**Netzwerkevaluation bei Selbsthilfeorganisationen**

**behinderter und chronisch kranker Menschen**

**I. Einleitung**

Selbsthilfeorganisationen chronisch kranker und behinderter Menschen sind bei ihrer Arbeit auf Kooperationen mit Netzwerkpartnern auf Bundes-, auf der regionalen Ebene, aber auch auf der örtlichen Ebene angewiesen.

Einerseits können die Netzwerkpartner als Multiplikatoren für die Selbsthilfeorganisationen bspw. bei der Akquise von Mitgliedern und bei der Verbreitung der Beratungs-, Informations- und sonstigen Dienstleistungsangebote der Selbsthilfe tätig sein. Sie können aber auch selbst wichtige Informationsgeber und Unterstützer der Selbsthilfearbeit sein. Last but not least kann die Kooperation mit Netzwerkpartnern in dem Sinne komplementäre Wirkungen haben, dass sich die eigenen und die Angebote des Partners zum Nutzen der Betroffenen ergänzen.

Damit wird deutlich, dass die Vernetzung von Selbsthilfeorganisationen mit ihrem Umfeld ein wichtiger Evaluationsgegenstand sein kann.

Wurde bislang von „der Selbsthilfeorganisation“ gesprochen, dann beruhte dies auf einer leichtfertigen Vereinfachung. Die „Organisation“ ist nämlich zunächst einmal nur allein dadurch gekennzeichnet, dass verschiedene Organisationseinheiten zusammenwirken und versuchen, im Sinne der Betroffenen zu kooperieren. Damit ist noch längst nicht gesagt, dass alle Einheiten einer einheitlichen zentralen Steuerungsstruktur unterliegen. Gerade bei Bundesverbänden mit rechtsfähigen Landesverbänden zeigt sich oft, dass Selbsthilfe kein monolithischer Block ist, sondern ein Netzwerk von verschiedenen Einheiten, teilweise auch mit verschiedenen Machtzentren. Entsprechendes gilt für das Verhältnis zwischen „der Organisation“ und „ihren Gruppen“. Auch hier reicht die Verbindung von strammer Eingliederung bis zu einem „Man kennt sich und nutzt ein gemeinsames Logo“.

Diese Überlegungen zeigen, dass auch die organisationsinterne Netzwerkanalyse ein wichtiger Gegenstand der Netzwerkevaluation in der Selbsthilfe sein kann.

**II. Was ist ein (soziales) Netzwerk?**

Sichtet man die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Literatur, dann kommt man zu der erstaunlichen Erkenntnis, dass der heute so oft gebrauchte Begriff des „Netzwerks“ dort noch so gut wie gar nicht aufgearbeitet ist.

In seiner Untersuchung „Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung“ stellt Weyer ernüchtert fest, dass die Netzwerkforschung meist ohne eine tiefergehende Fundierung durch die soziologische Theorie arbeite und dass die Soziologie ihrerseits das Netzwerk-Thema ebenfalls zumeist ausblende. [[1]](#footnote-1)

Oft wird der Begriff des Netzwerks nur sehr weit gefasst als „Gesamtheit an sozialen Beziehungen zwischen einer definierten Menge an Personen, Rollen und Organisationen“ [[2]](#footnote-2) Soziale Netzwerke begründen sich dann allein in der bloßen Existenz sozialer Beziehungen jedweder Akteure. „Soziale Beziehungen“ wiederum sind ebenfalls in den Sozialwissenschaften sehr offen definiert. [[3]](#footnote-3) Diese Grundsatzfragen sollen an dieser Stelle nicht abstrakt aufgearbeitet werden.

Sollen die Netzwerke in und die Netzwerke von Selbsthilfeorganisationen beschrieben werden, dann muss zunächst festgestellt werden, wer die Akteure (Rollen, Personen, Organisationen) sind, die als Mitglieder des jeweiligen Netzwerks gelten.

Dies ist für die jeweilige Selbsthilfeorganisation konkret zu analysieren.

Geht es um die Interaktion zwischen diesen in einem ersten Schritt identifizierten Akteuren, dann dürfte es aufgrund der vereinsrechtlichen Verfassung der Selbsthilfeorganisationen stets erforderlich sein, dass zur Erfüllung der Vereinszwecke kooperiert werden soll, und zwar im Verband ebenso wie mit externen Netzwerkpartnern. Ferner darf man vor dem Hintergrund der Netzwerkbildung annehmen, dass die Kooperation auf eine gewisse Dauer angelegt ist und nicht nur flüchtiger, punktueller Natur ist.

Auf die soeben skizzierte Weise lässt sich das jeweils zu untersuchende Netzwerk konkret ermitteln.

**III. Zieldefinition**

Evaluationsgegenstand der Netzwerkevaluation der Selbsthilfe ist somit abstrakt gesprochen die Kooperation zweier oder mehrerer Akteure, um gemeinsam die Ziele der beteiligten Akteure – die durchaus unterschiedlich sein können – effizienter zu erreichen und dabei den Satzungszweck bzw. die Satzungszwecke des Verbandes zu verwirklichen.

Die Zieldefinition derjenigen, die kooperieren wollen, nimmt damit zunächst einmal eine maßgebliche Rolle ein. Kooperation kann nur dann funktionieren, wenn die Partner dabei jeweils eigene Ziele verfolgen und wenn die Ziele der Partner miteinander harmonieren.

Idealerweise darf das Erreichen des Ziels eines Partners das Erreichen des Ziels des anderen Partners nicht nur nicht behindern, es muss das Ziel des anderen sogar fördern (reziproke Zielförderung). Kooperationen im sozialen Netzwerk sind daher gemeinsame Strategien, die dazu führen sollen, dass jeder Kooperationspartner sein individuelles Ziel besser erreicht als es ohne die gemeinsame Kooperationsstrategie der Fall wäre.

Je mehr Partner Mitglied in einem sozialen Netzwerk sind, desto mehr Ziele müssen mit der gemeinsamen Kooperationsstrategie bedient werden. Obendrein muss die Kooperationsstrategie von den Zwecken getragen sein, die in der Satzung der Selbsthilfeorganisation (bzw. auch in der Satzung ihrer Untergliederungen) niedergelegt sind.

Umgekehrt darf der Blick auf die Satzung, d. h. auf die Verfassung der Organisation, nicht dazu führen, bei Kooperationen innerhalb der Selbsthilfeorganisation, aber auch bei Kooperationsbeziehungen der Organisation mit externen Partnern, die individuellen Ziele aller Partner aus dem Blick zu verlieren.

Leider kommt es in der Praxis häufig vor, dass die Partner zwar abstrakte gemeinsame Kooperationsziele definiert haben, dass aber kein Partner weiß, was die eigentlichen individuellen Ziele der anderen Partner sind.

Diese individuellen Ziele sind es, die den Ausgangspunkt einer Kooperation im Netzwerk begründen. Damit eine Kooperation funktioniert, müssen diese individuellen Ziele, so unterschiedlich sie sind, ob sie nun kurz- oder langfristig sind, miteinander harmonieren.

Es ist daher wichtig anzuerkennen, dass jeder Partner eigene Ziele hat, die er im Netzwerk verfolgen möchte.

Üblicherweise werden in Selbsthilfeorganisationen sog. Leitbildklärungsprozesse durchgeführt, um hinsichtlich der Zielsetzungen aller Beteiligten eine Klärung herbeizuführen und um durch Aggregation der Ziele das Leitbild des Verbandes zu klären.

Für die Netzwerkevaluation ergeben sich hieraus gleich eine Reihe von Evaluationskriterien:

* Wurde ein umfassender Leitbildprozess bereits durchgeführt und wurde dieser adäquat dokumentiert?
* Ist die im Leitbildprozess durchgeführte Analyse noch aktuell?
* Welches sind die im sozialen Netzwerk relevanten Kooperationspartner und besteht Transparenz über deren individuelle Zielsetzungen? Kennen alle Beteiligten die für sie relevanten Netzwerkpartner?
* Welches sind die hierauf basierenden Kommunikationsstrategien und sind diese den Beteiligten bewusst?
* Besteht insoweit eine reziproke Zielförderung? Stehen die gemeinsamen Kooperationsstrategien im Einklang mit der Satzung des Selbsthilfeverbandes?

**IV. Koordination und Planung**

Bildet eine Selbsthilfeorganisation mit externen Partnern Kooperationsstrukturen im Sinne eines sozialen Netzwerks aus, dann scheidet eine zentrale Planungsinstanz bzw. Einzelweisungen als Koordinierungsinstrument aus. Es geht ja dann nicht um Über- und Unterordnung, sondern um das Zusammenwirken gleichberechtigter Partner.

Selbst bei Selbsthilfeorganisationen mit rechtsfähigen Landesverbänden oder relativ autonom agierenden Selbsthilfegruppen kann oft nicht auf das Steuerungsinstrument zentraler Planung zurückgegriffen werden. Auch hier geht es dann eher um das Zusammenwirken von Partnern.

Das „Zusammenwirken von Partnern“ scheint zunächst einmal etwas recht Unverbindliches zu sein. Was hält das Ganze dann zusammen?

In solchen Kontexten ist die Kooperaton oftmals geprägt von einer gemeinsamen Historie, gewachsenen Beziehungen, evtl. gemeinsamen Werten und Überzeugungen. Hierauf aufbauend müssen aber trotzdem Regeln existieren. Solche Regeln dienen unter anderem dem Aufbau von Vertrauen zwischen den Partnern des Netzwerks, der Stabilität, der Effizienz und der Effektivität de Zielerreichung sowohl der Partner als auch des Netzwerks insgesamt.

Regeln sorgen dafür, dass die Partner des Netzwerks mit den für sie notwendigen Informationen versorgt werden, dass die Konsistenz der Entscheidungsfindung gewährleistet ist, dass Aufgaben und Handlungsspielräume der einzelnen Partner voneinander abgegrenzt werden können und wie sich der Verband im Sinne eines lernenden Systems geordnet weiterentwickeln kann.

Allgemein verbessern Kooperationsregeln so auch die Entscheidungsqualität im Verband. Dabei ist es völlig unerheblich, ob die Anerkennung der Regeln durch Festlegungen bzw. durch einen Netzwerkkoordinator erfolgt ist, ob es demokratische Entscheidungsfindungsprozesse gab oder ob sich die Regeln ganz einfach stillschweigend im Laufe der langjährigen Zusammenarbeit herausgebildet haben.

Ein typisches Instrument zur Abbildung all der Regeln, die von den Partnern anerkannt werden, sind Pflichtenheft-Prozesse, die teilweise auch von Selbsthilfeorganisationen bereits durchgeführt wurden.

Für die Netzwerkevaluation ergeben sich hieraus eine Reihe weiterer Evaluationskriterien:

* Gibt es zwischen den Netzwerkpartnern einen Bestand an anerkannten Kooperationsregeln und ist dies allen Partnern bekannt/bewusst?
* Sind die Regeln hinreichend klar und verbindlich, damit sie hinreichende Handlungssicherheit geben, Handlungsspielräume und Aufgabenzuweisungen festlegen, die Partner mit hinreichenden Informationen versorgen und die Konsistenz der Entscheidungsfindung gewährleisten?

In den Fällen, in denen Regeln nicht auf der Basis einer gleichrangigen Kooperation, sondern im Wege einer weisungsberechtigten Planung erlassen werden, kann die Planung/können die Regeln grundsätzlich an den gleichen Kriterien gemessen werden.[[4]](#footnote-4)

**V. Implizite Netzwerkverfassung**

Formale Regeln können immer nur einen Teil der Kooperationsbeziehungen im Netzwerk erfassen.

Folglich darf sich die Evaluation der Kooperationsregelungen nicht auf eine reine Dokumentenanalyse beschränken.

Soziale Normen werden tagtäglich über Gespräche, Verhaltensmuster und Symbole konstruiert, mit denen das Verständnis informeller Regeln auch nach der formalen Anerkennung einer Regel aktuell gehalten wird.

Andererseits kann es jederzeit zu Veränderungen bei den Rahmenbedingungen der Kooperation kommen, es kann zu einem Wandel der Haltungen und Zielvorstellungen einzelner Partner kommen. Somit muss das gemeinsame Verständnis immer wieder vermittelt und ggf. neu ausgehandelt werden. Anderenfalls lebt man sich unbemerkt auseinander und durch einen zufälligen äußeren Anlass zeigt sich dann, dass das Netzwerk längst gerissen ist.

Implizite Netzwerkverfassungen sind somit einerseits stets gefährdet, ihre Funktion als grundlegende Orientierung für die Kooperation zu verlieren, andererseits sind sie aber auch in der Lage, flexibel notwendige Anpassungen an veränderte interne oder externe Anforderungen vorzunehmen.

Für die Netzwerkevaluation bedeutet dies Folgendes:

Es muss versucht werden, den Prozess der impliziten Weiterentwicklung der Netzwerkverfassung abzubilden. Hierfür sind in der Regel Befragungen der Beteiligten geeignet. Ein Indikator für das Funktionieren der impliziten Weiterentwicklung der Netzwerkverfassung ist dabei die Intensität und Lebendigkeit, mit der externe und interne Veränderungsprozesse aufgearbeitet werden.

Ferner können Zufriedenheitsbefragungen oder Befragungen zur Akzeptanz der formalen und informellen Regelungen im Netzwerk aufschlussreiche Erkenntnisse liefern.

Denkbar sind hier bspw. folgende Operationalisierungen:[[5]](#footnote-5)

Legitimität Zustimmung von allen Netzwerk-Partnern in %

Effizienz Zeitbedarf pro ausformulierte strategische Entscheidung in Tagen

Konfliktbearbeitung Zufriedenheit von allen Netzwerk-Partnern mit der Konfliktbearbeitung in %

Adaptivität Zufriedenheit mit der Berücksichtigung neuer Erkenntnisse im Entscheidungsprozess in %

Zufriedenheit Zufriedenheit mit der Verteilung von Aufgaben und Ressourcen in %

Denkbar ist es, dann verschiedene Modelle von Netzwerkverfassungen zu vergleichen, bspw. ein Modell mit hoher Effizienz und geringer Legitimität und hoher Adaptivität mit einem Modell mit geringer Effizienz und hoher Legitimität und hoher Adaptivität etc.

Letztlich kommt es dann wieder auf eine Priorisierung der Evaluationskriterien an.

**VI. Komplexität, methodische Genauigkeit und Interessengegensätze**

Die bisherigen Ausführungen erweckten den Eindruck, dass es sich bei der Netzwerkevaluation von Selbsthilfeorganisationen um eine überschaubare Aufgabe handele.

Dies ist jedoch nur darauf zurückzuführen, dass das zu untersuchende Netzwerk zunächst auf seine Grundbausteine, die Kooperation unter Partnern, zurückgeführt wurde.

In der praktischen Anwendung stellt sich jedoch vor allem die Frage, wie die Komplexität der Netzwerkbildung adäquat verarbeitet werden kann:

(1) Es wurde ja bereits hervorgehoben, dass es wichtig sei, die Zielbildungen aller Partner, die Reziprozität der Zielförderung und die Regelbildung im Einzelnen zu analysieren. Hier stellt sich schon die Frage, ob beispielsweise überhaupt genügend Informationen vorliegen, ob ein bestimmtes Detailziel mit einem bestimmten Zusammenwirken besser erreichbar ist als ohne das Zusammenwirken bzw. auf der Basis eines anderen Zusammenwirkens. Es stellt sich weiter die Frage, anhand welcher Kriterien dies bemessen werden soll. Was können mögliche Indikatoren sein, anhand derer man dann die Erfüllung oder Nichterfüllung der Kriterien einschätzen bzw. messen kann?

(2) Eine weitere Problematik stellt sich im Hinblick auf die Evaluationsebene. Soll die Zielerreichung der einzelnen Partner oder soll der Effekt der gemeinsamen Kooperationsstrategie im Netzwerk bewertet werden?

In der Praxis verkompliziert sich die Lage häufig noch dadurch, dass eine Bewertung immer und überall interessenbesetzt und machtdurchdrungen ist. [[6]](#footnote-6)

Es reicht schon aus, dass die Evaluation in der Phantasie eines Beteiligten mehr ist als ein Erkenntnisgewinn, und schon können in Aussagen sachfremde Erwägungen einfließen. Erst recht gilt dies, wenn eine Evaluation explizit eine Entscheidung vorbereiten oder den Status quo legitimieren soll. [[7]](#footnote-7)

Die geschilderten Bedenken sind durchaus ernst zu nehmen. Ihnen kann mit zwei Strategien begegnet werden:

Zum einen ist es wichtig, dass sich möglichst alle Netzwerkpartner zu dem Vorhaben der Netzwerkevaluation committen, was auch die konkrete Ausgestaltung des Vorhabens mit einschließt. Genau dies ist die Zielrichtung, die mit der Selbstevaluation im Gegensatz zur Fremdevaluation verfolgt wird.

Zum anderen ist es hilfreich, das Evaluationsvorhaben in regelmäßigen Abständen zu wiederholen. So kann nämlich im zeitlichen Längsschnitt der Effekt von Maßnahmen diskutiert werden, die evtl. aufgrund von früheren Evaluationsergebnissen getroffen wurden. Diejenigen, die mit einer Evaluation versuchen, Politik zu machen, müssen sich dann an den Auswirkungen ihres Tuns messen lassen.

Sydow schlägt vor[[8]](#footnote-8), das Management von sozialen Netzwerken von vornherein auf den Bausteinen „Selektion“, „Allokution“, „Regulation“ und „Evaluation“ aufzubauen:

„Die Selektionsfunktion fragt insbesondere danach, wer und was in (im) Netzwerk aufgenommen werden bzw. dort verbleiben soll. Neben der Auswahl geeigneter Netzwerkmitglieder im Hinblick auf zumeist komplementäre Kompetenzen und mehr oder weniger gemeinsame Ziele, kommt es bei der Selektion insbesondere darauf an, das Aufgabenfeld oder die Domäne der Zusammenarbeit im Netzwerk festzulegen. Die entsprechenden Selektionen haben ein kaum zu überschätzendes Vorsteuerungspotential für die Aktivitäten des Netzwerks, stellen aber zugleich kontinuierlich wahrzunehmende Aufgaben dar, die nicht selten auf Evaluationsergebnisse aufsetzen müssen.

Beispielsweise ist die positive Bewertung des Potentials eines Kooperationspartners oder eines Verbundunternehmens oft eine notwendige Bedingung, um überhaupt für die Aufnahme in ein gut funktionierendes Netzwerk bzw. den Verbleib darin in Betracht zu kommen.

Bei der Allokutionsfunktion geht es vor allem um die Frage, wie die Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk verteilt werden sollen. Diese Zuteilung wird im Regelfall entsprechend der spezifischen Kompetenzen der Unternehmungen im Netzwerk erfolgen und zwar zumindest in heterarchischen Netzwerken in einem eher gleichberechtigten Verhandlungs- oder Wettbewerbsprozess. Die Flexibilität von Netzwerken gründet sich nicht zuletzt in der Möglichkeit zur Re-Allokation der Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk, so dass auch die Allokation fortlaufend als Funktion zu bewältigen ist. Wie für die Selektion gilt auch für die Allokation: Eine Evaluation ist oft Voraussetzung für die praxisgerechte Wahrnehmung dieser Funktion des Netzwerkmanagements. Beispielsweise gilt es, die Kompetenz und Ressourcenausstattung eines Netzwerkpartners erst einzuschätzen, bevor dieser im Netzwerk eine Aufgabe übertragen bekommt bzw. übernimmt.

Die Regulationsfunktion fokussiert die Frage, wie und worüber die Erledigung der Aufgaben und die Verteilung der Ressourcen aufeinander abgestimmt werden. Bei dieser Frage geht es um die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln der Zusammenarbeit, zum Beispiel mit Hilfe formaler Verträge oder auch mittels informeller Absprachen und Routinen. Selbst Anreizsysteme sowie das Konflikt-, Informations- und Wissensmanagement sind fortlaufend zu regulieren und – wieder oft auf der Grundlage von Evaluationen – den sich im Netzwerk verändernden Verhältnissen anzupassen. Beispielsweise kann eine solche Evaluation zu Tage fördern, dass die formalen Netzwerkregeln nicht praktiziert und deshalb angepasst werden müssen, oder aber, dass die Formalität des Regelwerks ein Ausmaß erreicht hat, das den Netzwerken gemeinhin zugeschriebenen Strategien entgegensteht.“

Bei der Evaluationsfunktion geht es dann darum, die im Rahmen der vorstehend beschriebenen Funktionen auf der Basis im Einzelnen zu entwickelnder Kriterien zu bewerten. Auch diese Funktion muss dann systematisch und wiederholend ausgeführt werden.

Es liegt auf der Hand, dass ein derart umfassendes Netzwerkmanagement von Selbsthilfeorganisationen nicht fortlaufend umgesetzt werden kann. Daher muss stichprobenartig vorgegangen werden. Beispielsweise kann als Netzwerkprofil die regionale Kooperation von Landesverbänden mit externen Partnern untersucht werden.

a) Hierzu ist zunächst eine Soll-Konzeption zu erstellen.

Frage: Nach welchen Kriterien und Grundsätzen soll das regionale Kooperationsnetzwerk aufgebaut werden?

* Beteiligte
* Ziele der Beteiligten
* Regeln der Kooperation
* Selektionskriterien
* Allokationskriterien
* Regulationskriterien

b) Sodann ist der Ist-Zustand zu erheben.

* Beteiligte
* Ziele der Beteiligten / Werden Ziele erreicht?
* Regeln der Kooperation / Bestehen Defizite?
* Selektionskriterien / Bestehen Defizite?
* Allokationskriterien / Bestehen Defizite?

c) Gibt es keine Abweichungen zwischen Soll-Konzeption und Ist-Zustand, dann kann im Sinne des PDCA-Zyklus über ambitionierte Zielsetzungen für die Netzwerkbildung oder über die Frage einer effizienteren Zielerreichung nachgedacht werden.

Gibt es Abweichungen zwischen Soll-Konzeption und Ist-Zustand, dann ist zu reflektieren, ob Maßnahmen denkbar/umsetzbar sind, um die Abweichung zu beseitigen.

Sind keine Maßnahmen denkbar, dann kann dies in der Weise erfolgen, dass die Soll-Konzeption realistischer formuliert wird.

Sind Maßnahmen denkbar, dann ist deren Umsetzbarkeit zu prüfen.

Mögliche Fragen:

* Mit welchem Aufwand sind der Aufbau und die Pflege regionaler Netzwerkstrukturen verbunden?
* Existieren die hierfür notwendigen Ressourcen/Kenntnisse zu möglichen regionalen Partnern?
* Kommt zur Stärkung des Netzwerks die Hinzunahme von Partnern in Betracht (Selektion)?
* Kommt zur Stärkung des Netzwerks eine andere Aufgabenzuweisung in Betracht (Allokation)?
* Kann das Netzwerk durch bessere Absprachen gestärkt werden (Regulation)?

Sollten die genannten Klärungen ergeben, dass die Soll-Konzeption anhand der Durchführung konkreter Maßnahmen erreichbar ist, dann kann dies als konkretes Ergebnis der Netzwerkanalyse festgehalten werden.

Der Nachteil solcher Teil-Evaluationen besteht darin, dass leicht das große Ganze aus den Augen verloren wird. Unter Umständen wird vorschnell beschlossen, zusätzliche Ressourcen in die Stärkung der regionalen Netzwerke zu geben, obwohl eigentlich ein anderes Feld der Netzwerkbildung ein noch intensiveres Engagement erfordert.

Dies stellt ein allgemeines Problem der Organisationsentwicklung von Selbsthilfeverbänden dar (vgl. hierzu das Konzept „Lernort Selbsthilfe“, das die Notwendigkeit einer Standortbestimmung vor der Planung von Maßnahmen deutlich aufgezeigt hat).

Eine Handreichung der BAG SELBSTHILFE e.V.

gefördert durch



1. Weyer a.a.O., München, Wien, 2000, S. 237 [↑](#footnote-ref-1)
2. Vgl. bspw. Röhrle, Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung, Weinheim, 1994, S. 1 [↑](#footnote-ref-2)
3. Vgl. bspw. Hinde, Auf dem Weg zu einer Wissenschaft zwischenmenschlicher Beziehungen, in: Auhagen/Salisch (Hg), Zwischenmenschliche Beziehungen, Göttingen, 1993, S. 7-36 (9) [↑](#footnote-ref-3)
4. Vgl. zu dieser Konzeption „Planung als Führungsinstrument“ die Ausführungen bei Schwarz, Management in Nonprofit-Organisationen, z.A., Bern, Stuttgart, Wien, 1996, S. 329 ff. [↑](#footnote-ref-4)
5. Vgl. Schäfer, Evaluation von Netzwerk-Verfassungen, in: Aulinger (Hg), Netzwerk-Evaluation, Stuttgart, 2008, S. 111-141 (134) [↑](#footnote-ref-5)
6. Gray, Assessing inter-organizational collaboration: Multiple conceptions and multiple methods, in: Faulkner/de Rond (Hg), Cooperative Strategies, Oxford, 2000. S. 243-260) [↑](#footnote-ref-6)
7. Sydow, Die Evaluationsperspektive in der Netzwerkforschung, in: Aulinger (Hg), Netzwerkevaluation, Stuttgart, 2008, S. 55-71 (58) zeichnet hier ein düsteres Bild:

   „Jedenfalls in wie auch zwischen Organisationen ist aufgrund von Interessendifferenzen und Machtasymmetrien auch und gerade im Zusammenhang mit Evaluationen mit einer ‚Mikropolitik‘ (…) zu rechnen, in der alle diese Motive zusammenspielen und von den Akteuren je nach Gelegenheit in Anschlag gebracht werden können. Mit Evaluationsergebnissen wird gerade auch in interorganisationalen Netzwerken Politik gemacht. Schon deshalb sind Evaluationsverfahren, trotz aller möglichen Bemühungen um ‚Objektivität‘, interessenbesetzt, eine wie auch immer geartete ‚objektive“ Bewertung ist nicht möglich.“ [↑](#footnote-ref-7)
8. Sydow, aaO. S. 59 ff. [↑](#footnote-ref-8)