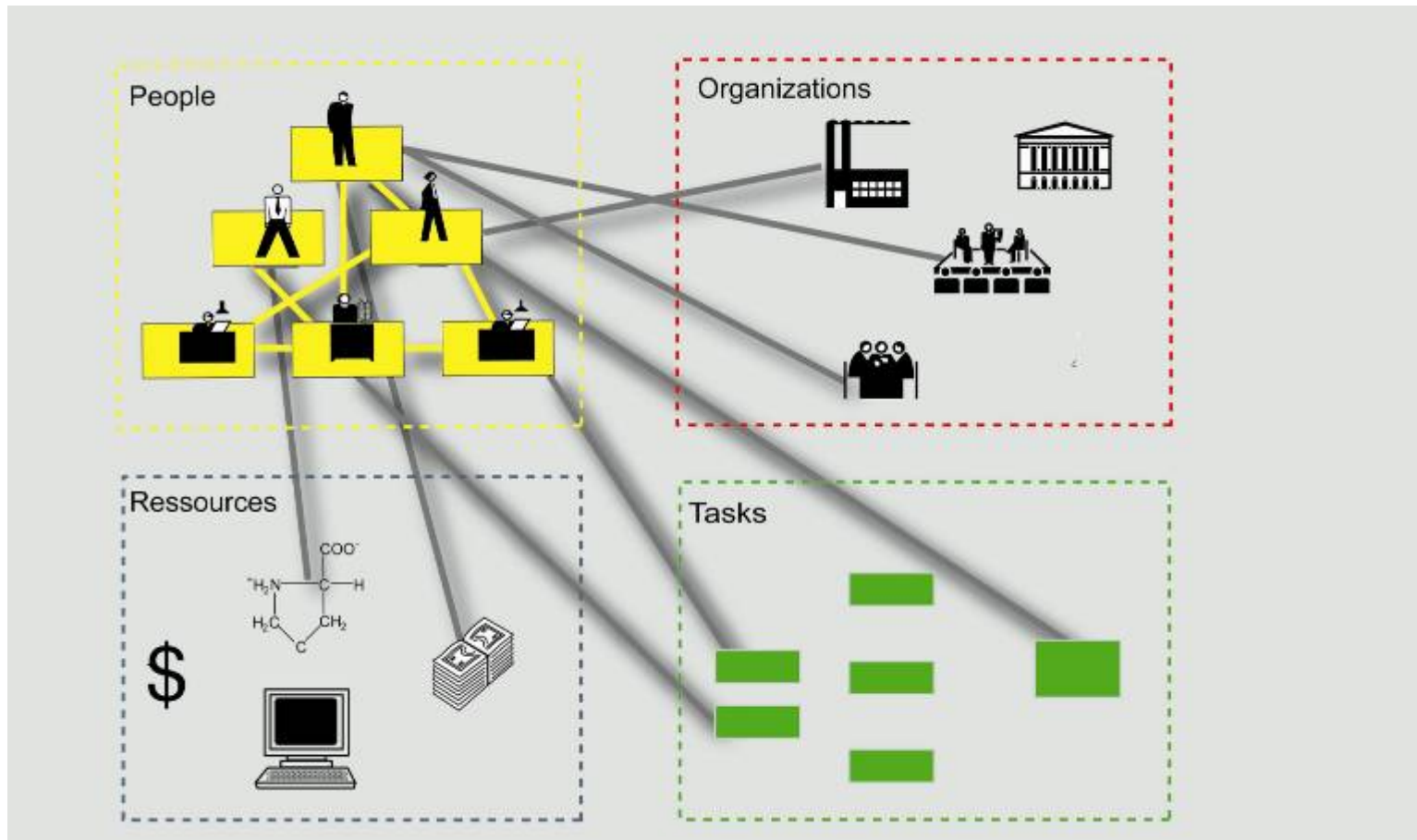
... die mit bestimmten Abteilungen/Organisationen verbunden sind



...und Zugang zu bestimmten Ressourcen besitzen



... und für bestimmte Aufgaben verantwortlich sind



Metamatrix-Modell einer Organisation

	Personen	Wissen / Ressourcen	Aufgaben	Orte / Affiliationen
Personen	Soziale Netzwerke <i>Wer kennt wen?</i>	Know-How und Produktionsmittel-Netzwerke <i>Wer weiß was? Wer hat welche Ressourcen?</i>	Aufgaben Netzwerke <i>Wer tut was?</i>	Affiliationsnetzwerke <i>Wer arbeitet wo, wer ist wo dabel?</i>
Wissen / Ressourcen		Knowledge, Anwendungs- und Substitutionsnetzwerke <i>Welches Wissen ermöglicht welche Erkenntnisse? Welches Wissen ist Voraussetzung, um welche Ressource zu verwenden? Welche Ressource kann durch welche ersetzt werden?</i>	Impact und Bedarfs-Netzwerke <i>Welches Wissen ist für welche Aufgabe notwendig? Welche Ressource ist notwendig für welche Aufgabe?</i>	Kompetenz- und Kapital-Netzwerke <i>Welches Wissen ist wo vorhanden? Welche Ressourcen sind wo vorhanden?</i>
Aufgaben			Ablaufnetzwerke <i>Welche Aufgabe muss vor welcher erledigt wrden?</i>	Markt- und Wertschöpfungs.Netzwerke <i>Welche Aufgaben werden wo erledigt?</i>
Orte / Affiliationen				Inter-organisationsnetzwerke <i>Welche Affiliation ist mit welcher verbunden?</i>

Die Herausforderung jeder Organisation

- Viele unterschiedliche Interessen involviert, viele verschiedene Persönlichkeiten und Perspektiven
- Wie können die richtigen Verbindungen geschaffen werden zwischen funktionalen Rollen, Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und den Aufgaben und Ressourcen, um die Ziele einer Organisation der öffentlichen Verwaltung möglichst effizient und effektiv zu erreichen.

Netzwerke: die soziale und technische Infrastruktur der Wertschöpfung

- Netzwerke ermöglichen einer Organisation zu lernen, kreativ zu sein und Probleme zu lösen - auch unter destabilisierenden Bedingungen (interne und externe Ausfälle, Krisen, Störungen)
- Netzwerke sind die Kanäle, über die Ressourcen ausgetauscht werden, die nötig sind, um Werte zu schaffen.
- Es gibt "gute" und "weniger gute" Netzwerke

Tools

5 Steps = 5 Modules

1. Balanced Scorecard Analysis (BSA)
2. Participatory Impact Analysis (PIA)
3. Value added Network Mapping (VNM)
4. SWOT Network Analysis (SWOT)
5. Recommendations (REC)

Balanced Scorecard Analysis (BSA)

Unterschiedliche Aufgaben – unterschiedliche Perspektiven –
unterschiedliche Erfolgsfaktoren

- **Finanzen:** Budgets, etc.
- **Kunden:** Bürgerservice, etc.
- **Prozeß:** Management, Implementation, etc.
- **Lernen und Innovation:** neue Ideen, Konzepte, etc.

Unterschiedliche Wertebereiche = unterschiedliche “Währungen”

Balanced Scorecard Diagram in der öffentlichen Verwaltung



Ziel und Nutzen der BSA

- Analyse der Diversität der Perspektiven, die in unterschiedlichen Aufgaben und funktionellen Rollen begründet liegt.
- Sichtbarmachung der verschiedenen Wertebereiche.
- Verbindung unterschiedlicher Perspektiven und Wertebereiche mit spezifischen Abteilungen, Rollen und Interessensgruppen.
- Sichtbarmachung der Zonen funktioneller Widersprüche und Konflikte!

Tools

5 Steps = 5 Modules

1. Balanced Scorecard Analysis (BSA)
2. Participatory Impact Analysis (PIA)
3. Value added Network Mapping (VNM)
4. SWOT Network Analysis (SWOT)
5. Recommendations (REC)

Participatory Impact Analysis (PIA)

Unterschiedliche Aufgaben – unterschiedliche Perspektiven
– unterschiedliche Erfolgsfaktoren

- Erfolgsfaktoren aus der finanziellen Perspektive
- Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Kunden
- Erfolgsfaktoren aus der Prozeß-Perspektive
- Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Weiterentwicklung und des Lernens

Die 5 Schritte der Participatory Impact Analysis (PIA)

1. Was ist das Ziel?
2. Welche Variablen haben Einfluß auf die Erreichung des Ziels?
3. Wie beeinflussen sich diese Variablen gegenseitig?
4. Was sind die Schlüsselfaktoren, die das System verändern können, um die Ziele (besser) zu erreichen?
5. Welche Personen können die Schlüsselfaktoren beeinflussen? (= > Value added Network Mapping)

Ziel und Nutzen der PIA

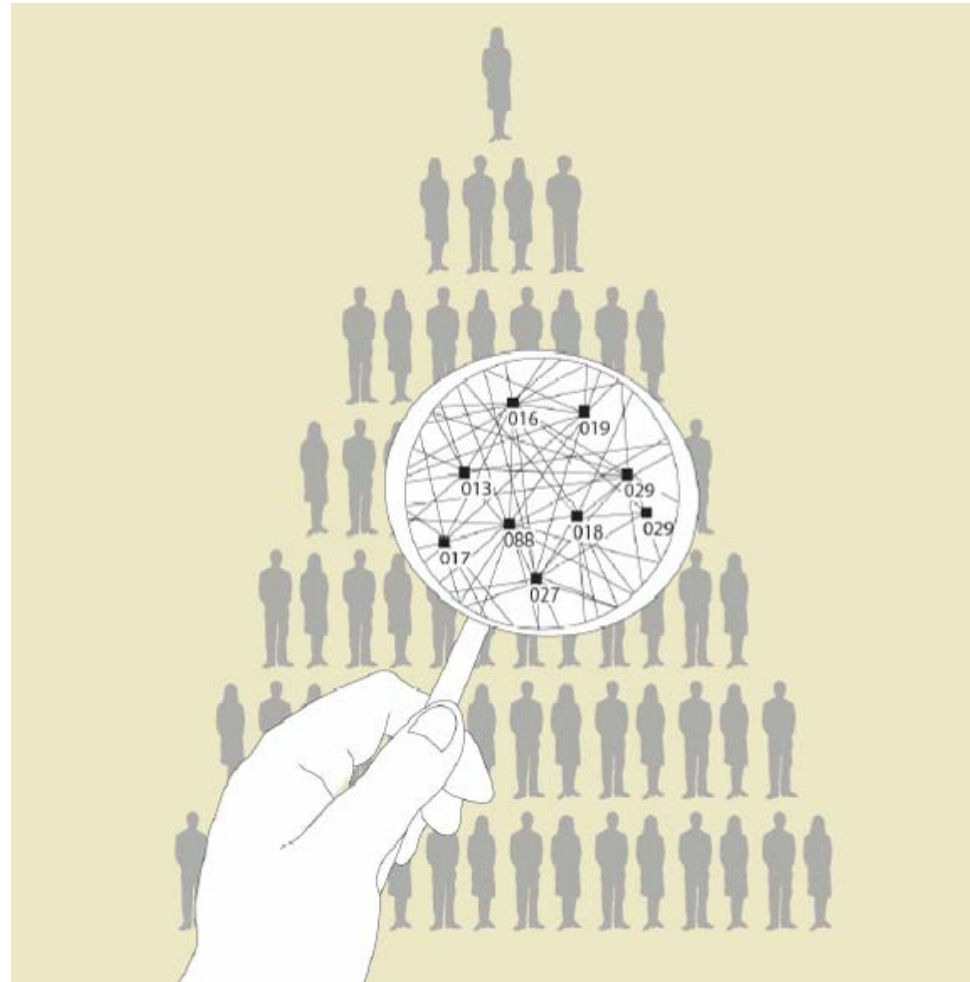
- Wissen über den besten Zugang um ein komplexes System zu managen.
- Wissen über kritische, aktive und passive Erfolgsfaktoren in den unterschiedlichen Bereichen.
- Wissen über die Auffassungsunterschiede zwischen unterschiedlichen Abteilungen, die darauf basieren, daß in unterschiedlichen Wertebereichen unterschiedliche Erfolgsfaktoren relevant sind.
- Participatory: bereits existierendes Wissen und Erfahrungen werden aufgegriffen.

Tools

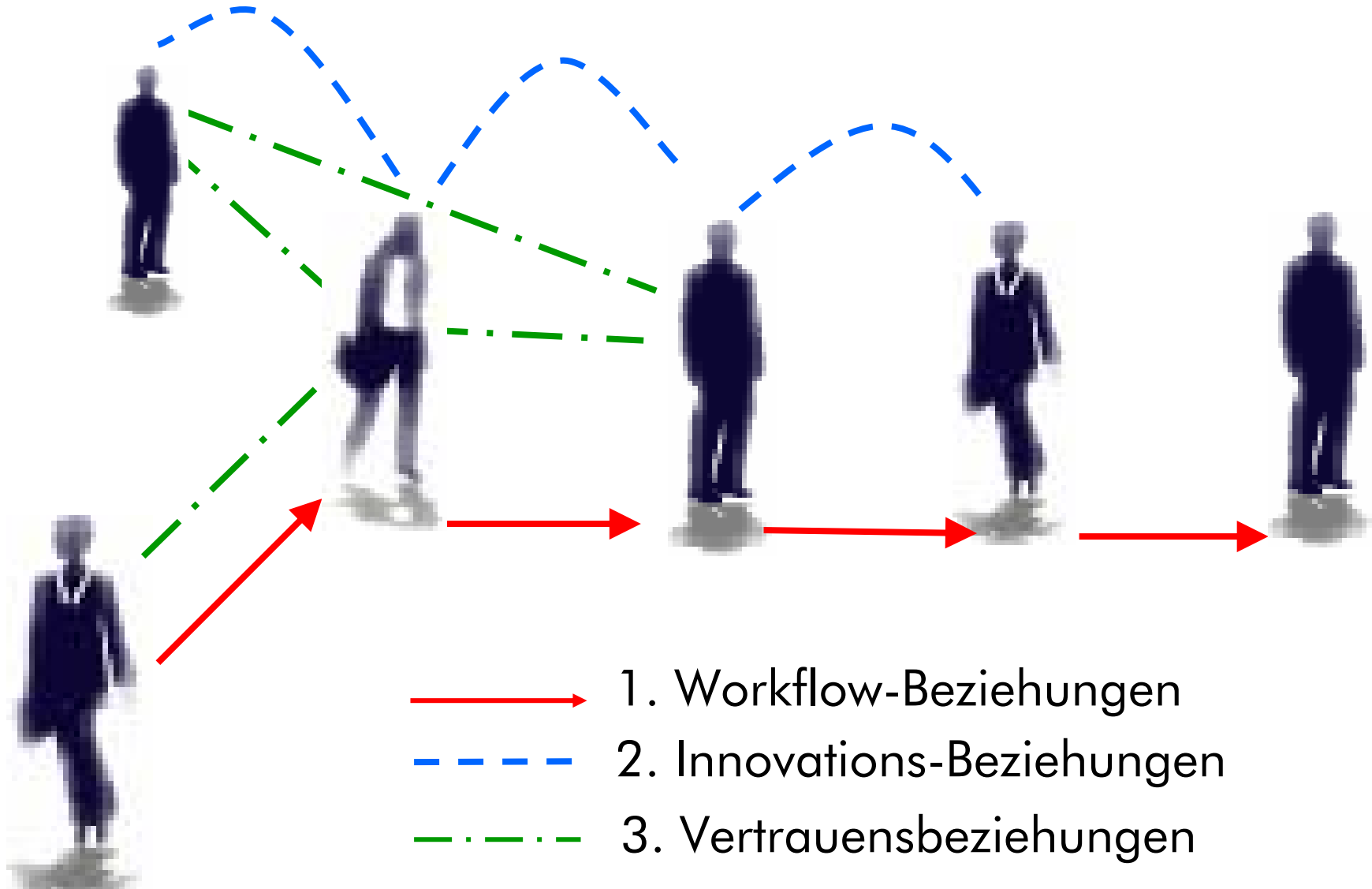
5 Steps = 5 Modules

1. Balanced Scorecard Analysis (BSA)
2. Participatory Impact Analysis (PIA)
3. Value added Network Mapping (VNM)
4. SWOT Network Analysis (SWOT)
5. Recommendations (REC)

1. Formale Beziehungen, Hierarchien



Value added Network Mapping



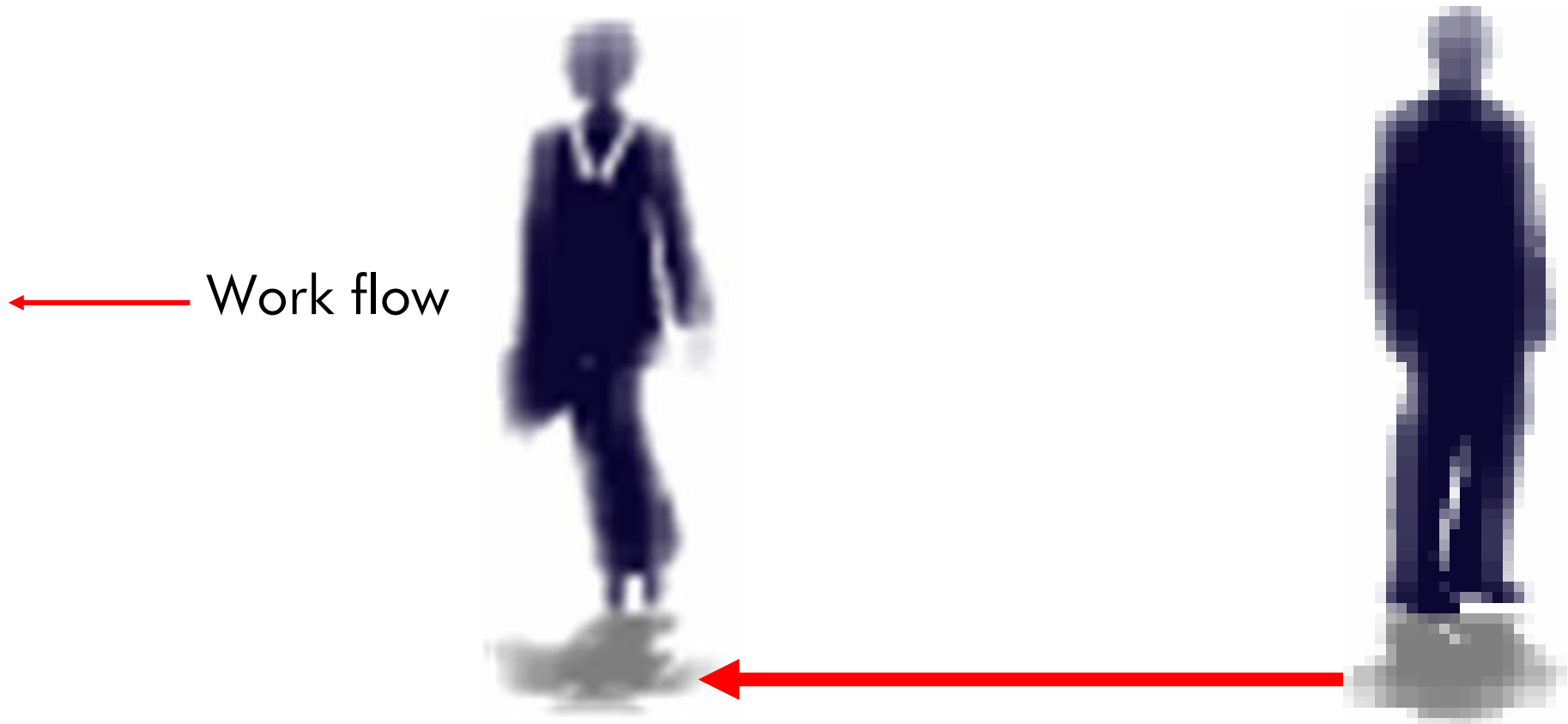
Value added Network Mapping

- **Charts:** Wer ist wem berichtspflichtig?
- **Work flow:** Wessen Inputs werden zur Erfüllung welcher Aufgabe gebraucht?
- **Innovation:** Wer spricht mit wem über Verbesserungsvorschläge?
- **Vertrauen:** Wer frägt wen um Rat? Wer hat zu wem auch privat Kontakt?

DATENSCHUTZ!

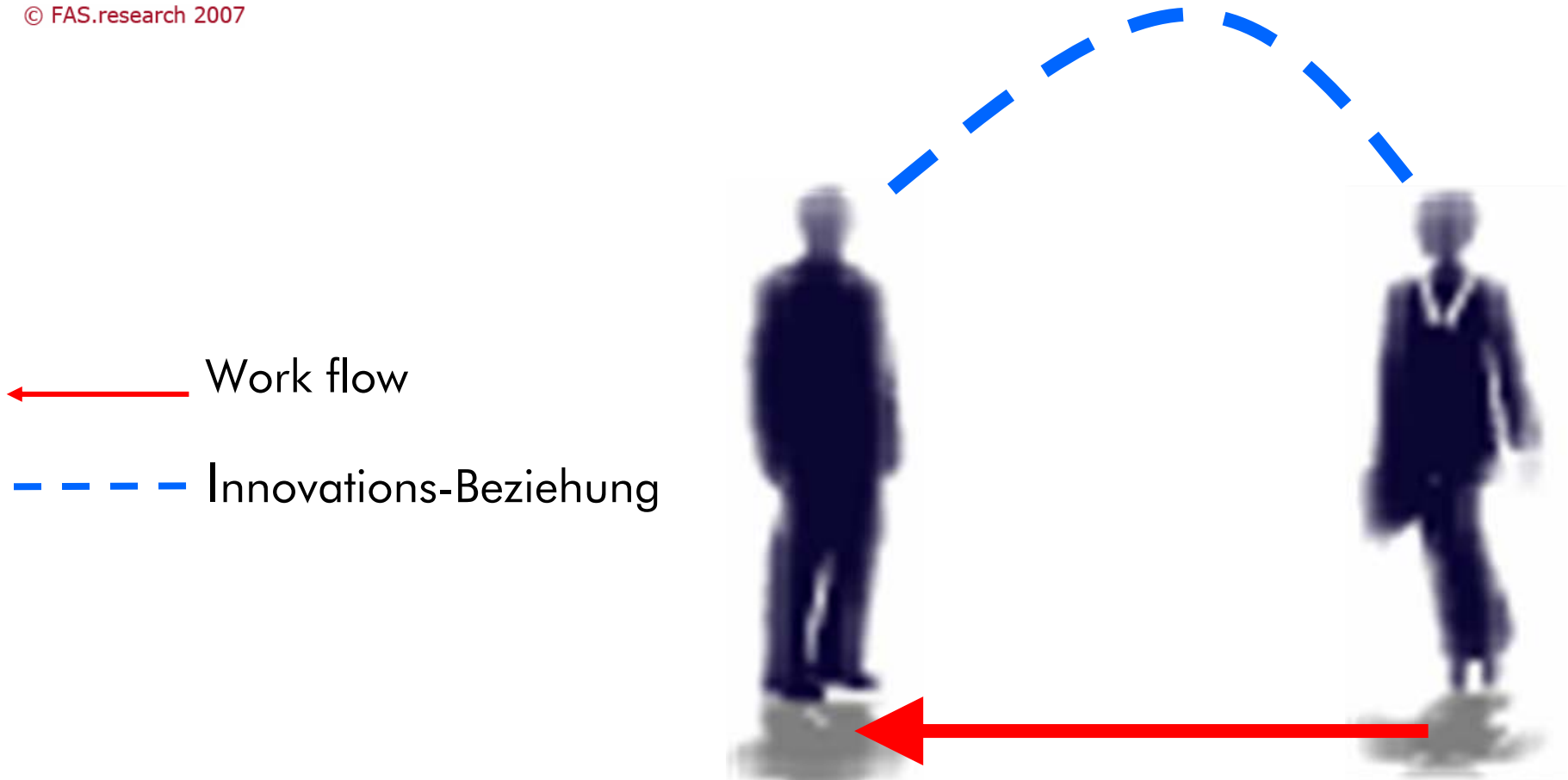
**ALLE DATEN WERDEN AUSSCHLIESSLICH
AUF DER ABTEILUNGSEBENE AUSGEWERTET!**

**KEINE ANALYSE AUF DER EBENE DER
EINZELPERSONEN!**



„Zuliefer-Beziehung“

Technische Beziehung ohne Feedback



„Professionelle Arbeitsbeziehung“

Die Wertschöpfungsbeziehung beinhaltet auch den Austausch über Möglichkeiten Prozesse zu optimieren. Aber keine weiteren persönlichen Beziehungen.

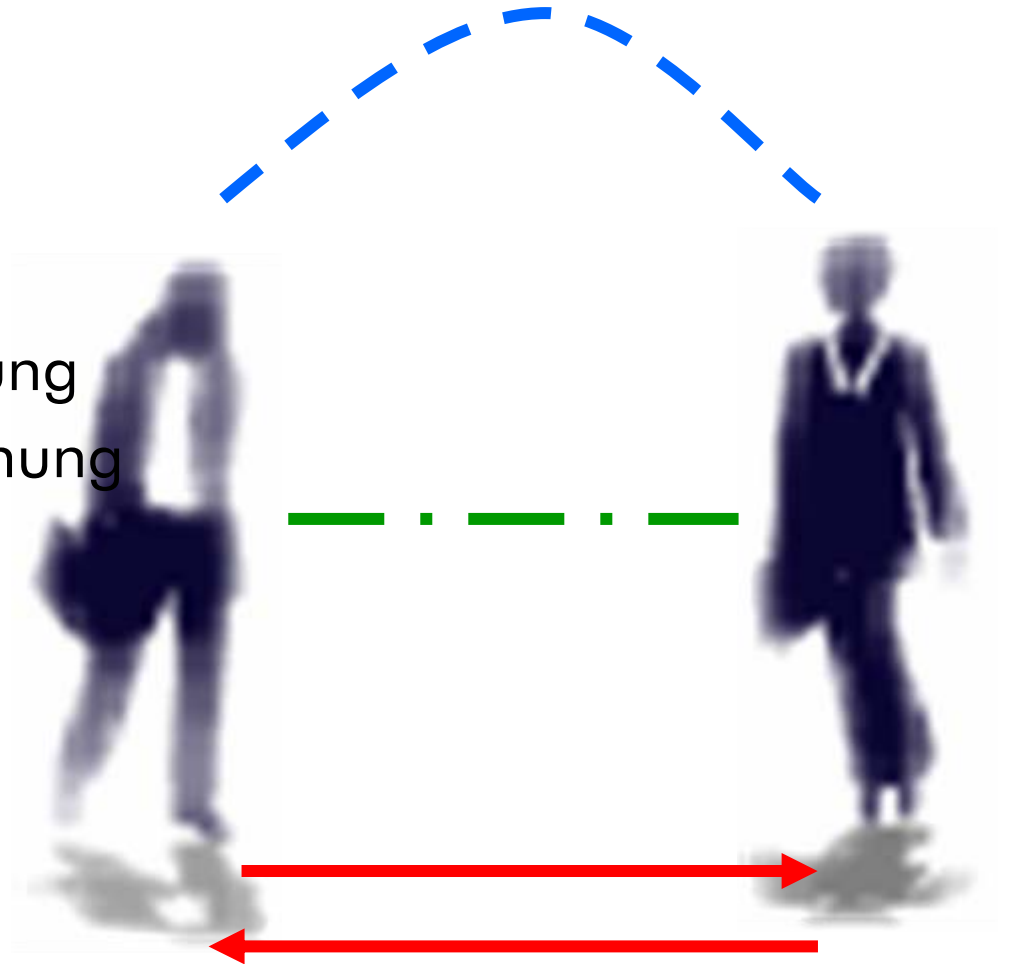
„Sozial eingebettete Zuliefer-Beziehung“

Arbeitsbeziehung und private, soziale Beziehung gehen Hand in Hand.

 Work flow
 Vertrauensbeziehung



- ← Work flow
- . - Vertrauensbeziehung
- - - Innovations-Beziehung



„Teamwork Beziehung“

Sozial eingebettete, Innovations-orientierte Arbeitsbeziehung

- · — · — Vertrauensbeziehung
- - - - - Innovations-Beziehung



„Ventil Beziehung“

Gespräche mit Freunden über mögliche Verbesserungen in anderen Bereichen, die in keinem Zusammenhang mit dem eigenen Aufgabenbereich stehen.

Ziel und Nutzen des VNM

- Liefert “Röntgenaufnahmen” der tatsächlichen Wertschöpfungsketten in einem Work flow Netzwerk der öffentlichen Verwaltung.
- Macht Pfade, Engstellen (Bottlenecks) und ev. Blockaden im Work flow Netzwerk der öffentlichen Verwaltung sichtbar.
- Verbindet unterschiedliche Beziehungstypen und unterschiedliche funktionelle Rollen und Wertebereiche.
- **Schlüsselspieler Segmentation:** Verbindet Abteilungen und Rollen (BSA) und die Erfolgsfaktoren (PIA) mit sozialer Zentralität (Wer verfügt über strategische Bedeutung und Work flow Relevanz?).

Tools

5 Steps = 5 Modules

1. Balanced Scorecard Analysis (BSA)
2. Participatory Impact Analysis (PIA)
3. Value added Network Mapping (VNM)
4. SWOT Network Analysis (SWOT)
5. Recommendations (REC)

SWOT Network Analysis

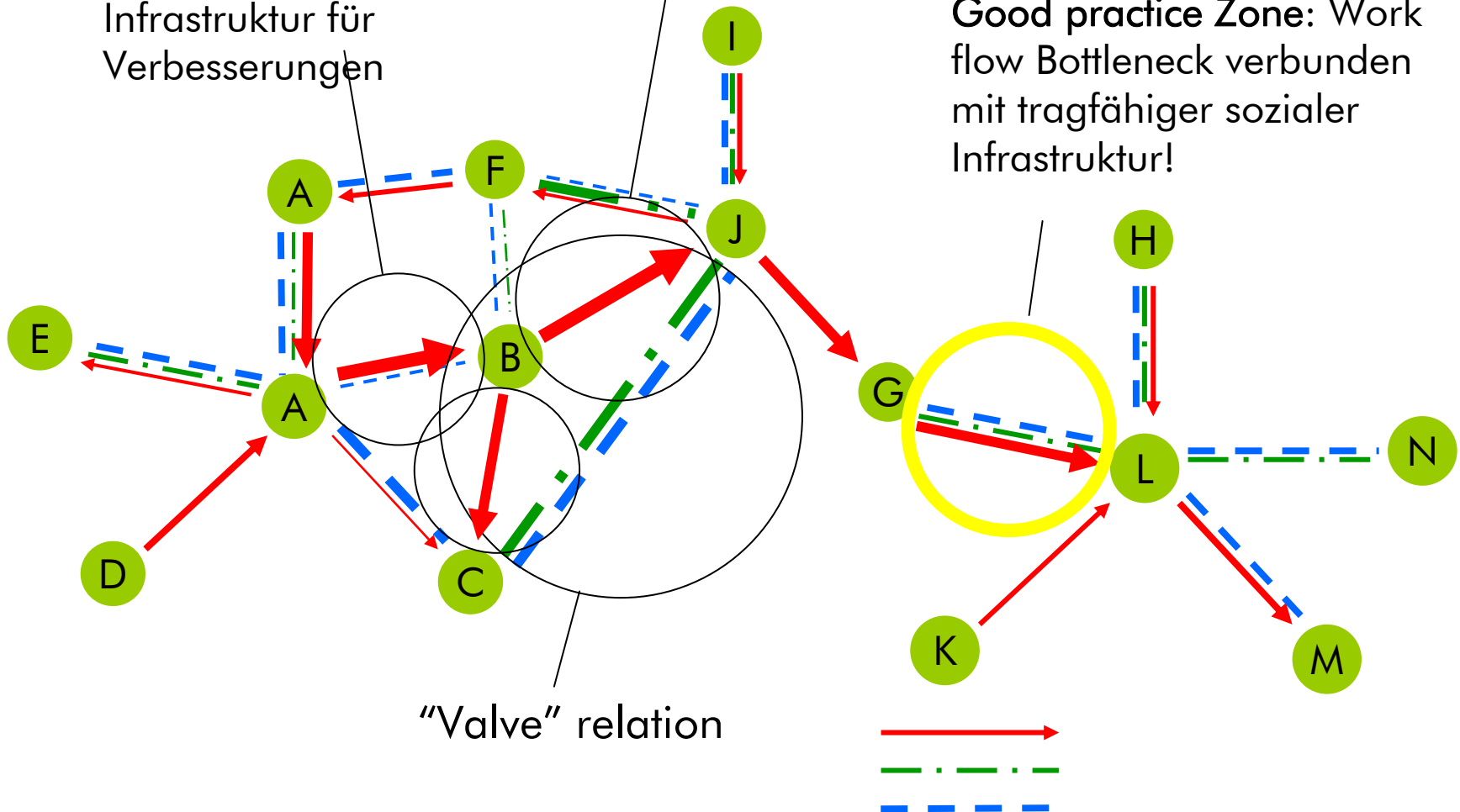
- **Generell:** Hierarchien sind wichtig für die Effizienz der öffentlichen Verwaltung, informelle Beziehungen sind verantwortlich für die Effektivität der Organisation.
- Je weniger standardisiert die Arbeitsprozesse sind, umso wichtiger ist die soziale Einbettung der Arbeitsbeziehungen.
- **Bottlenecks:** Formale Beziehungen und informelle Beziehungen sollten diese Engstellen stabilisieren.
- Unterschiedliche Perspektiven und Wertebereiche müssen durch soziale Beziehungen verbunden werden (Bridging Stories).

© FAS.research 2007

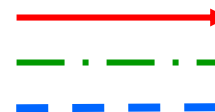
Schwächen-Zone:
 wichtige Work flow Beziehung,
 mit wenig
 Infrastruktur für
 Verbesserungen

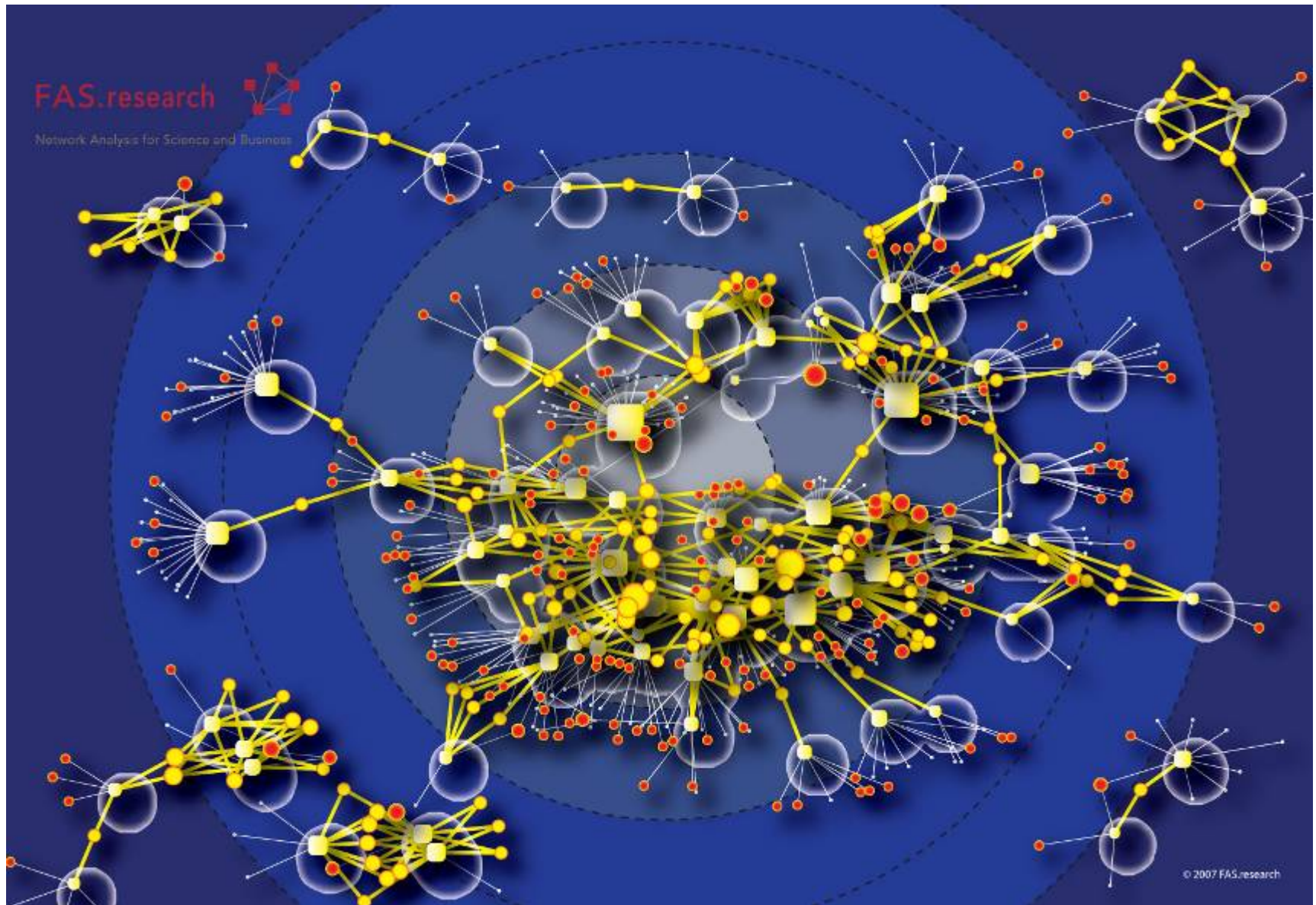
Schwächen-Zone:
 Wichtige Work flow
 Beziehung OHNE
 soziale Einbettung

Good practice Zone: Work
 flow Bottleneck verbunden
 mit tragfähiger sozialer
 Infrastruktur!



"Valve" relation





Ziel und Nutzen der SWOT Analysis

- Enthüllt Good & Best Practises innerhalb eines Netzwerks (Vorbilder!).
- Zeigt Zonen struktureller Schwäche (high priority).
- Zeigt Verbesserungsmöglichkeiten (Storytelling, Stärkung schwacher Verbindungen, etc.)
- Zeigt potentielle Bedrohungen, die Vorsorge bedürfen (Fragmentation, zu große Dichte, zu wenig Redundanz).

Tools

5 Steps = 5 Modules

1. Balanced Scorecard Analysis (BSA)
2. Participatory Impact Analysis (PIA)
3. Value added Network Mapping (VNM)
4. SWOT Network Analysis (SWOT)
5. Recommendations (REC)

Recommendations

- Alle Empfehlungen haben zum Ziel den Work flow und die Wertschöpfungsketten eines Netzwerks so effektiv und effizient wie möglich zu machen.
- Alle Empfehlungen beruhen auf dem Prinzip, dass Hierarchien für die Effizienz der öffentlichen Verwaltung nötig sind und Netzwerke für die Effektivität einer Organisation.

Recommendations

1. Empfehlungen auf der strategischen Ebene

- Story-telling
- Konflikt-Kultur
- Organisations-Kultur

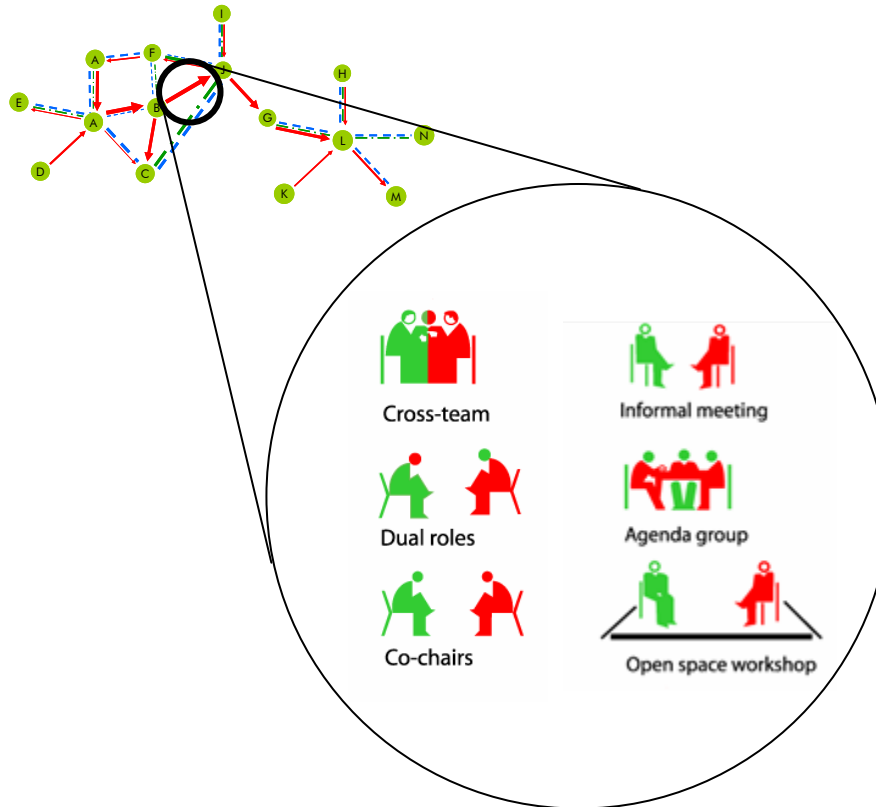
2. Empfehlungen auf der operativen Ebene

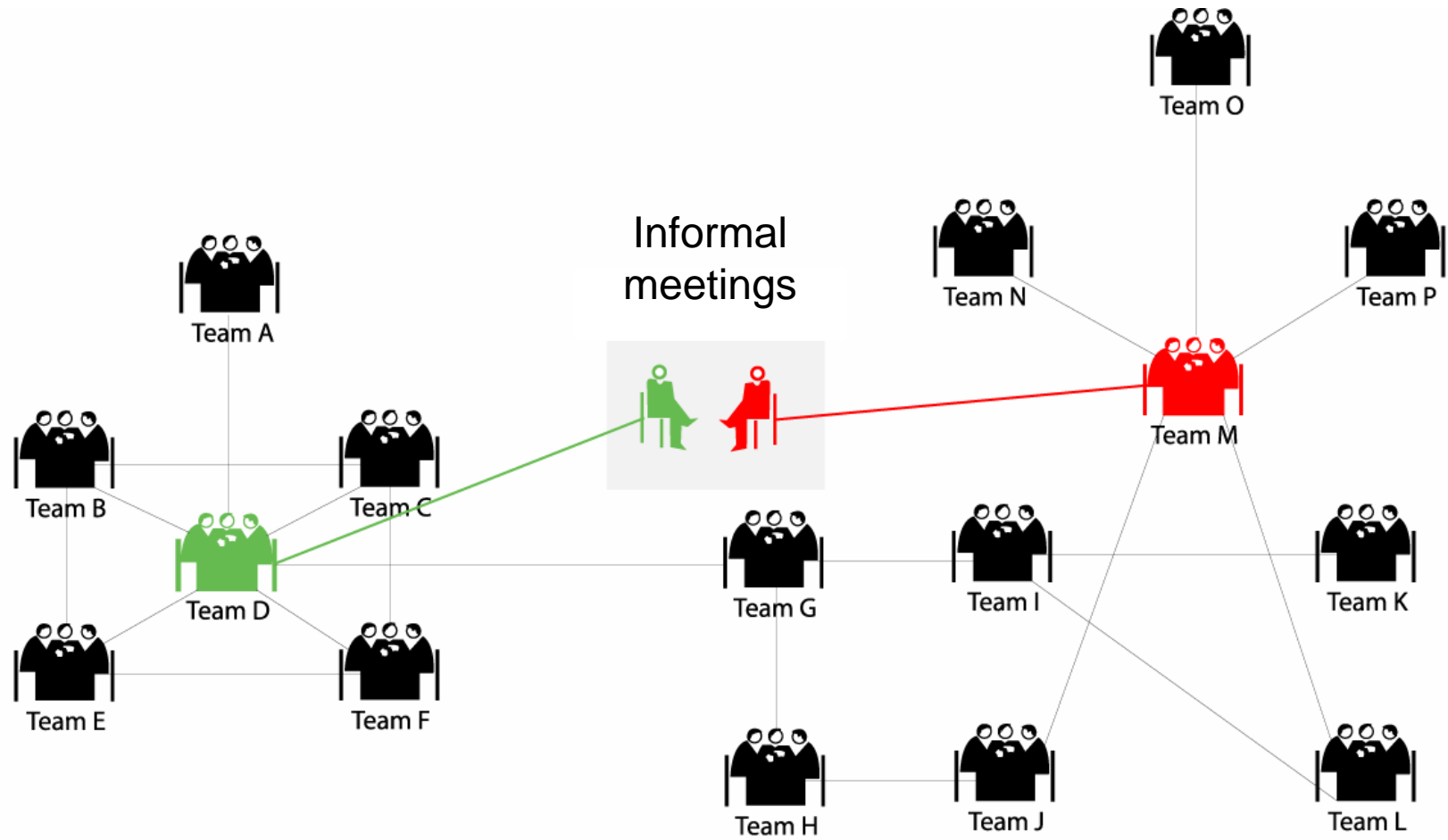
- Wechsel in der Organisationsstruktur (Hierarchien, Abteilungen, etc.)
- Wechsel in der Motivationsstruktur (Bezahlung, Beförderung, etc.)
- Wechsel im Bereich Monitoring und Evaluierung (Governance through distance)

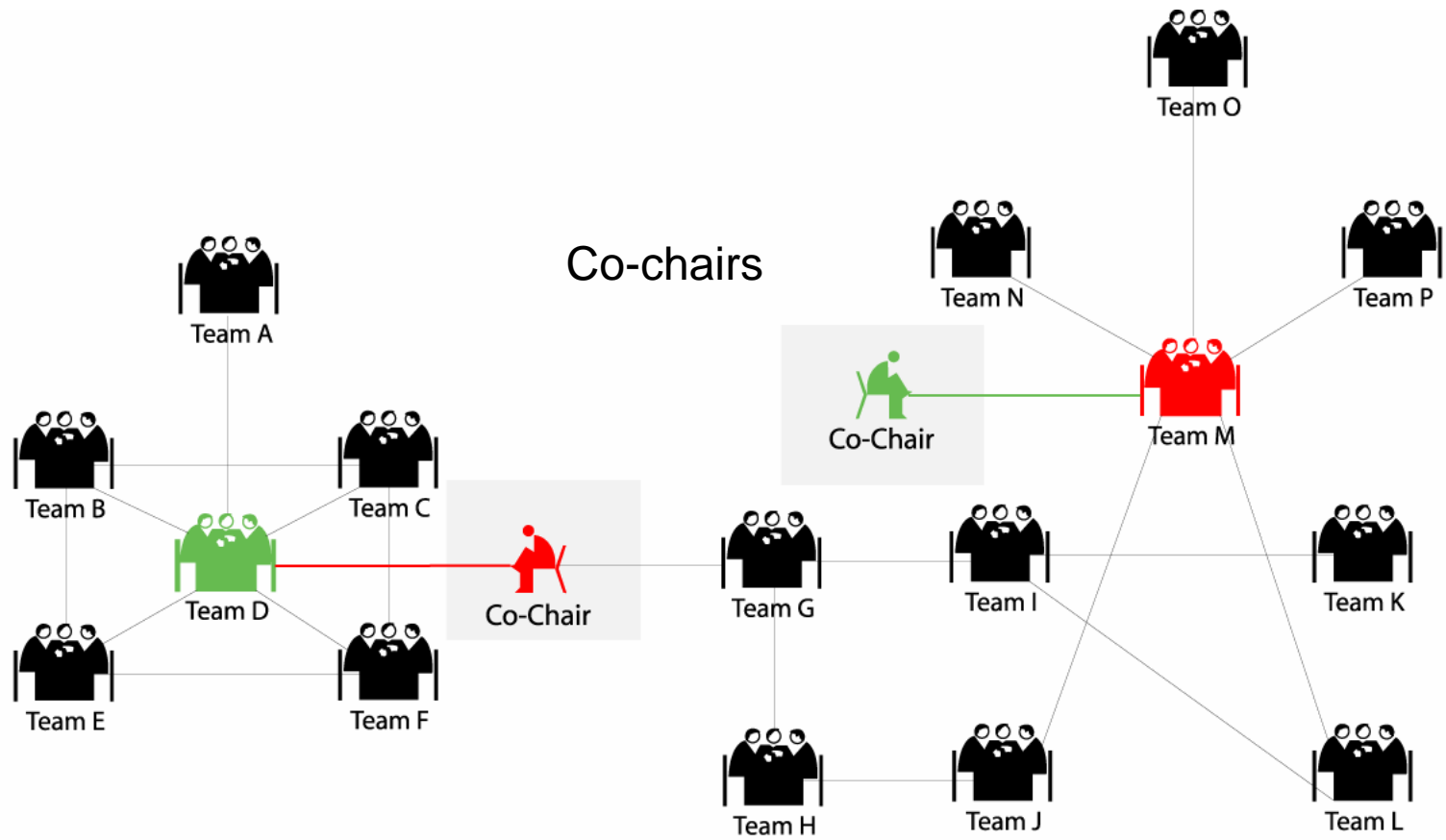
Recommendations

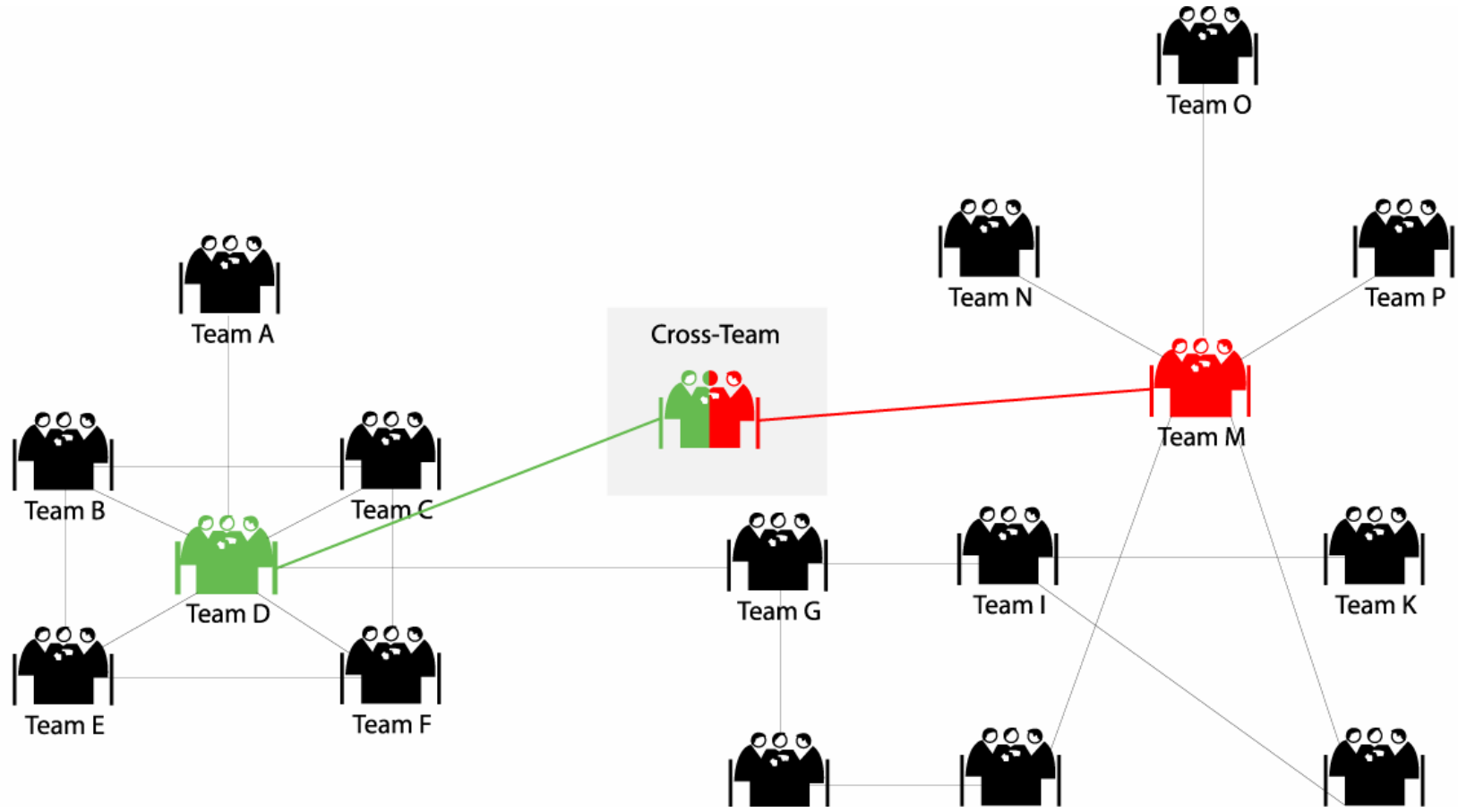
1. Empfehlungen für jeden Wertebereich
 - Finanzielle Perspektive
 - Kunden-Perspektive
 - Prozeß Perspektive
 - Innovations-Perspektive
2. Empfehlungen für versch. hierarchischen Ebenen
 - Executive level
 - Senior level
 - Operative level
3. Empfehlungen für unterschiedliche Rollen
 - Koordinator
 - Berater
 - Bridger (Verbinder)
 - Etc.

Beispiele für Möglichkeiten zur besseren sozialen Einbettung von Work flows

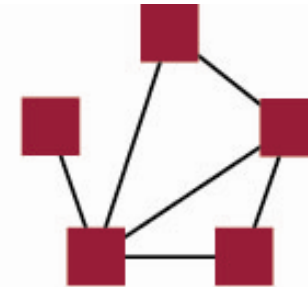








FAS.research



Danke für Ihre
Aufmerksamkeit!