



WISSEN WAS WIRKT

WISSEN WAS WIRKT

WISSEN WAS WIRKT

Netzwerkevaluierung

Ein Leitfaden zur Bewertung von
Kooperation in Netzwerken

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Postfach 5180
65726 Eschborn, Germany
T +49 61 96 79 0
F +49 61 96 79 11 15
E info@giz.de

Internet: www.giz.de

Für den Inhalt verantwortlich: Michael Gajo, Stabsstelle Monitoring und Evaluierung

Texte von:

Michael Gajo, Annika Schönfeld, Rolf Sülzer (GIZ, Stabsstelle Monitoring und Evaluierung)

Jörg Longmuss und **Matthias Teller** (SUSTAINUM - Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften),
Uwe Neugebauer (Univation),

Eschborn, Mai 2013

Inhalt

1 Einleitung	4
1.1 Ziel und Aufbau des Leitfadens	4
1.2 Begriffsdefinition, Kontext und Relevanz von Netzwerkevaluierungen.....	5
1.3 Kooperation und Netzwerke in der internationalen Zusammenarbeit.....	5
2 Die Ebenen der Netzwerkevaluierung	6
2.1 Evaluierung des Gesamtnetzwerks und seines Mehrwerts.....	6
2.2 Evaluierung der Leistungen der einzelnen Netzwerkknoten	7
2.3 Evaluierung der Leistungen der Netzwerkakteure	9
3 Netzwerkanalyse – ein Werkzeug der GIZ zur Evaluierung.....	10
3.1. Zweck des Netzwerks	11
3.2. Struktur des Netzwerks	12
3.3 Prozesse innerhalb des Netzwerks	14
4 Gesamtdarstellung von Evaluierungsergebnissen (Spinnen-Diagramm)	15
5 Checkliste	17
ANHANG : Literaturliste	23

1 Einleitung

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) führt verstärkt regionale und weltweite Vorhaben zu Netzwerkbildung durch. Netzwerke haben vor dem Hintergrund der voranschreitenden Globalisierung und befördert durch die neuen Kommunikationstechnologien in Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft stark an Bedeutung gewonnen. Menschen und Organisationen vernetzen sich national wie international auf immer einfachere und kostengünstigere Art und Weise. Der intensiviertere weltweite Austausch auf allen Ebenen kann Offenheit, Freiheit und Demokratie stärken und eröffnet vielfältige, sich ständig erweiternde Möglichkeiten des grenzüberschreitenden Lernens und der Wissensvermittlung.

Trotz der steigenden Bedeutung von Kooperation ist der tatsächliche Mehrwert dieser Form der Zusammenarbeit hinsichtlich ihres Beitrags zu Effizienz und/oder Effektivität bislang wenig überprüft und quantifiziert worden. Dieser Leitfaden hat deshalb zum Ziel, methodisch fundiert den Mehrwert von Netzwerken und ihrer angestrebten Kooperation zu erheben und auf der Grundlage von sechs Schlüsselfaktoren qualitativ und quantitativ zu bewerten. Eine solche Netzwerkevaluierung ermöglicht die Bewertung von Kooperation als ein komplexes, dynamisches multiinstitutionelles Metasystem vieler autonomer Partner. Kooperation innerhalb von Netzwerken wird somit messbar.

Der vorliegende Leitfaden ist ein Produkt der Stabsstelle Monitoring und Evaluierung der GIZ. Er gibt methodische Orientierungen und instrumentelle Hilfestellungen zur Evaluierung von Netzwerken im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit. Er versteht sich als Beitrag zur Wirkungsmessung und Bewertung von Netzwerken als *eine* Form der Kooperation zur Erreichung von gemeinsamen Zielen.

Der Leitfaden richtet sich insbesondere an Mitarbeiter/innen, Entwicklungshelfer/innen und integrierte Fachkräfte der GIZ im In- und Ausland, die mit der Planung, Durchführung und Monitoring von Vorhaben und insbesondere von Netzwerkkoperationen betraut sind. Er dient darüber hinaus als Anregung für alle methodisch Interessierten.

1.1 Ziel und Aufbau des Leitfadens

Mit Hilfe des vorliegenden Leitfadens wollen wir den Leistungsbeitrag von Kooperation und Netzwerkarbeit in Evaluierungen, die auf den Mehrwert von Kooperation abzielen, systematisch untersuchen und die Bedingungen gelingender Kooperation und Netzwerkarbeit mit Evidenz untermauern.

Der Leitfaden :

- definiert den **Begriff** „Netzwerk“ und verdeutlicht die **Relevanz** von Netzwerken im Hinblick auf Vorhaben der internationalen Zusammenarbeit (Kapitel 1)
- arbeitet die **drei Ebenen einer Netzwerkevaluierung** heraus (Gesamtnetzwerk, Netzwerkknoten, Netzwerkakteure) (Kapitel 2).
- befasst sich mit der differenzierten und belastbaren Erfassung von insgesamt **sechs kritischen Schlüsselfaktoren** (Zielsystem, Akteurslandschaft, Steuerung, Interaktion, Nutzen und Nachhaltigkeit) **von Netzwerken** (Kapitel 3).
- stellt abschließend hierfür geeignete **Methoden und Indikatoren zur Netzwerkevaluierung** vor. (Kapitel 4).

Dies ist die erste Ausgabe des Leitfadens. Seine Anwendung in der Praxis und die daraus resultierenden Lernerfahrungen sehen Anpassungen vor.

1.2 Begriffsdefinition, Kontext und Relevanz von Netzwerkevaluierungen

Zusammenarbeit wird zunehmend als Möglichkeit betrachtet, Herausforderungen und Probleme unserer Zeit erfolgreich zu bewältigen. Dabei stellt sich immer auch die Frage nach dem wünschenswerten Verhältnis von Nutzen und Aufwand, denn Zusammenarbeit bedeutet auch zusätzliche Arbeit. Wo jedoch macht sie Arbeit leichter, wo entlastet sie, wo schafft sie Emergenz, also Ergebnisse, die ohne Zusammenarbeit gar nicht zu erzielen wären?

Der Begriff Netzwerk wird im Allgemeinen sowohl auf spontane, selbstinitiierte Kooperationen, als auch auf bewusst geplante Formen privaten oder staatlichen Handelns angewandt. Im staatlichen Bereich handelt es sich dabei unter anderem um die gezielte Implementierung von netzwerkartig organisierten Förderprogrammen (Netzwerkprogramme). Im nicht-staatlichen Bereich wird er angewandt auf Formen des unternehmerischen Zusammenschlusses (Unternehmensnetzwerke, Industriecluster) oder auch auf Mischformen in regionalen und Regionen überschreitenden Fördernetzwerken, in denen staatliche, privatwirtschaftliche und gemeinnützige Initiativen zusammen kommen, zum Beispiel auf Wissenschaftsnetzwerke, Politiknetzwerke oder Bildungsnetzwerke.

Unter Netzwerk versteht dieser Leitfaden ein Kooperationssystem, das auf Interessenausgleich und Gegenseitigkeit basiert, eher kooperativ als wettbewerblich ausgerichtet ist und relativ stabile Beziehungen unterhält. Generelles Ziel des Netzwerks ist es, durch eine Abstimmung von sich ergänzenden Fähigkeiten und Bündelung von Ressourcen Synergien und Emergenzeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren und zur Erreichung von gemeinsamen Interessen und Zielen beitragen.

1.3 Kooperation und Netzwerke in der internationalen Zusammenarbeit

Entwicklung kann nur gelingen, wenn Kooperation, Kooperationsbereitschaft und das Zusammenwirken der beteiligten Akteure auf ein Ziel hin gerichtet sind und Verluste durch Alleingänge gemindert werden. Folgende Aspekte sind dabei relevant:

- a. Programme der internationalen Zusammenarbeit sind **Gemeinschaftsunternehmen**. Sie werden von einer Vielzahl von Akteuren verhandelt, geplant, durchgeführt und gesteuert. Sie handeln aufgrund der ihnen zugeschriebenen Rollen und Erwartungen, ihrer Einflussmöglichkeiten und Ressourcen – der eigenen sowie der international zur Verfügung gestellten.
- b. Programme nutzen **unterschiedliche Kooperationsformen**. Dabei kommt der Auswahl der beteiligten Akteure sowie der Gestaltung der Beziehungen mit Personen und Organisationen ein großes Gewicht zu. Wirkungsvolle Zusammenarbeit entsteht nicht von selbst. Sie muss initiiert, verhandelt, gestaltet und koordiniert werden.
- c. Die beteiligten Akteure haben **unterschiedliche Interessen**. Sie sind von einem Vorhaben in unterschiedlicher Weise betroffen, und sie nehmen gegenüber den Zielen des Vorhabens aufgrund ihrer Interessenlage, Ressourcen und Beziehungen unterschiedliche Positionen ein.

Die Internationale Zusammenarbeit und ihre Programme führen zu **Machtverschiebungen**. Die Internationale Zusammenarbeit greift mit ihren Programmen und Projekten in vorhandene gesellschaftliche Strukturen und Prozesse ein. Sie verändert den Zugang einzelner Akteure zu Ressourcen, ihre Beziehungen untereinander sowie die für ihr Verhalten maßgeblichen sozialen Beziehungen, kulturellen Orientierungen und Institutionen.

Die spezielle Rolle staatlicher Akteure in Netzwerken

Staatliche Akteure verfügen über eine spezielle Position innerhalb eines Netzwerks. Sie besitzen einzigartige Ressourcen (Budget, Personal, Zugang zu Medien, Macht, Monopol

oder Gewaltanwendung, idealerweise demokratische Legitimität), mit denen sie die Zielsetzung eines Netzwerks und damit den Einfluss auf den gesellschaftlichen Prozess in entscheidender Weise steuern können. Darüber hinaus ist es die Aufgabe der staatlichen Akteure, das öffentliche Interesse zu vertreten und zu fördern. Dies macht sie zu einem besonders geeigneten und akzeptierten Initiator und Koordinator von Netzwerken. Dadurch können sie für die erfolgreiche Kooperation so wichtige Aspekte wie Proportionalität, Offenheit, Gleichheit, Fairness und Verlässlichkeit propagieren. Gleichzeitig werden an den staatlichen Akteur aber auch höhere normative Ansprüche gestellt. Wesentlich ist jedoch, dass die Kooperation innerhalb von Netzwerken der Erhöhung der Akzeptanz politischer Entscheidungen dient und somit für die staatlichen Akteure einen bedeutsamen Wert darstellt.

Transnationale Politiknetzwerke als besondere Herausforderung

Transnationale Politiknetzwerke sind geeignet für die Bearbeitung grenzüberschreitender Probleme, etwa bei Umwelt- und Klimafragen oder transnational organisierter Kriminalität. Zentral für die Beteiligung an einem solchen Netzwerk ist die Erkenntnis der einzelnen staatlichen Akteure, dass sie die Herausforderungen nicht alleine lösen und Güter nicht alleine managen können. Ziel von transnationalen Netzwerken ist somit Erfahrungsaustausch, der Aufbau von Wissen und die Förderung gemeinsamer Interessen. Besonders Wissensnetzwerke unterstützen effektives und effizientes Regieren, da sie den Austausch von Informations- und Expertenwissen, die Koordinierung von Forschungsprojekten, den Dialog zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren ermöglichen und die Möglichkeiten der Rechenschaftslegung erhöhen. Nicht zuletzt ermöglichen transnationale Netzwerke dieser Art Lernprozesse bei den beteiligten Akteuren und deren Umfeld, die dazu führen können, dass das Verhalten anderer Netzwerkmitglieder besser verstanden wird, Uneinigkeiten kooperativer ausgetragen und politikfeldspezifische Innovationen und Erfolge identifiziert werden sowie konsens- und problemorientiertes Handeln möglich wird.

2 Die Ebenen der Netzwerkevaluierung

Wie bei allen Evaluierungen sollte gerade die Netzwerkevaluierung unterschiedliche Sichtweisen in den Vordergrund stellen, eine Selbsteinschätzung der Akteure, eine Fremdeinschätzung der Akteure untereinander und die Fremdeinschätzung der externen Evaluatoren.

Für Kooperationssysteme dieser Art gibt es drei Ebenen, auf die sich eine Evaluierung beziehen kann:

- Die Evaluierung des **Gesamtnetzwerks** in seiner Funktionsweise und in seinen Erfolgen sowie die einzelnen **(Sub-)Netzwerke**
- Die Evaluierung des **Netzwerkknötens**, also die Evaluierung der Arbeitsweise und des Erfolgs der Lenkungsorgane wie des operativen Netzwerkmanagements
- Die Evaluierung der **Leistungen der einzelnen Akteure** zum Gelingen des Netzwerks und zu einer positiven Netzwerkkultur.

Diese **drei** Ebenen werden im Folgenden näher beschrieben.

2.1 Evaluierung des Gesamtnetzwerks und seines Mehrwerts

Zur Evaluierung des Gesamtnetzwerkes ist zunächst zu klären, welche Aufgaben es zu bewältigen hat und unter welchen Rahmenbedingungen die Aufgaben durchzuführen sind.

Die **Aufgaben eines Netzwerks** definieren sich über die drei Fragen:

- (1) Welche Netzwerkbeziehungen sollen für gemeinsame Interessen und Ziele entstehen bzw. gefördert werden?
- (2) Welche Kooperationsdichte, das heißt Frequenz, Intensität und Umfang der Kontakte sind angestrebt?
- (3) Welcher Mehrwert (Emergenz) sollte durch die Kooperationen erreicht werden, der mit anderen Mittel gar nicht oder nur unter größerem Aufwand erreichbar (gewesen) wäre?

Die **Rahmenbedingungen** lassen sich über vier Faktoren bzw. Fragestellungen erfassen.

- (1) Wie hoch und intensiv ist der vorgesehene Aufwand zum Betreiben des Netzwerks?
- (2) Welches sind die von den Akteuren erwarteten und andererseits vom Auftraggeber zur Verfügung gestellten Ressourcen?
- (3) Wie groß sind die Gestaltungsmöglichkeiten und -erwartungen (Wie autonom konnte das Netzwerk seine Strukturen und sein Interaktionen gestalten? Kamen Eingriffe in das Kooperationssystem von außen vor?).
- (4) Gibt es Störungen in der Kooperation?
 - punktuelle Störungen (zum Beispiel irritierende Interventionen von Mitgliedern des Netzwerkes),
 - chronische Störungen (zum Beispiel ständige Unzuverlässigkeit von Schlüsselakteuren)
 - oder strukturelle Störungen (zum Beispiel ungenügende Ausstattung mit Ressourcen für wichtige Aufgaben).

Die **Wirkungen** der inhaltlichen Arbeit bei den Zielgruppen (*beneficiaries*) müssen durch eine **wirkungsorientierte Evaluierung** bestimmt werden. Sichtbare Wirkungen müssen ins Verhältnis zum Kooperationsaufwand gesetzt werden. Drei zentrale Fragen sind dabei zielführend:

- (1) Was war der Beitrag der Kooperationsbeziehungen zu den angestrebten Wirkungen des Netzwerks?
- (2) Welche Ergebnisse hätten auch erzielt werden können, wenn das Netzwerk nicht etabliert worden wäre („Nullhypothese“)?
- (3) Stand der Aufwand zur Einrichtung des Netzwerkes in einem angemessenen Verhältnis zu den erzielten zusätzlichen Ergebnissen?

2.2 Evaluierung der Leistungen der einzelnen Netzwerkknoten

Die Leistungen und Erfolge eines Netzwerkknotens müssen im Hinblick auf seine **Aufgaben** sowie seine **Struktur und Einflussmöglichkeiten** im Netzwerk bzw. im Vorhaben bewertet werden. Zu den wesentlichen Faktoren, die im Rahmen einer Evaluierung untersucht werden müssen, gehören folgende Aspekte:

Aufgaben	Strategische Aufgaben: u.a. Strategieentwicklung, Programmleitung, Rechenschaftslegung
	Operative Aufgaben: u.a. Dienstleistungen, Projektmanagement, Controlling, was war kontinuierlich zu leisten, was wurde bei Bedarf zusätzlich erwartet?
	Organisationsentwicklung: Teamentwicklung, Aufbau und Betreuung der in-

	ternen Kommunikation
	Aufgaben nach außen: Information des Auftraggebers, Öffentlichkeitsarbeit, gegebenenfalls Vernetzung / Abstimmung mit anderen Programmen.

Struktur und Einflussmöglichkeiten	Welches sind die organisatorischen Einheiten des Netzwerkknotens (der Subknoten)? u.a. Steuerungsgruppe / Lenkungskreis, Netzwerkbüro, Servicebereiche (Finanzen, Beschaffung, Öffentlichkeitsarbeit, IT), externe Moderatoren
	Wem gegenüber ist der Netzwerkknoten (sind die Subknoten) verantwortlich? (der Organisation, die das Vorhaben finanziert, anderen Akteuren, den Mitgliedern des Netzwerks)?
	Was sind die Ausstattung und die Ressourcen (Personen und Budget), die dem Netzwerkknoten (den Subknoten) zur Verfügung stehen?
	Wie eng waren die Vorgaben des Auftraggebers oder Kunden, wie groß die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten?
	In welcher Form gab es Einwirkungsmöglichkeiten bzw. Weisungsbefugnisse gegenüber den Netzwerkpartnern?

Die Beurteilung der **Leistungen eines Netzwerkknotens** lässt sich dann in zwei zentralen Kriterien zusammenfassen.

Kriterium 1 sind die **geleisteten Aktivitäten** – bewertet im Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen

Kriterium 2 stellt die **Zufriedenheit von Auftraggeber und Netzwerkpartnern** mit den Kooperationsstrukturen innerhalb des Netzwerks dar. Bei Unzufriedenheit mit der Arbeit des Netzwerkknotens bzw. der Netzwerknoten ist allerdings zunächst Vorsicht geboten. Bevor eine Bewertung erfolgt, muss überprüft werden, inwieweit die Netzwerkknoten den Erwartungen überhaupt gerecht werden konnten:

- Waren die Struktur und die Einflussmöglichkeiten an die Aufgaben angepasst?
- Ist die Funktion der Netzwerkknoten von den Netzwerkakteuren respektiert und genutzt worden oder wurden z.B. Vereinbarungen und Entscheidungen an den Netzwerkknoten vorbei getroffen?

Erst wenn sicher ausgeschlossen werden kann, dass es strukturelle Gründe für die Unzulänglichkeiten gegeben hat, wäre eine Bewertung der Netzwerkinteraktionen oder der Netzwerksteuerung als „ineffizient“ angemessen.

2.3 Evaluierung der Leistungen der Netzwerkakteure

Die Beiträge von Netzwerkakteuren zu den Kooperationsstrukturen können – analog zu den anderen Ebenen der Netzwerkevaluierung – nur im Verhältnis zu ihrer Position im Netzwerk bzw. im Vorhaben bewertet werden. Das kann anhand von drei Aspekten bestimmt werden:

Rolle und Aufgaben des Akteurs	Ist er Zulieferer, einfaches Mitglied oder Verantwortungsträger für einen Bereich (welcher Größe)?
	Was ist der Umfang fachlicher Leistungen, der von ihm erwartet wird, was der Kooperationsumfang?

Ausgangslage des jeweiligen Akteurs und seine Stellung im Netzwerk	Was sind seine institutionellen Randbedingungen und Zwänge, gibt es gegebenenfalls strukturelle Spannungen mit anderen Netzwerkakteuren oder anderen Interessen des Akteurs?
	Welche Bedeutung hat das Netzwerk für ihn (sind die Netzwerkaufgaben sein Kerngeschäft oder eine eher lästige Zusatzpflicht)?
	Welche Bedeutung hat er für das Netzwerk (ist er zentraler Baustein oder entbehrlich)?
	Wie war die beabsichtigte Einbindung ins Netzwerk: punktuell, kontinuierlich, wurde ein Mittragen des Gesamtvorhabens erwartet?
	Wie groß ist die Schnittmenge seiner Ziele mit den Zielen des Netzwerks, kann er diese nur durch erfolgreiche Kooperation erreichen, gibt es Netzwerkziele, die seinen eigenen zuwiderlaufen?
	Hängen andere von ihm ab, hängt er bei der Erledigung ihrer Aufgaben von anderen ab?

Beiträge des Akteurs	Hat seine Arbeit den Merkmalen guter Interaktion (vgl. Kapitel 4) entsprochen?
	Was hat er darüber hinaus zu guter Kooperation beigetragen?
	Wo war sein Agieren eine Belastung für die Kooperation?

Mit diesen drei Aspekten wird herausgearbeitet, was vom Akteur gefordert und was realisti-scher Weise von ihm zu erwarten war. Dem werden seine Leistungen und Beiträge zum Gelingen der Kooperation gegenübergestellt:

Sobald die Informationen zu diesen Fragen zusammengestellt und ausgewertet sind, ist eine Bewertung des Kooperationsverhaltens möglich: Im ersten Schritt kann dargestellt werden, in welchem Maß der Netzwerkakteur den Erwartungen und Anforderungen, die an sein Kooperationsverhalten gestellt wurden, entsprochen hat. Im zweiten Schritt kann eine Bewertung dieser Analyse erfolgen: Hat der Akteur die Erwartungen „enttäuscht“, „erfüllt“ oder „übertroffen“?

Sofern es in einem Netzwerk sehr viele Akteure gibt, können diese ggf. in einem *cluster* zusammengefasst werden, so dass diese Bewertungen jeweils für Gruppen von Akteuren vorgenommen werden: etwa zur Rolle der Industriepartner, der Kommunalverwaltungen. Für diese Gruppen sollten dann sowohl die Durchschnittswerte als auch besondere „Ausreißer“ in positiver und negativer Richtung festgehalten werden.

3 Netzwerkanalyse – ein Werkzeug der GIZ zur Evaluierung

Die Wirksamkeit von Netzwerken zu evaluieren fordert den Fokus auf drei Hauptaspekte auszurichten.

3.1. Zweck des Netzwerkes: Warum wird das Netzwerk (Kooperationssystem) gefördert und durchgeführt; was soll mit ihm erreicht werden; was soll langfristig anders und nachhaltig verändert werden? Der Zweck kann als der äußere Rahmen gesehen werden, der gegenüber Entscheidungsträgern und auch gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit dargestellt und legitimiert wird.

3.2. Struktur des Netzwerkes: Wer ist wie eingebunden; wie sind Beziehungen, Macht- und Entscheidungsstrukturen gestaltet; wer hat welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen im Netzwerk? Da auch die Struktur bereits zum Start des Netzwerkes geklärt sein muss, auch wenn sie während des Verlaufs an die aktuelle Situation angepasst werden kann oder gar muss, ist sie vorrangig Aufgabe der Planer und Designer der Kooperationsbeziehung.

3.3. Prozesse innerhalb des Netzwerkes: Wie sehen die Interaktionen und Abstimmungs- bzw. Entscheidungsprozesse und Kommunikationsverläufe der Akteure aus; wie zielführend sind sie in Bezug auf eine effiziente Kooperation und auf ein Erreichen der angestrebten Wirkungen? Die Gestaltung des Prozesses ist vor allem Aufgabe des Sekretariats oder Management des Netzwerkes.

Gestützt auf Untersuchungen und Evaluierungen zu Netzwerken lassen sich zu jedem dieser drei Hauptaspekte zwei konstituierende Dimensionen definieren, so dass eine umfassende Beschreibung eines Netzwerkes mit insgesamt sechs Dimensionen möglich ist (siehe Abbildung).

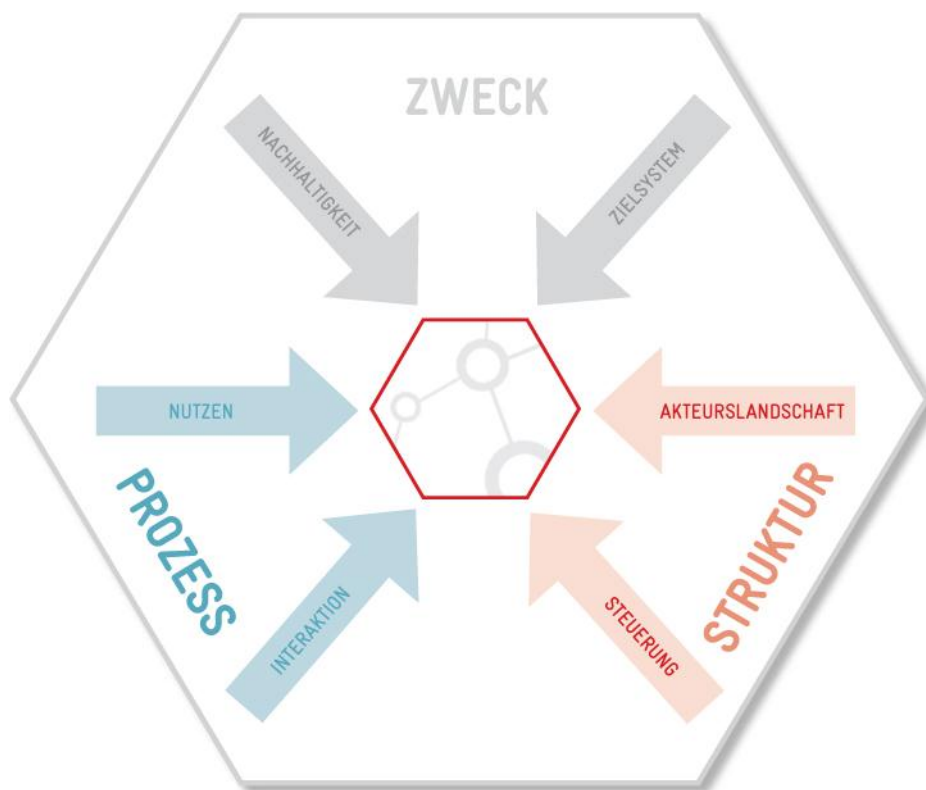


Abbildung: Die sechs konstituierenden Dimensionen eines Netzwerkes

Diese sechs Dimensionen können in weitere messbare Merkmale herunter gebrochen werden, die für den Aufbau, Betrieb und die Evaluierung von Netzwerken erfolgskritisch sind. Welche Merkmale im Einzelfall ausschlaggebend sind für den Erfolg bzw. die Evaluierung, hängt vom jeweiligen Netzwerk ab und muss anhand der zusammengestellten typischen Merkmale von Fall zu Fall zusammengestellt, erhoben und bewertet werden.

Die folgenden Abschnitte konzentrieren sich auf diese sechs konstituierenden Dimensionen und deren Merkmale.

3.1. Zweck des Netzwerks

Bei der Analyse des Zwecks eines Netzwerkes werden die beiden Dimensionen **Zielsystem** und **Nachhaltigkeit** betrachtet:

Die Dimension **Zielsystem** beschreibt die Gesamtheit der Ausrichtung von übergreifenden Leitbildern bis zu den konkreten Zielen der einzelnen Akteure.

Erfolgskritische Merkmale eines Zielsystems sind:

- Das **Leitbild** ist von hoher Qualität und Attraktivität. Im Leitbild verschaffen sich die Akteure ein gemeinsames Bild von den Prämissen, halten das Selbstverständnis des Netzwerks, seine gesellschaftliche Vision und den beabsichtigten Umgang miteinander fest.
- Die **strategischen Ziele** sind klar und werden von allen Akteuren geteilt. Eindeutige Ziele müssen selbst beeinflussbar, messbar, anspruchsvoll, realistisch und termingebunden sein; gleiches gilt für die Indikatoren, anhand derer der Grad der Zielerreichung erkennbar werden soll. Dazu gehören auch belastbare Wirkungshypothesen für die Kooperation selbst: Welcher Mehrwert soll durch die Kooperation erreicht werden?
- Das **Profil** des Netzwerks ist klar, nach innen und außen. Für die Akteure wie für Außenstehende ist eindeutig erkennbar, wozu und woraus das Netzwerk besteht: bezogen auf die beteiligten Organisationen wie auf die vorhandenen Kompetenzen. Damit wird auch deutlich, was vom Netzwerk erwartet werden kann und was nicht.
- Es gibt **ausreichende Schnittmengen zwischen den Interessen der einzelnen Akteure**. Nicht jeder Akteur teilt alle Ziele des Netzwerks und hat auch nicht dieselben Interessen wie die anderen. Deswegen ist es wichtig, dass die Menge gemeinsamer Interessen hinreichend groß ist, da sonst keine erfolgreiche Kooperation und damit kein Networking zustande kommt.

Die Dimension Nachhaltigkeit beschreibt die langfristige Stabilität und Wirksamkeit des Netzwerks – auch nach Auslaufen der externen Förderung. Dies schließt auch Breitenwirkung, Wiederholbarkeit und „Nachahmung“ mit ein.

Erfolgskritische Merkmale bezüglich der Nachhaltigkeit sind:

- **Stabilität** des Netzwerks. Ein Netzwerk kann seinen Zweck in aller Regel nur erfüllen, wenn es stabil arbeitet, also weder durch ständig wechselnde Akteure

immer wieder in einen Findungsprozess gestoßen wird, noch sich aus anderen Gründen vor allem mit sich selbst beschäftigt.

- **(Absehbare) Konstanz**, ggf. auch über eine etwaige Förderphase hinaus. In der Regel wird von geförderten Netzwerken erwartet, dass sie auch nach Ende des geförderten Zeitraums weiter existieren und, wenn vielleicht auch mit verminderter Energie, weiter arbeiten. Dies ist ein wichtiger Indikator dafür, ob das Netzwerk tatsächlich den Bedürfnissen der Akteure entspricht und einen Mehrwert liefert.
- **Scaling Up**: damit verbindet sich die Frage, ob das Netzwerk stabil arbeiten und dabei wachsen und ggf. notwendige Veränderungen der eigenen Arbeit vornehmen kann. Damit Netzwerke ihren Zweck erfüllen, müssen sie ausbaufähig sein oder sich an anderer Stelle wiederholen lassen.
- **Diffusion der Ergebnisse, Breitenwirkung**. Die Ergebnisse von Netzwerkarbeit sollten über das Netzwerk selbst hinauswirken und möglichst viele Außenstehende erreichen. Dazu gehören gezielte Aktivitäten, eine professionelle Kommunikationsstrategie und eine gute Vernetzung nach außen.

3.2. Struktur des Netzwerks

Die Struktur des Netzwerks wird in die Dimensionen **Akteurslandschaft** und **Netzwerksteuerung** unterteilt.

Die Dimension **Akteurslandschaft** bezeichnet die Gesamtheit der Akteure, die von allen Beteiligten des Netzwerks gebildet wird.

*Erfolgskritische Merkmale einer **Akteurslandschaft** sind:*

- **Komplementarität** der Akteure: das Ausmaß, in dem sich die Fähigkeiten und Kompetenzen der Akteure ergänzen und zu einem Ganzen zusammenfügen. Damit sind sowohl fachliche Schwerpunkte gemeint wie auch die organisatorischen Qualitäten, die politischen Einflussmöglichkeiten und eine Übereinstimmung der Werte. Optimaler Zustand ist, dass alle benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen ausreichend vorhanden sind und sich gleichzeitig nicht unnötig doppeln.
- **Kompetenzen** der Akteure – bezogen auf die fachliche Aufgabe **und** auf die Gestaltung des Networking. Diese Frage wird beim Aufbau eines Netzwerks oft nicht angesprochen, aus einer fehlgehenden Angst, damit möglicherweise den Aufbauprozess zu belasten. Wenn jedoch die Akteure den fachlichen Aufgaben **und** den Anforderungen an eine konstruktive Kooperation nicht gewachsen sind, kann ein Netzwerk keine guten Resultate erbringen.
- Ausreichende **Ressourcen** (Personen, Zeit, Geld). Eine für das angestrebte Ziel unzureichende Ressourcenausstattung ist einer der wichtigsten Gründe, weswegen Kooperationen nicht zum Erfolg kommen. Der Aufwand (Transaktionskosten), der für Steuerung, Koordination und Abstimmung, Teilnahme an Treffen einschließlich Reisen, Vor- und Nacharbeit, kontinuierliche Kommunikation usw.

erforderlich ist, wird häufig unterschätzt und oftmals (auch bewusst zur Verringerung von Kosten) sehr unzureichend budgetiert.

- **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen** der Beteiligten müssen eindeutig, konsistent und zielführend definiert sein und zueinander passen. Zu den Aufgaben der einzelnen Akteure muss jeweils auch die (Entscheidungs-) Kompetenz gehören, die zur Erfüllung erforderlich ist, aber auch die Verantwortung für die zielführende Bearbeitung der Aufgaben (vgl. Zielsystem).
- Angemessene **Regelungen zu Konkurrenz**. In den meisten Netzwerken ist zumindest strukturell die Möglichkeit von Konkurrenz gegeben. Dies bezieht sich nicht nur auf unmittelbare Verdienstmöglichkeiten, sondern auch auf öffentliche Anerkennung und Reputation, gute Kontakte zu wichtigen Personen und gutes Image bei den Trägern des Vorhabens. Um Blockaden frühzeitig zu begegnen, sollten bereits zum Netzwerkstart entsprechende Kooperationsvereinbarungen getroffen werden, die für alle Beteiligten passen.

Die Dimension **Netzwerk-Steuerung** kann in einem oder mehreren Netzwerkknoten verankert sein. Da diese Steuerung andere Anforderungen stellt als die alltägliche Mitarbeit im Netzwerk, wird sie gesondert betrachtet.

*Erfolgskritische Merkmale der **Netzwerk-Steuerung***

- Das **strategische** und **operative Management** ist schlank und effizient. Sie soll das Netzwerk handlungsfähig machen, ohne es zu dominieren oder unnötige Kosten oder Reibungsverluste zu erzeugen. Dazu gehört auch, Vereinbarungen zur Zusammenarbeit zu initiieren.
- Die **Gestaltungsmacht des primären Netzwerkknotens** ist hierbei ein Spezialfall. Sie muss stark genug sein, um das Netzwerk voranbringen und Alltagsentscheidungen schnell und im Interesse aller treffen zu können, und darf gleichzeitig nicht dazu führen, dass die Machtbalance soweit zu Lasten der anderen Akteure verschoben wird, dass diese keine Verantwortung mehr übernehmen können oder wollen.
- **Netzwerkmoderation** bedeutet neben Dialogorientierung und Transparenz in der Entscheidungsfindung generell nach Möglichkeit die Beauftragung einer Person / Institution, die über eine anerkannt hohe Kompetenz verfügt, unabhängig von institutionellen Zwängen ist (also nicht die finanziellen Interessen eines Akteurs vertritt), und das Vertrauen aller Beteiligten genießt.
- Das Netzwerk arbeitet **ziel- und wirkungsorientiert**. Da es immer wieder vorkommt, dass Beteiligte eines Netzwerks ihre Teilnahme als eine eher unverbindliche Anwesenheit verstehen, die sie zu nichts verpflichtet, ihnen aber im Zweifelsfall Einfluss und sogar Einnahmen ermöglicht, ist es wichtig darauf zu achten, dass das Netzwerk zielstrebig auf die beabsichtigten Wirkungen hinarbeitet. Wer sich daran nicht beteiligt, sollte auch nicht Teil des Netzwerks sein.
- **Dokumentation**: Netzwerke müssen intern und, sofern sie öffentlich gefördert wurden, auch gegenüber den Auftraggebern und der Öffentlichkeit Rechenschaft über ihre Arbeit ablegen – im Interesse großer Verbreitung auf verschiedenen

Ebenen. Daher muss die Dokumentation von Entscheidungen, Abrechnungen und Arbeitsergebnissen von Anfang an transparent geregelt sein. Dies kann beim Netzwerkknoten angesiedelt werden, aber häufig führt es zu größerer Transparenz, wenn alle wichtigen Akteure verantwortlich eingebunden sind.

3.3 Prozesse innerhalb des Netzwerks

Bei der Analyse von Prozessen lassen sich ebenfalls zwei Dimensionen unterscheiden: **Interaktion** und **Wirkungen**.

Die Dimension **Interaktion** beschreibt die Qualität der **Interaktionen** zwischen den Akteuren. Diese hängen nicht nur von der Stimmung und der Kultur im Netzwerk ab, sondern in der Konsequenz auch von der Güte der Ergebnisse und vor allem vom Mehrwert, der durch die Kooperation gegenüber bilateralen Vorhaben erreicht werden soll.

*Erfolgskritische Merkmale in der **Interaktion** sind:*

- Ein zugewandter und offener **Umgang untereinander**, der bei den Einzelnen Vertrauen und Motivation schafft und sie ermutigt, den eigenen Beitrag kontinuierlich zu erhöhen. Dies sollte zum Aufbau einer **Vertrauenskultur** führen. Jeder sollte spüren können, dass er erwünscht ist: von der Netzwerkkoordination wie von den anderen Akteuren, und dass er selbst und seine Beiträge wertgeschätzt werden.
- Ebenfalls wichtig ist eine **umfassende Informationen nach innen und außen** und jederzeitige Transparenz von Zielen, Vorgehensweisen und Stand der Ergebnisse für alle Beteiligten – sowohl innerhalb des Netzwerks als auch für die Auftraggeber.
- Die **Übernahme von Verantwortung** für das Gesamtvorhaben durch alle Akteure. Dies ist gemeint als innerer Verpflichtung, für das Netzwerk auch insgesamt einzustehen und nicht nur für den möglichen eigenen Nutzen.
- **Reziprozität**: es sollte ein ausgeglichenes Verhältnis von Geben und Nehmen vorhanden sein, so dass erkennbar wird, wie jeder Akteur beiträgt zur Kooperation und welchen Nutzen er daraus zieht.
- Die **Weiterentwicklung der Kooperation**, verstanden als Leistung der Gruppe und als gezielter Organisationsentwicklungsprozess durch die steuernde Einheit (Sekretariat und Management). Die vielfältigen Impulse und Veränderungen des Aufgabenfeldes im Verlauf der Arbeit, aber auch wachsendes Vertrauen und Erfahrungen verändern ein Netzwerk ständig. Eben diese Veränderungen machen eine kontinuierliche Weiterentwicklung nötig.

Die Dimension **Wirkungen** bezieht sich auf die Effektivität der Kooperation und des Networking, durch welche die erwünschten Wirkungen erst entstehen. Sie wären durch bilaterale Partnerschaften nicht zu erreichen gewesen.

*Erfolgskritische Merkmale im Hinblick auf **Wirkungen** des Netzwerks:*

- Die **Funktionalität des Netzwerks**: hier ist in erster Linie gefragt, wie förderlich die Struktur, also die Gesamtheit der Akteurslandschaft sowie der Aufbau und

die Funktionsweise des Netzwerks (und der Sub-Knoten) im Hinblick auf dessen Ziele ist.

- Die **Effizienz der Netzwerkarbeit**, also das Verhältnis zwischen dem Aufwand, der für Organisation und Gestaltung der Kooperation betrieben wird, und dem Nutzen der Kooperation im Netzwerk.
- Die **Effektivität, also der Grad der Zielerreichung**. Dazu gehört auch genauer zu betrachten, wie das Verhältnis von Wirkungen und Aufwand zu bewerten ist, bezogen auf die fachlichen Ergebnisse des Netzwerks.
- Der **Emergenzgewinn**, d.h. die zusätzlichen Wirkungen, die nur durch das Networking und die Kooperation entstehen konnten, also durch das Zusammenkommen und Agieren der Akteure, und z.B. durch bilaterale Partnerschaften und Vereinbarungen nicht zu erreichen gewesen wäre. Dies sollte an messbaren Ergebnissen sowie an der Atmosphäre im Netzwerk zu erkennen sein.

4 Gesamtdarstellung von Evaluierungsergebnissen (Spinnen-Diagramm)

Um diese sechs Dimensionen der Netzwerkarbeit – **Zielsystem** und **Nachhaltigkeit**, **Akteurslandschaft** und **Steuerung** sowie **Interaktion** und **Wirkungen** – vergleichend untersuchen zu können und so auch spätere Cluster- oder Metaevaluierungen zu ermöglichen, ist ein Minimum an verallgemeinerbaren Indikatoren erforderlich. Die Bewertungsskalen zu den sechs Dimensionen sind so zu definieren, dass die Ergebniserreichung anschaulich (z.B. mit einem Spinnendiagramm, vgl. Abbildung) dargestellt und bei Bedarf mit Ergebnissen anderer Evaluierungen verglichen werden kann.

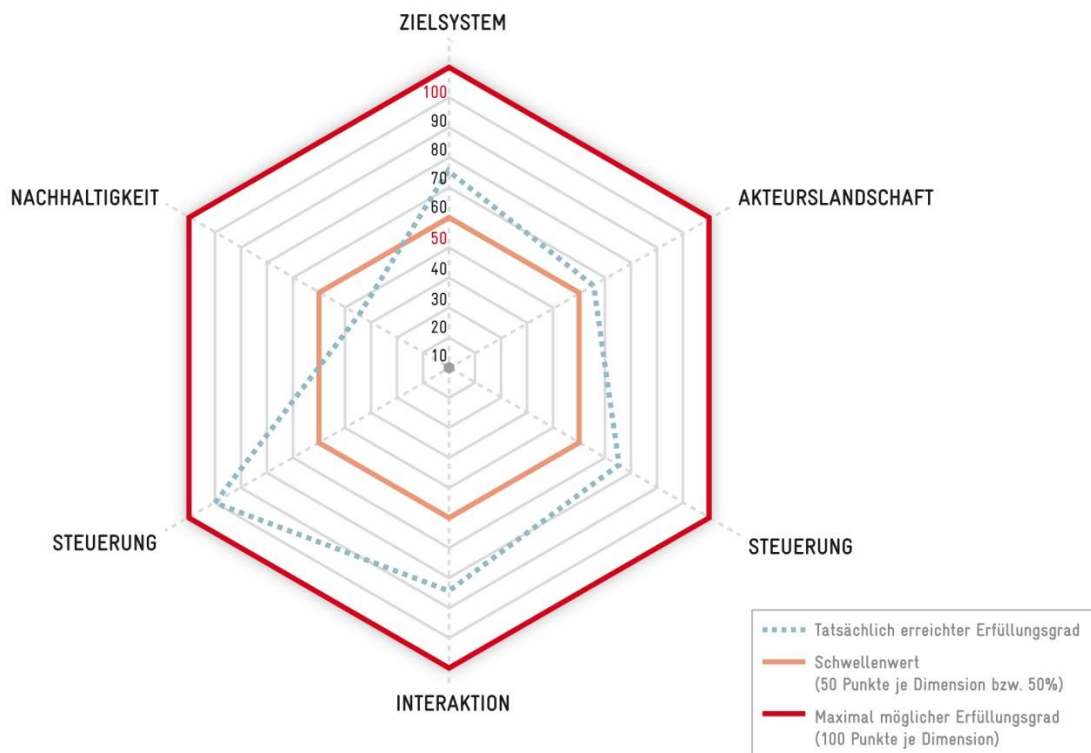


Abbildung: Beispielhafte Darstellung der sechs Dimensionen der Netzwerkevaluierung mit Hilfe eines Spinnendiagramms

Die sechs Dimensionen der Netzwerkevaluierung werden in diesem Werkzeug anhand einer Checkliste bewertet, in der für jedes Merkmal eine oder mehrere exemplarische Evaluierungsfragen gestellt werden. Diese Evaluierungsfragen sollen das Merkmal verdeutlichen. Je nach Kontext können sie ggf. durch weitere Fragen und Gesichtspunkte ergänzt werden. **Jedes Merkmal wird mit Punktwerten von 0 („liegt nicht vor / nicht erkennbar“) bis 4 („vollständig erfüllt / optimal ausgeprägt“) belegt.** Da die Merkmale für optimal gestaltete Kooperationsbeziehungen unterschiedlich bedeutsam sind, werden sie unterschiedlich gewichtet. Die Gewichtung richtet sich nach der Bedeutung, die das Merkmal innerhalb der jeweiligen Dimension hat. Die Merkmale und ihre Gewichtung sind so gewählt, dass **in jeder der sechs Dimensionen maximal 100 Punkte erreichbar sind.** Die theoretisch höchste Punktzahl, die ein evaluiertes Netzwerk erreichen kann, beträgt demnach 600 Punkte.

5 Checkliste

Merkmale gelingender Netzwerke mit Gewichtungsfaktoren und maximal möglicher Punktzahl

Anhand der Checkliste lässt sich für jede der sechs Dimensionen (Ex-ante, während der Implementierung als Steuerungshilfe und Ex-post) ermitteln, mit welcher Ausprägung diese Merkmale auftreten, und als „Spinnendiagramm“ übersichtlich darstellen (s.o.).

Bewertungsmaßstab der Merkmale:

0 = liegt nicht vor / ist nicht erkennbar

1 = liegt in geringfügigem Maße vor / ohne entscheidende Wirkungen für das Netzwerk

2 = liegt in Ansätzen bzw. teilweise vor / Impulse für das Netzwerk sind erkennbar aber nicht ausgeprägt, Veränderungen (noch) nicht erzielt

3 = liegt erkennbar vor / Potenziale sind jedoch nicht (ganz) ausgeschöpft /Veränderungen sind teilweise erzielt

4 = vollständig erfüllt / optimal ausgeprägt / Veränderungen hinreichend erzielt

Zielsystem des Netzwerks

Merkmal	Evaluierungsfragen	Maximale Punktzahl
Qualität der Vision / des Leitbildes	a) Ein prägnant und gut verständlich formuliertes Leitbild für die Netzwerkziele liegt vor b) Die formulierten Ziele erscheinen auf den ersten Blick erreichbar.	32
Klarheit der strategischen Ziele	a) Bezogen auf seine Ziele hat das Netzwerk Nachhaltigkeit definiert b) Das Leitbild ist mit einer Roadmap und mit klar definierten Teilzielen und Meilensteinen unterlegt. c) Diese sind mit allen Partnern einvernehmlich abgestimmt worden.	28
Klarheit des Profils	a) Es gibt eine allgemeinverständliche Darstellung vom Netzwerk, seinen Zielen und Aktivitäten.	12
Ziel- und Wirkungsorientierung	a) Die einzelnen Akteure erachten die Ziele des Netzwerks für wichtig. b) Die einzelnen Akteure gehen davon aus, dass sie die Partner zur Erreichung dieser Ziele brauchen. c) Vielfältigkeit, große Netzwerkdichte, Festigkeit der Verbindungen und Dauerhaftigkeit liegen vor	12
(Hinreichend große) Überdeckung / Schnittmengen zwischen den Interessen der einzelnen Akteure	a) Die Interessen der einzelnen Akteure stimmen mit dem Kooperationszweck überein. b) Es gibt hinreichenden Ausgleich für ggf. konkurrierende Interessen bei einzelnen Akteuren.	16
Max. Punktzahl der Dimension Zielsystem		100

Nachhaltigkeit

Merkmal	Evaluierungsfragen	Maximale Punktzahl
Stabilität des Netzwerks	<ul style="list-style-type: none"> a) Es gibt belastbare Vereinbarungen zur Kooperation im Netzwerk für die Dauer der Zugehörigkeit. b) Der Zusammenhalt des Netzwerkes ist erkennbar (Stärke einzelner Verbindungen unter Mitglieder, Dauer der Mitgliedschaften, Anzahl von Mitgliedern mit mehreren Verbindungen zu anderen Mitgliedern, etc.) c) Die Netzwerkpartner stellen jeweils für die von ihnen übernommenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten die erforderlichen Ressourcen bereit. 	32
Absehbare Konstanz (ggf. auch über eine Förderphase hinaus)	<ul style="list-style-type: none"> a) Es gibt konkrete Hinweise darauf, dass der Kooperationszweck von den beteiligten Institutionen langfristig (bei geförderten Netzwerken auch nach Beendigung der Förderung) weiter verfolgt wird. b) Das Netzwerk verfügt über ausreichende eigene finanzielle und personelle Ressourcen, um seine Arbeit langfristig (ggf. auch nach Ende einer Förderphase) fortzusetzen. 	32
Scaling Up (Kann das Netzwerk wachsen oder an anderer Stelle wiederholt werden?)	<ul style="list-style-type: none"> a) Das Netzwerk verfügt über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen, um die Anwendung seiner Leistungen auch in einem erweiterten Kontext zu realisieren. b) Das Netzwerk ist bereit für ggf. anstehende Veränderung und kann diese gestalten und managen. c) Das Netzwerk hat eine zumindest stabile, ggf. auch kontinuierlich wachsende Mitgliederzahl. d) Sofern dies Ziel des Netzwerkaufbaus ist: das Netzwerk kann für einen anderen Kontext / einen anderen Ort erweitert werden. 	16
Diffusion der Ergebnisse, Breitenwirkung	<ul style="list-style-type: none"> a) Die Netzwerkpartner haben Zugang zu Meinungsführern und politischen Entscheidungsträgern. b) Das Netzwerk verfügt über eine professionelle Kommunikationsstrategie zu seiner Arbeit (z.B. Publikationen, Beratungsgespräche, Veranstaltung von Trainings und Workshops etc.) und setzt diese um. c) Die Wirkung, die das Netzwerk hat, kann auch in anderen Kontexten erzielt werden. d) Es bestehen Kontakte zu Organisationen, die über ausreichende Fähigkeiten und Interessen für eine Adaption der Netzwerkleistungen verfügen. 	20
Max. Punktzahl der Dimension Nachhaltigkeit		100

Akteurslandschaft

Merkmal	Evaluierungsfragen	Maximale Punktzahl
Komplementarität der Akteure	a) Der Aufbau der Akteurslandschaft mit Schlüsselakteuren, primären und sekundären Akteuren ist funktional. b) Die einzelnen Akteure sind mit dem für den Kooperationszweck relevanten Umfeld gut vernetzt / Es gibt anderweitige Kooperationen zwischen den Schlüsselakteuren. c) Die Mitglieder des Netzwerks haben, das Netz betreffend, weitestgehend gleiche Werte und Normen.	20
Kompetenzen der Akteure (bezogen auf die fachliche Aufgabe und auf die Gestaltung von Kooperation)	a) Die fachlichen Kompetenzen, die der Kooperationszweck erfordert, sind durch die Akteure angemessen vertreten. (Referenzen aus ihren bisherigen Tätigkeiten?) b) Die funktionalen Kompetenzen, die der Kooperationszweck erfordert (siehe CW, Seite 99), sind durch die Akteure angemessen vertreten (Referenzen).	32
Ausreichende Ressourcen im Netzwerk insgesamt (Personen, Zeit, Geld)	a) Alle Rollen, die nötig sind, um den Kooperationszweck erreichen zu können, sind für die Projektlaufzeit mit ausreichender Personalkapazität besetzt. b) Dem Netzwerk stehen insgesamt genügend Ressourcen für Sachausstattung, Reisen, Infrastruktur und externe Akteure zur Verfügung.	20
AKV (Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung) der Beteiligten: eindeutig, konsistent und zielführend	a) Den einzelnen Akteuren lassen sich klare Aufgabenprofile und Verantwortungen zuordnen. b) Diese sind kompatibel mit deren Kompetenzen.	16
Angemessene Regelungen zu Konkurrenz	a) Regeln für eine Bearbeitung von Konkurrenzkonflikten (welche potentiellen und aktuellen Konkurrenzen im Netzwerk gibt es?) sind vorhanden.	12
Max. Punktzahl der Dimension Akteurslandschaft		100

Netzwerksteuerung

Merkmal	Evaluierungsfragen	Maximale Punktzahl
Struktur des strategischen und operativen Managements	a) Der Führungsstil (Governance) des Netzwerks ist deutlich erkennbar und passend zum Komplexitätsgrad des Netzwerks. b) Es gibt klar definierte Meilensteine für die Netzwerkarbeit und Teilsysteme mit klar definierten Aufgaben in Bezug auf diese Meilensteine. c) Die Akteure der Teilsysteme / die Schlüsselakteure kommunizieren / treffen sich ausreichend regelmäßig für effiziente Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. d) Das vorhandene Regelwerk ist ohne erkennbare Defizite.	32
Netzwerkkoordination und Machtbalancierung	a) Es gibt eine Netzwerkkoordination mit klar definierten Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, in einem ausbalancierten Verhältnis zu denen der anderen Netzwerkakteure. b) Die Gestaltungsmacht der Netzwerkkoordination begründet sich in einer entsprechenden Kompetenz. c) Sie wird von den anderen Akteuren anerkannt und respektiert.	28
Netzwerkmoderation	a) Entscheidungen werden transparent im Dialog getroffen und für alle gut kommuniziert. b) Es gibt eine von den Interessen einzelner Akteure unabhängige Netzwerkmoderation, die einen positiven, zielorientierten Prozess unterstützt.	16
Zielorientierung / Einbindung der einzelnen Akteure	a) Alle Akteure haben hinreichend Aufgaben und Verantwortungen im Netzwerk übernommen. b) Sind aus einer Landkarte der Akteursbeziehungen Isolationen ersichtlich sind, werden zufriedenstellende Maßnahmen zu ihrer Einbindung ergriffen.	16
Dokumentation / Rechenschaftslegung	a) Das Berichtswesen hat eine zufriedenstellende Qualität. b) Die Produkte zur Kommunikation sind vielfältig (Papers, elektronische Medien, Newsletter policy notes, etc.)	8
Max. Punktzahl der Dimension Netzwerksteuerung		100

Interaktion

Merkmal	Evaluierungsfragen	Maximale Punktzahl
Umgang untereinander / Vertrauenskultur	a) Es gibt einen offenen und vertrauensvollen Umgang der Akteure untereinander (auch bzgl. Kritik). b) Eine pragmatische Orientierung in der Zusammenarbeit ist beobachtbar / wird bestätigt. c) Verabredungen zu sensiblen Themen werden im Netzwerk getroffen und eingehalten. d) Die Akteure erleben ihre Interaktion als positiv.	28
Umfassende Informationen nach innen und außen / Transparenz	a) Die Güte des internen Informationsaustauschs im Netzwerk wird gewährleistet: Alle Akteure haben einen ausreichenden Zugang zu den Informationen und wissen, was im Netzwerk / in anderen Teilen des Netzwerks geschieht. b) Alle Mitglieder nehmen gleichermaßen am Networking teil und stellen Beiträge und Wissen zur Verfügung. c) Die Netzwerkpartner gleichen Ungleichgewichte der Information aktiv aus. d) Die Verteilung von Nutzen wird offen verhandelt.	24
Übernahme von Verantwortung für das Gesamtvorhaben durch die Partner	a) Die Akteure engagieren sich über ihre unmittelbaren Ziele hinaus ausreichend für das Gesamtvorhaben.	16
Reziprozität	a) Das Ausmaß, in dem die Akteure einen unmittelbaren Nutzen durch die anderen Akteure bekommen, ist für alle zufriedenstellend.	16
Weiterentwicklung der Kooperation	a) Es gibt hinreichende Anhaltspunkte dafür, dass sich das Netzwerk weiter entwickelt. b) Es werden Erfahrungen ausgewertet und daraus Maßnahmen abgeleitet.	16
Max. Punktzahl der Dimension Interaktion		100

Wirkungen

Merkmal	Evaluierungsfragen	Maximale Punktzahl
Funktionalität der Struktur	a) Die Struktur des Netzwerks ist zur Erreichung der angestrebten Ergebnisse und Wirkungen angemessen. b) Die Governancessstrukturen (Koordination und Kontrolle) sind angemessen gegenüber den Anforderungen und der Komplexität des Netzwerks c) Es existieren formelle Regeln für eventuelle Konfliktlösungen	16
Effizienz	a) Das Verhältnis von Wirkung und Aufwand, bezogen auf das Kooperationsystem, ist so gut wie intendiert / wie zu erwarten war.	24
Effektivität	a) Das Verhältnis von Wirkung und Aufwand, bezogen auf den fachlichen Impact, ist so gut wie intendiert / wie zu erwarten war.	24
Emergenzgewinn	a) Die Partner haben in der Kooperation Leistungen erbracht und Wirkungen erzielt, die nur durch die Arbeit als Netzwerk entstehen konnten b) Vorteile des Networking sind objektiv verifizierbar / sichtbar und emotional spürbar (Wissensmanagement, Diffusion von Wissen, Trainingsinitiativen, etc.).	36
Max. Punktzahl der Dimension Wirkungen		100

ANHANG : Literaturliste

- Aulinger, Andreas: Unternehmens- und Verbundnetzwerke.
Berlin: Institut für Zukunftsmanagement in Verbundnetzwerken 2005.
- Aulinger, Andreas: Netzwerke auf Erfolgskurs – Wo ist das Ziel?
Berlin: Institut für Zukunftsmanagement in Verbundnetzwerken 2006.
- Baitsch, Christoph: Netzwerke und sozialwissenschaftliche Intervention.
Basel: Organisationsberatung Zürich 2003.
- Beywl, Wolfgang, & Schepp-Winter, Ellen: Zielgeführte Evaluation. Ein Leitfaden (mit Software zur Zielklärung, Evaluationsplanung und beschreibenden Statistik auf CD-ROM).
Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2000.
- BfU Beratungsbüro für Umwelt- und Unternehmensentwicklung (Hg.): BeNN – Wissenschaftliche Begleitforschung, Moderation und Coaching regionaler Netzwerke auf dem Gebiet neuer Nutzungsstrategien.
Berlin: BfU 2004.
- Bundesamt für Justiz: Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung.
Bern: Bundesamt für Justiz 2008.
http://www.ejpd.admin.ch/etc/medialib/data/staat_buerger/evaluation/netzwerk.Par.0030.File.dat/2008-02-26-wachter-d.pdf
- Bussmann, Werner: Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung.
Bern: Bundesamt für Justiz 2008.
(Prospektive Evaluation, 26.02.2008)
http://www.ejpd.admin.ch/etc/medialib/data/staat_buerger/evaluation/netzwerk.Par.0028.File.dat/2008-02-26-bussmann-d.pdf
- Caspari, Alexandra / Barbu, Ragnhild: Wirkungsevaluierungen. Zum Stand der internationalen Diskussion und dessen Relevanz für Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit.
Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2008.
- Cross, Jennifer Eileen et. al.: Using Mixed-Method Design and Network Analysis to Measure Development of Interagency Collaboration.
In: American Journal of Evaluation (2009), Nr. 3, S. 310 – 329.
<http://aje.sagepub.com/cgi/reprint/30/3/310>
- Diensberg, Christoph: Probleme des Wissensmanagements als evaluative Herausforderung in Netzwerken.
In: Voß, Reiner (Hg.): Evaluation von Netzwerken und Kooperationsmanagement. Institutsschriften (2004), Nr. 25, S. 21-46.
- Dill, Helga: Netzwerkevaluation im EQUAL-Alltag. Blick aus der Werkstatt.
München: Institut für Praxisforschung und Projektberatung 2006.
<http://www.evaluation-equal.de/workshops/Potsdam/Praesentation%20Helga%20Dill.ppt>
- Edler, Jakob:
Evaluation der Kooperationsprogramme in der Grundlagenforschung des FWF.
Lüneburg: DeGEval 2007.
Verfügbar unter <http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=14118>
- Gillner, Peer/Triebel, Katrin: Begleitende Evaluation der EQUAL Entwicklungspartnerschaft. Apk – Arbeit für psychisch kranke und behinderte Menschen. Untersuchung der Netzwerkprozesse.
Hamburg: Johann Daniel Lawaetz – Stiftung 2007.
<http://www.eu-kompetenz-lawaetz.de/fileadmin/eu-kompetenz/dokumente/EQUAL%20apk-bfw/Bericht%20Netzwerkanalyse.pdf>

Glück, Michael et. al.: Work the Net. A Management Guide for Formal Networks.
New Delhi: GIZ 2006.
http://www.cetesb.sp.gov.br/rede/documentos/Work_the_Net_ingles.pdf

GIZ (Hg.): Capacity WORKS. Das Managementmodell für nachhaltige Entwicklung.
Eschborn 2008.

GIZ (Hg.) Qualitätskriterien für WoM. Eschborn/Bonn 2012.

GIZ (Hg.): Anleitung zum Aufbau und zur Nutzung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems (WoM Systems), Eschborn/Bonn 2013.

Güdler, Jürgen: Förder-Ranking 2006. Institutionen – Regionen – Netzwerke. Interinstitutionelle Zusammenarbeit in DFG-geförderten Kooperationsprogrammen: Identifikation von Forschungs-Clustern mit Hilfe der Sozialen Netzwerkanalyse.
Bonn: DFG 2006.
<http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=14120>

Hoffmann, Christian / Mieg, Harald A.: Networking, auch interdisziplinär. Innovationsfeldübergreifende Vernetzung.
Berlin: Humboldt Universität 2006.

Heister, Michael/Fohgrub, Thomas: Förderung und Management von Netzwerkprojekten in Arbeitsmarktprogrammen am Beispiel der Gemeinschaftsinitiative EQUAL.
In: Univation (Hrsg.): Evaluation von Netzwerkprogrammen – Entwicklungsperspektiven einer Evaluationskultur. Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation von Netzwerken.
Köln 2006.

Hupfer, Barbara: Wirkungsorientierte Programmevaluation. Eine Synopse von Ansätzen und Verfahren einschlägiger Institutionen in Deutschland.
Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung 2007.
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_86_wirkungsorientierte_programmevaluation.pdf

Isern, Jennifer/Brown, Matthew: Format for Appraisal of Network Support Organizations. A Technical Guide.
Washington DC: Consultative Group to Assist the Poor/The World Bank 2007.
<http://dev.cgap.org/gm/document-1.9.3002/NSOAppraisal.pdf>

InWEnt: Wissen teilen, Handeln fördern – Netzbildung als Instrument der Entwicklungspolitik - Erfahrungen aus der Programmarbeit von InWEnt, Bonn 2010

Kickert, Walter J. M./Klijn, Erik-Hans/Koppenjan, Joop F. M.:
Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector.
London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications 1997.

Klijn, Erik-Hans/Koppenjan, Joop F. M.: Public Management and Policy Networks. Foundations of a network approach to governance.
In: Public Management. An international journal of research and theory (2000), Nr. 2, S.135–158
Verfügbar unter <http://www.esterkaufman.com.ar/sitios/kaufman/publicaciones/Klijn.htm>

Koppenjan, Joop/Klijn, Erik-Hans: Managing Uncertainties In Networks.
London, New York: 2004 Routledge.

Mayntz, Renate: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen.
In: Héritier, Adrienne (Hg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung.
Opladen: Westdeutscher Verlag 1993, S.39-56.
Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 24.

Mikkelsen, Margaret: Policy Network Analysis as a Strategic Tool for the Voluntary Sector.
In: Policy Studies (2006), Vol. 27, Nr. 1, S. 17-26.

Neugebauer, Uwe: Netzwerkevaluation.
Köln: Univation 2005.

http://www.blk-foermig.uni-ham-burg.de/cosmea/core/corebase/mediabase/foermig/dokumente/Dokumentation_Neugebauer.pdf

Neugebauer, Uwe/Beywl, Wolfgang: Methoden zur Netzwerkanalyse.
In: Zeitschrift für Evaluation (2006), Nr. 2, S. 249 - 286.

Neugebauer, Uwe / Rutten, Sabine: Sprachfördernetzwerke in Schleswig-Holstein.
In: Klinger, T. et.al. (Hg.): FÖRMIG-Bandreihe „Evaluation“, 2008, S. 101-109.

Neugebauer, U.: Soziale Netzwerke und ihre empirischen Erfolgsmerkmale. 2010.
Im Druck.

Obser, A.: GIZ-CIM Strategie für ASEAN, *ASEAN-German Regional Forest Programme (ReFOP) Paper Series*, mimeo No.2.
Jakarta: GIZ / ASEAN 2009.

Obser, A.: Capacity WORKS in Complex Regional Programs – no model but inspirations from ReFOP, *ASEAN-German Regional Forest Programme (ReFOP) Paper Series*, mimeo No.5.
Jakarta: GIZ / ASEAN 2009.

Obser, A.: Regional Knowledge Management and Global Networks: Tapping into Change Energy for Organizational Learning, *ASEAN-German Regional Forest Programme (ReFOP) Paper Series*, mimeo No.6.
Jakarta: GIZ /ASEAN 2009.

Perkin, Emily/Court, Julius: Networks and Policy Processes in International Development: a literature review.
London: ODI 2005. ODI Working Paper 252.
<http://www.odi.org.uk/resources/download/138.pdf>

Reinicke, Wolfgang H./Benner, Thorsten/Witte, Jan Martin: Global Public Policy: Globalisierung gestalten durch globale Politiknetzwerke.
In: Heinrich Oberreuther (Hg.): Global Denken. Mensch - Recht - Staat. Ein Dreiecksverhältnis der internationalen Politik im Umbruch.
München 2001.
http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/GPP_tutzing.pdf

Scharpf, Fritz W.: Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikwissenschaft.
Opladen: Westdeutscher Verlag 2000.

Steiner, Roald: Soziale Netzwerkanalyse in der Evaluierung: am Beispiel des österreichischen Genomforschungsprogramms GEN-AU.
o.O.: KMU Forschung Österreich 2006.
<http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=14122>

Sülzer, Rolf: Netzwerke I. Von der Beutegemeinschaft zur mehrwertschaffenden, strategischen Kooperation: Typen und Merkmale. Berlin: GIZ 2008.

Sülzer, Rolf: Netzwerke II. Typ Regionalnetzwerk. Methodische Aspekte ihrer Evaluierung. Wo liegt ihre Potenz? Berlin: GIZ 2008.

Sydow, Jörg/Windeler, Arnold/Lerch, Frank: Bewertung und Begleitung der Netzwerkentwicklung von OpTecBB – Abschlussbericht.
Berlin: Freie Universität Berlin 2007.
<http://www.network->

research.net/material/07_OpTecBB_Bericht_Sydow_Windeler_Lerch_Endversion.pdf

Teller, Matthias: BeNN – Wissenschaftliche Begleitforschung, Moderation und Coaching regionaler Netze auf dem Gebiet neuer Nutzungsstrategien. Unterscheidungsmerkmale von Netzwerktypen.

Berlin: Beratungsbüro für Umwelt – und Unternehmensentwicklung 2004.

Teller, Matthias: BeNN – Wissenschaftliche Begleitforschung, Moderation und Coaching regionaler Netze auf dem Gebiet neuer Nutzungsstrategien. Abschlussbericht.

Berlin: Beratungsbüro für Umwelt – und Unternehmensentwicklung 2005.

Teller, Matthias / Longmuß, Jörg: Netzwerkmoderation.

Augsburg: Ziel-Verlag 2007.

Venetoklis, Tutkija Takis: Selected Quantitative Estimation Methods for Program Evaluation and Cost Benefit Analysis Considerations. Finland: University of Turku 2003.

<http://vanha.soc.utu.fi/tdk/kv-asiat/Venetoklis03/Venetoklislecture4.pdf>

Walser, Rudolf: Der Wissens- und Technologietransfer (WTT) im Innovationsprozess. Dossierpolitik vom 8.10.2007.

www.economiesuisse.ch