

# Netzwerkevaluation in Selbsthilfeorganisationen (SHO)

Christine Kirchner

in Zusammenarbeit mit Dr. Martin Danner (BAG  
Selbsthilfe), Ludwig Hammel (DVMB e.V.),  
Winfried Klümpen (Mukoviszidose e.V.) und  
Martina Jäger (Dt. ILCO e.V.)

Mit Förderung durch die BARMER

veröffentlicht unter den socialnet Materialien

Publikationsdatum: 18.03.2020

URL: <https://www.socialnet.de/materialien/29017.php>

# Netzwerkevaluation in Selbsthilfeorganisationen (SHO)

Christine Kirchner

in Zusammenarbeit mit Dr. Martin Danner (BAG Selbsthilfe), Ludwig Hammel (DVMB e.V.), Winfried Klümpen (Mukoviszidose e.V.) und Martina Jäger (Dt. ILCO e.V.)

Mit Förderung durch die BARMER

## Hintergrund, Vorgehen und Beteiligte

Die folgenden Ausführungen sind Ergebnisse eines von der BAG SELBSTHILFE organisierten und von der BARMER finanzierten Projekts zum Thema „Selbstevaluation in Selbsthilfeorganisationen (SHO)“. Unter professioneller Anleitung erarbeitete eine Gruppe aus Vertretern verschiedener SHO ein Konzept zur Evaluation des für SHO typischen innerverbandlichen Geflechts aus Bund, Ländern und regionaler/lokaler Ebene. *Es geht hier also nicht um die „üblichen“, gemeinhin als Netzwerke bezeichneten Kooperationen mit externen Partnern, sondern um das Zusammenwirken innerhalb des Verbandes einer SHO.* Das erarbeitete Konzept wurde in der Folge in ausgewählten SHO erprobt. Das Projekt wurde von Christine Kirchner – Organisationsentwicklung & Coaching in dieser Form initiiert und fachlich begleitet.

### O-Ton einer Teilnehmerin der Projektgruppe:

*„Ich habe manchmal Schweißausbrüche, weil ich nicht weiß, ob eine wichtige Information bei allen angekommen ist oder weil ich etwas Wichtiges nicht bedacht habe in der Informationsübermittlung an einen wichtigen Beteiligten oder Landesverband!“*

## Zusammenfassung

Das Instrument der Netzwerkevaluation eignet sich nach entsprechender Anpassung für SHO, um dort wichtige Informationen zur Qualität der innerverbandlichen Zusammenarbeit zu erhalten. Aufgrund der Komplexität und der Unvorhersehbarkeit der Prozessdynamik sollten Durchführung und Auswertung extern begleitet werden. Von großem Interesse waren für die Projektbeteiligten die zeitnahe Kommunikation im internen Netzwerk sowie die nachhaltige Umsetzung von gemeinsam getroffenen Entscheidungen. SHO sind von ihrer Struktur und vom Aufbau her weder Organisation noch Netzwerk und folgen als solche einer Eigenlogik. Reibungsverluste entstehen v.a. aufgrund der Dauerspannung zwischen hierarchischer Steuerung und Selbstorganisation, die immer wieder neu auszuloten ist. Dazu bedarf es geeigneter Routinen zur Selbstbeobachtung wie z.B. die Netzwerkevaluation, mit der die Qualität und Weiterentwicklung von SHO befördert werden kann.

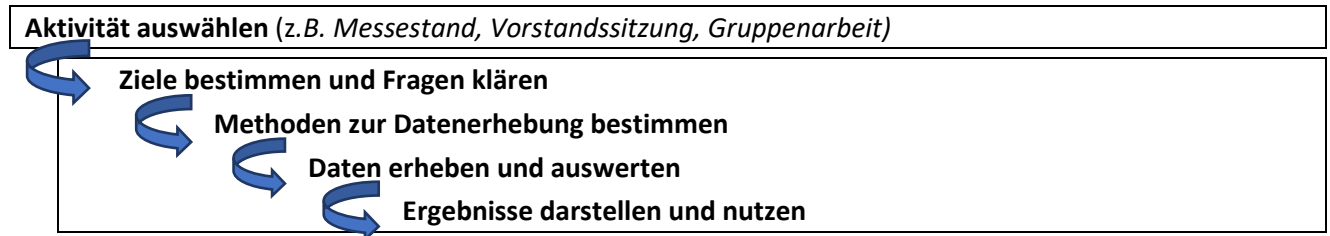
## Ausgangslage und Zielsetzung

- ➔ **Kompetenzstärkung von Selbsthilfeorganisation im Bereich der Selbstevaluation!**
- ➔ **Selbsthilfeorganisationen als interne Netzwerke betrachten!**

Management von SHO bedeutet, die Organisation an den ständigen externen Wandel und an immer wieder neue interne Erfordernisse anzupassen. Dazu stehen den Verantwortlichen verschiedene Methoden und Ansätze zur Verfügung. Das *Change-Management* (bei größtmöglicher Beteiligung der Mitarbeitenden auch *Organisationsentwicklung* genannt) fokussiert auf langfristige, großräumige Veränderungen während es im *Qualitätsmanagement* eher darum geht, Strukturen, Abläufe und Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Qualität zu optimieren. Mit Hilfe der *Evaluation* sollen dabei überschaubare und klar abgrenzbare Aktivitäten (z.B. Angebote, Projekte, Maßnahmen etc.) beschrieben und im Hinblick auf geeignete Ziele bewertet werden.

Im Vordergrund steht der Nutzen für die Praxis; d.h. dass Konsequenzen aus den Ergebnissen abzuleiten sind. Die Evaluation ist niemals Selbstzweck.

**Abb. 1 Ablauf einer Evaluation**



Das Projekt verfolgte vor allem eine Kompetenzstärkung von SHO im Bereich der Selbstevaluation (wie z.B. die Redaktionssitzung für eine verbandliche Mitgliederzeitung, die Rekrutierung und Einarbeitung von Mitarbeitern, die Vorbereitung einer Tagung u.a.). Neben den eher klassischen, einfacheren Evaluationen kann dieses Instrument gerade für das durchaus komplexe Geschehen in SHO zudem kreativ genutzt werden. Dazu bedarf es einiger organisationsspezifischen Überlegungen vorneweg:

Bundesweit aufgestellte SHO sind in der Regel über mehrere Ebenen als Verband strukturiert und vereinsrechtlich organisiert. Vom Selbstverständnis der Verantwortlichen her wird der Verband dann als eine Einheit betrachtet. Dieses Bild wird dort brüchig, wo es im Verband rechtsfähige Landes- und Regionalverbände gibt, die buchstäblich „ihren eigenen Kopf“ haben. Genauso gestaltet sich die Arbeitsweise einzelner Gruppen mitunter sehr autonom. Unter diesem Gesichtspunkt ist eine SHO immer **„Eins und viele zugleich“**. Im Netzwerk existieren die einzelnen „Teile“ jeweils autonom *nebeneinander, weitestgehend unabhängig voneinander (mit eigenen Satzungen)* und gleichzeitig *miteinander* als Ganzes. Der Prozess der Willensbildung erfolgt nach Absprache und weitestgehend im Konsens – ohne hierarchische Zielvorgabe. Im Folgenden sollen SHO deshalb einmal **modellhaft** als *interne Netzwerke* betrachtet werden, die auf Dauer angelegt sind. Das Zusammenwirken der Beteiligten (Bundesverband, Landesverbände, etc.) ermöglicht es den beteiligten Akteuren, die eigenen Ziele mit Hilfe strategischer Allianzen bei begrenzten eigenen (finanziellen) Ressourcen besser zu erreichen, von den Kompetenzen und Möglichkeiten der jeweils anderen zu profitieren und idealerweise gemeinsam neue Angebote und Lösungen für Betroffene zu generieren. Der Nutzen sollte den Aufwand der Zusammenarbeit überwiegen. Der Zusammenschluss sollte auf Interessenausgleich und möglichst intakten Beziehungen zwischen den Beteiligten basieren, eher kooperativ als konkurrenzorientiert ausgerichtet sein. Es geht also um vertrauensvolle und gegenseitige Unterstützung bei gleichzeitiger Wahrung der Eigenständigkeit der einzelnen „Netzwerkpartner“. Zu klären ist, wer zum Netzwerk gehört und wer nicht: Sind das nur der Bundesverband und die eigenständigen Landesverbände? Oder zählen auch die lokalen Gruppen dazu? Die Geschäftsstelle? Der wissenschaftliche Beirat, sofern vorhanden? Oder noch andere interne Gruppierungen?

Die Antworten hängen vor allem davon ab, was die Beteiligten von ihrem Netzwerk konkret erwarten (können) und was der Einzelne investieren soll/will. Das ist häufig nicht so umfassend definiert, wie es zunächst scheint. Zwar gibt es eindeutige vereinsrechtliche Regelungen zu Mandaten und

Abstimmungsrechten. Welche Synergien im Netzwerk jedoch entstehen sollen, welcher Nutzen „das Ganze“ für den einzelnen bringen kann, welche Wirkungen realistisch sind und wieviel Engagement es dazu vom Einzelnen braucht, dazu gibt es nicht selten mehr Uneinigkeit als konstruktiven Austausch mit abgestimmten Vereinbarungen. Meist hat sich über die Jahre eine Praxis sozialer Normen und informeller Regelungen etabliert, die sich in der Art der Kooperation zwischen Bund und Ländern zeigt. Diese ist keineswegs in Stein gemeißelt. Jederzeit kann es zu Veränderungen in den Haltungen und Vorstellungen der Beteiligten kommen. Generationen- oder Vorstandswechsel sind nur eine mögliche Ursache von vielen. Wenn nicht regelmäßig überprüft wird, ob Aufwand und Nutzen für das interne Netzwerk der SHO noch im angemessenen Verhältnis stehen, dann kann Unzufriedenheit aufkommen und das Netzwerk wird brüchig. Es büßt an Schlagkraft ein und trägt nicht mehr. So mancher fragt sich dann, ob sich diese Sitzung und das weitere „geopferte“ Wochenende wirklich gelohnt haben. Unter dem Gesichtspunkt der Evaluation des Netzwerks betrachtet, gilt es hingegen genau zu prüfen, anhand welcher Wertmaßstäbe die Beteiligten das Funktionieren oder Nichtfunktionieren des Netzwerks beurteilen.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Anforderungen an die Selbsthilfe steigen (z.B. DSGVO) und damit auch an ein funktionierendes *internes Netzwerk SHO*, das die Beteiligten entlastet. Auffallend sind insbesondere die zunehmende allgemeine Arbeitsverdichtung und der damit verbundene Effizienzdruck auf allen verbandlichen Ebenen bei Haupt- und Ehrenamt (Stichwort: Arbeit 4.0). Zeitnahe Reaktionen auf immer dringendere Veränderungen werden wie selbstverständlich erwartet und damit zum Wettbewerbsvorteil oder zum Engpass. Denn SHO sind traditionell eher Organisationen, die für Entscheidungen aufgrund des hohen Partizipationsgrades Zeit brauchen. Eine schnelle, effektive und moderne Kommunikation über alle Ebenen hinweg im Sinne einer agilen Netzwerksteuerung bedeutet nicht nur technisch eine Herausforderung, es stellt für das Feld eine Kulturveränderung dar. Am deutlichsten bekommen das die Führungskräfte der Geschäftsstellen zu spüren, die im täglichen, operativen Geschäft auf möglichst direkte Rückmeldungen ihrer „Netzwerkpartner“ (sei es Bundes-, Landesverband oder regionale Untergliederungen) angewiesen sind, um überhaupt handlungsfähig zu sein und ihre Aufgaben erfüllen zu können. Medium, Frequenz und Inhalte der Informationsübermittlung sind im internen Netzwerk der SHO neu zu verhandeln.

Um als SHO zielgerichtet und wirksam handeln zu können, braucht es Klarheit über den internen Zustand des Netzwerkes (Zufriedenheit und Engagement der Mitglieder, Stand der Arbeit, Entwicklungsperspektiven etc.) sowie darüber, wie es nach außen wirkt. Aus unterschiedlichen Gründen macht es also Sinn, die Beschaffenheit des internen Netzwerkes einer SHO zu untersuchen, um fundierte Aussagen über die Qualität des Zusammenwirkens ableiten zu können. Diese Analyse bewog die BAG SELBSTHILFE und die Autorin, die Methodik der *Netzwerkevaluation* auf die spezifische innerverbandliche Kooperation von SHO anzuwenden. Mit den Beteiligten der Projektgruppe wurde ein entsprechendes Konzept erarbeitet, das sich für die Belange von SHO eignet und das in der Folge in ausgewählten SHO getestet wurde. Die aus verschiedenen SHO zusammengesetzte Projektgruppe definierte dafür folgende Ziele:

1. Bewusstseinsbildung für die Bedeutung des internen Netzwerks bei den Verantwortlichen der beteiligten verbandlichen Ebenen
2. Identifikation von Stärken und Schwächen (*Optimierungsmöglichkeiten*)
3. Orientierung für Handlungen und Entscheidungen der einzelnen Netzwerkpartner (Bund- oder Länderebene) sowie des Netzwerks insgesamt
4. Standardisierung und Professionalisierung von Kommunikationsprozessen im Netzwerk

## Evaluationsgegenstand, Vielfalt und Macht

### ➔ Den Erfolg des internen Netzwerks SHO messbar machen!

*Wie misst man den Erfolg innerhalb eines Zusammenschlusses mehrerer verschiedener Akteure und was bedeutet in diesem Zusammenhang überhaupt Erfolg? Definiert jeder Akteur für sich, was Erfolg für ihn innerhalb des Netzwerkes bedeutet? Oder sollte der Erfolg nicht vielmehr an den Ergebnissen des Zusammenschlusses, also der gesamten SHO, gemessen werden? Und bezieht sich der Erfolg nur auf die erreichten Ziele als Netzwerk oder auch auf die geschaffenen Potenziale und Möglichkeiten, die perspektivisch nutzbar sind?*

Bei jeder Netzwerkevaluation stehen die Verantwortlichen vor der Herausforderung, Klarheit über die Zielerreichung in einem heterogenen Zielsystem zu schaffen. Die Frage nach dem Erfolg eines Netzwerks lässt sich nicht in einem Satz beantworten. Denn Netzwerke sind sogenannte **Multi-Ziel-Organisationen**: Jeder hat hier das Recht (bzw. die Pflicht), auch sein eigenes Ziel mit zu verfolgen, was nicht bedeuten darf, dass die Ziele der anderen aus dem Blick geraten. Die Problematik verkompliziert sich weiter dadurch, dass Bewertung immer und überall interessenbesetzt und machtdurchdrungen ist. Von Bedeutung ist, welchem Zweck die Evaluation überhaupt dienen soll. Bleibt es bei einer „einfachen“ Bewertung oder ist das Ergebnis Anlass für wichtige Entscheidungen und Veränderungen, von denen die befragten Netzwerkpartner unmittelbar betroffen wären? Inwieweit beeinflusst dieses Wissen die Bewertung? Trotz aller Bemühungen ist vollständige Objektivität nicht möglich.

*Wie damit umgehen?* Um der Vielfalt an Perspektiven und der Komplexität gerecht zu werden, empfiehlt es sich zum einen verschiedene Evaluationsmethoden anzuwenden, die in der Zusammenschau der Ergebnisse ein umfassenderes Gesamtbild ergeben. Zum anderen sollten sich die Beteiligten zu dem gemeinsamen Vorhaben der Selbstevaluation ihres Netzwerkes und auch zur korrekten Ausführung verpflichten. Regelmäßige Wiederholungen und ein geklärter, transparenter Umgang mit den Ergebnissen können mikropolitische Eigeninteressen oder Verzerrungen abmildern, wenn auch nicht ganz verhindern. Machtasymmetrien und unterschiedliche Motivlagen sind Alltag in Organisationen.

In den Diskussionen der Projektgruppe wurde deutlich, dass hierbei vor allem die Spannungsfelder zwischen Ehren- und Hauptamt sowie zwischen Bund, Ländern und Regionen eine Rolle spielen können. Zudem bringt das Ringen um die eigene Identität als Landes- oder Ortsverband und parallel um eine gemeinsame Identität als Netzwerk immer wieder neue Aushandlungsprozesse und Balanceakte mit sich, in denen Macht und Gegenmacht zum Tragen kommen. Ein geeignetes Evaluationsverfahren für Netzwerke zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht nur die unterschiedlichen Sichtweisen abbildet, sondern den Perspektivenwechsel der Befragten befördert.

## Methoden und Merkmale

### ➔ **Passende Merkmale für das zu bewertende Netzwerk SHO finden!**

Methodisch wurden in der Projektgruppe folgende Ansätze diskutiert und möglichst auf das Netzwerk SHO angepasst:

1. Fokusgruppen *mit vorab entwickelten Fragerouten*, die ausgewählte Themen des Zusammenwirkens als Netzwerk bearbeiten
2. SWOT (Stärken-Schwächen/ Chancen-Risiken)-Analyse
3. Visualisierung der gängigen Netzwerkmerkmale, angepasst für SHO (s.u. „*Dartscheibe*“)
4. Standardisierte, quantifizierbare Befragung
5. Räumliche Aufstellung/ Vergegenständlichung von Rollen und Funktionen der Netzwerkpartner

Von Anfang an wurde Vertraulichkeit im Hinblick auf verbandsrelevante sowie persönliche Äußerungen vereinbart. Mit Hilfe der Fokusgruppe gelang eine Annäherung an den anspruchsvollen Evaluationsgegenstand. Es wurden ausgewählte, für SHO relevante Aspekte (Beratung, Interessenvertretung, Mitgliedergewinnung etc.) im zu evaluierenden Netzwerk genauso wie typische Netzwerkthemen (z.B. Kommunikation, gemeinsame Identität, Vielfalt, Nutzen etc.) beleuchtet und möglichst visualisiert. (Beispiel aus der Frageroute: „Schildern Sie ein Aha-Erlebnis, das Sie im Zusammenhang mit dem Netzwerk hatten!“). In der SWOT-Analyse wurden sowohl die Perspektive jedes Netzwerkpartners als auch die des Gesamtnetzwerks eingenommen, außerdem wurden die bisherigen Erfahrungen mit dem Netzwerk sowie zukünftige Chancen wie Risiken erörtert. Zur zügigen Datenerhebung waren gute strukturierte Diskussionen essentiell. Eine gezielte Auseinandersetzung mit den drei relevanten Dimensionen von Netzwerken ergab außerdem neue Einblicke:

**Ebene 1 Aufgaben des Netzwerkes:** *Was soll und kann das Netzwerk überhaupt leisten?*

**Ebene 2 Rahmenbedingungen:** *Was hat sich bzgl. der Rahmenbedingungen für SHO verändert?*

**Ebene 3 Wirkungen:** *Was war der Beitrag der gemeinsamen Kooperation zu den Wirkungen des Netzwerks? Welche Wirkungen hätten auch ohne Netzwerk erzielt werden können?*

In den ersten beiden Ansätzen ging es auch darum, geeignete Kriterien zu finden, um das Netzwerk „SHO“ zu beschreiben. Die Anzahl möglicher Merkmale erscheinen zunächst grenzenlos (*siehe nachfolgende Auswahl*):

- Kernprozesse (zur direkten Zielerreichung, z.B. *Beratung*)/ Unterstützungsprozesse (z.B. Mittelbeschaffung)
- Enge/ lockere/ wechselseitige/ belastete Beziehungen
- Offene/ verdeckte Info-Flüsse/ direkte Wege/ Umwege
- Kooperationserfolge, Kooperationsvorbehalte, Konfliktherde
- Machtzentren, Kompetenzzentren
- Bereiche, die durch die Erkrankung schwerer belastet sind/ weniger krankheitsbelastete Bereiche
- Individuelle Vielfalt/ Umsetzung von Standards
- Viel/ wenig Partizipation
- Ressourcenverteilung
- Schlüsselakteure, Vermittler, Brückenbauer

- Belastungsgrade/ Freiräume
- Bereitstellung von Wissen/ aktive Info-Weitergabe oder Info-Abfrage
- Risikobereiche/ Potenziale/ Blinde Flecken
- Außenkontakte, Impulse, Störungen (*punktuell, chronisch*)

Orientierung bietet jedoch die Netzwerkforschung, bei der sich in vielen Studien zur Merkmalsentwicklung eine Reduktion auf die Bereiche „Prozess“, „Struktur“ und „Zweck“ herauskristallisiert hat. Netzwerke werden hiernach nur noch durch die folgenden sechs Merkmale beschrieben:

***I. Komplementarität der Akteure (gegenseitige Ergänzung oder Verstärkung?),***

***II. eine gut kommunizierte und geteilte Netzwerkvision,***

***III. eine kompetente Netzwerk-Koordination,***

***IV. eine ausreichende Interaktionsdichte,***

***V. der erlebte Nutzen (zu klären: als gesamtes Netzwerk oder als einzelner Akteur?)***

***VI. Die Nachhaltigkeit sämtlicher Aktivitäten.***

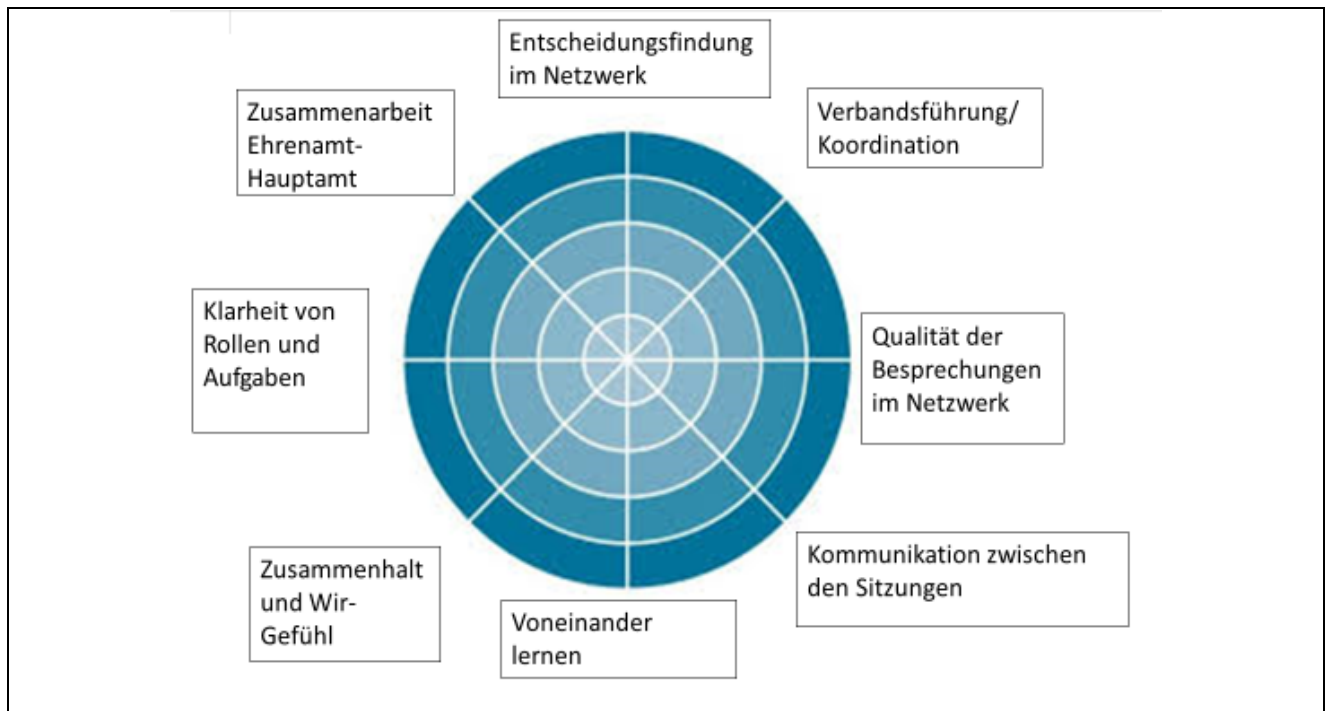
Im Rahmen des Projekts wurde die Übertragbarkeit dieses Modells auf die Situation der SHO geprüft. Es zeigte sich, dass die genannten Merkmale auch für die Netzwerkanalyse bei SHO geeignet sind, sofern sie entsprechend operationalisiert werden. Beim Merkmal „Komplementarität“ ist zu klären, wie sich die Beteiligten gegenseitig verstehen: Ergänzt beispielsweise ein Landesverband den anderen durch sein spezifisches räumliches Angebot oder verstärkt man sich gegenseitig durch die grundlegend vergleichbaren Aktivitäten? Eine Nutzung dieser in der Netzwerkforschung mehrfach erprobten Merkmale macht auch deshalb Sinn, da eine Vergleichbarkeit zu anderen Netzwerken hergestellt sowie durch Operationalisierung der Individualität jedes Netzwerks Rechnung getragen werden kann.

Ein zentrales Thema der Fokusgruppen stellte die Qualität der Entscheidungsfindung als Netzwerk dar. Aus Sicht der Beteiligten haben fundierte bzw. misslungenen Entscheidungen großen Einfluss auf die Qualität der Arbeit – sowohl des gesamten Netzwerks als auch für jeden einzelnen Beteiligten. Folgende Fragen wurden bearbeitet:

- Wo und wie werden Entscheidungen getroffen? (*Vorbereitung? Grundlage?*)
- Wer sollte beteiligt sein und welche Form der Beteiligung findet tatsächlich statt?
- Wie erfolgt die Umsetzung der gemeinsam getroffenen Entscheidungen?
- Wie nachhaltig ist diese? (*Kontrolle? Feedback?*)
- Wie häufig werden Entscheidungen getroffen/ Beschlüsse gefasst?
- Entspricht das dem Bedarf?

Grundsätzlich ging es bei allen Merkmalen, die für die Netzwerkevaluation von SHO in Betracht kamen, um eine hinreichende Operationalisierung, um eine geeignete Skalierung und möglichst um eine Visualisierung. Die folgende Abbildung zeigt die von der Projektgruppe am meisten favorisierten Merkmale jeweils mit der Möglichkeit die damit verbundene eigene Zufriedenheit auf einer Skala von 0 bis 10 zu bewerten. So entstehen Profile, die über die Zeit oder organisationsübergreifend verglichen werden können.

**Abb. 3** Merkmale eines internen Netzwerks für SHO



Es stellte sich hier die Frage, auf welcher Grundlage die Befragten ihre Bewertung bei den jeweiligen Merkmalen vornehmen. Für die Graphik oben wurde zwar jedes Merkmal detailliert operationalisiert. Schlussendlich blieb die Bewertung jedoch eine subjektive Bauchentscheidung. Das führte zur Weiterentwicklung des Instruments im Sinne einer standardisierten, quantifizierbaren Abfrage, bei der sämtliche Merkmale nicht nur SHO-adäquat operationalisiert sondern in zwei Stufen gewichtet werden. Anhand einer Checkliste werden für jedes Sub-Item exemplarische Evaluierungsfragen gestellt, die je nach Netzwerk variieren können. Jedes Item wird mit Punktwerten zwischen 0 und 4 belegt. Da die Items für ein funktionierendes Netzwerk unterschiedlich bedeutsam sind, werden sie nochmals unterschiedlich gewichtet. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch das operationalisierte Merkmal „Netzwerkvision/ Zielsystem“ mit Evaluierungsfragen und Gewichtungsfaktoren.



**Abb. 4 Merkmal 1 „Netzwerkvision/ Zielsystem“ quantifizierbare Abfrage**

Sub-Item	Evaluierungsfragen	Gewichtung
Vereinszwecke, Satzung, Leitbild, Motto, Symbole	a) Prägnant und gut formuliert b) Von allen getragen c) erreichbar	32
Klarheit der strategischen Ziele	a) Die strategischen Ziele sind insgesamt und je Amtsperiode klar definiert (Meilensteine). b) Diese sind mit allen Partnern einvernehmlich abgestimmt.	24
Ziel- und Wirkungsorientierung	a.) Die einzelnen Akteure (LV, BV) erachten die Ziele des Verbandes (Netzwerkes) als wichtig. b.) Die Akteure gehen davon aus, dass sie die Netzwerkpartner zur Erreichung dieser Ziele brauchen.	24
Schnittmengen	a.) Die Einzelinteressen stimmen mit Kooperationszweck überein. b.) Es gibt genug Ausgleich für ggf. konkurrierende Interessen.	20
	<b>Max. Punktezahl</b>	<b>100</b>

Eine längere Diskussion in der Projektgruppe ergab, dass dieses Instrument einer standardisierten Abfrage als zu kompliziert in der Handhabung für die Zielgruppe angesehen wird. Darüber hinaus wird sein Einsatz erst ab einer bestimmten Mindestzahl von Fällen lohnend. Die Methode ist zudem weniger partizipativ als die Fokusgruppe oder die Stärken-Schwächen-Analyse und befördert kaum das Evaluationsvermögen des jeweiligen Netzwerks.

Schließlich fand die Methode der räumlichen Aufstellung des jeweiligen Netzwerks (mit Gegenständen oder ähnlichem als Stellvertreter für die Beteiligten) in der Projektgruppe großen Anklang. Erkennbar wurden dabei z.B. die Nähe oder Entfernung einzelner Netzwerkpartner zueinander, die Blickrichtung, die Qualität der Beziehungen, mögliche Randstellungen oder zentrale Positionen etc. Bei der Vergegenständlichung von Rollen verhält es sich ähnlich („Wenn unser Netzwerk ein Fahrrad wäre, wer hätte dann welche Funktion?“). Aufgestellt werden kann im Netzwerk auch die Rolle der jeweiligen Erkrankung: *Ist die Erkrankung der Mittelpunkt des Geschehens oder wird sie eher an den Rand gedrängt?*

Im Projekt konnte somit ein tragfähiges und einfach operationalisierbares Konzept zur Netzwerkevaluation von SHO erfolgreich erarbeitet werden.

## Erprobung

### ➔ Ziele der Evaluation erreicht?

Alle Methoden bis auf die als zu anspruchsvoll eingestufte standardisierte Befragung wurden erprobt und erwiesen sich als für SHO geeignet, sofern sie extern angeleitet werden. Ebenfalls geprüft wurde die Frage, ob die Netzwerkevaluation von SHO auch als Selbstevaluation, d.h. ohne externe Begleitung, durchgeführt werden sollte.

Die Projektgruppe kam zu dem Ergebnis, dass eine vollständige Selbstevaluation ohne externe Begleitung sich bei der Anwendung des dargestellten Evaluationskonzepts aus folgenden Gründen nicht empfiehlt:

- Da die Befragten selbst eine äußerst aktive Rolle spielen, ist es für sie schwer bis unmöglich aus eigener Kraft den notwendigen Abstand zum Evaluationsgegenstand zu halten.
- Die Prozesse im Netzwerk sind komplex und in ihrer Dynamik nicht vorhersehbar. Die aufdeckende Methodik kann latente oder tiefgreifende Konflikte zutage befördern, die dann aufgefangen werden müssen.

- Ungewohnt kann es für die Netzwerkpartner sein, mit so viel Offenheit und Klarheit konfrontiert zu werden. Auch dafür empfiehlt sich ein von externer Seite vorgehaltener Rahmen, der Schutz und Orientierung bietet.
- Da die Fragen der Evaluation sehr umfassend sind, stellt es eine Herausforderung dar, sich nicht zu verzetteln und konsequent beim Thema zu bleiben.
- Schließlich könnten hierarchiebedingte Unterschiede bei einer Selbstevaluation unbemerkt verstärkt werden und die Ergebnisse verzerren.

Evaluation hat das Ziel, zunächst „nur“ den Ist-Zustand des Netzwerks abzubilden, ohne schon weiterführende Maßnahmen abzuleiten. Das war im Rahmen der Erprobung an vielen Stellen nicht einzuhalten, insbesondere wenn der nächste Schritt quasi auf der Hand lag.

Durch die Nutzung mehrerer Methoden ergaben sich Überschneidungen oder sich wiederholende Beobachtungen. Interessant wurde es, wenn durch den Methodenmix vertiefende Erkenntnisse ermöglicht werden oder sich ganz neue Aspekte zeigen. Durch die aktive Rolle der Einzelnen im Evaluationsprozess, bei dem die Beteiligten zum Teil erstmalig ihre Haltung und Vorstellungen gegenüber ihren Netzwerkpartnern offenbarten, konnten Klärungsprozesse in Gang kommen. Mit entsprechender Begleitung ließen sich Vorurteile abbauen, notwendige Auseinandersetzungen konstruktiv lenken; Annäherungen entstanden. Eindrücklich war, wie es den Beteiligten gelang, ihr Netzwerk und ihr eigenes Handeln mit Abstand zu betrachten und beispielsweise eine deutliche Kluft zwischen Spitze und Basis wahrzunehmen und nicht direkt zu bewerten. Als Risikobereiche oder belastete Zonen wurden regelmäßig die Selbsthilfegruppen an der Basis eingestuft (*Hat die reale Begegnung von Menschen in Zeiten des Internets noch eine Zukunft?*), Ressourcen des Netzwerks stellten häufig die Geschäftsstellen dar, Schlüsselakteure können einzelne Landesverbände sein, Störungen entstanden eher durch Anforderungen von außen. Interessant war das scheinbar widersprüchliche Ergebnis, dass einerseits ohne Netzwerk viele Ziele (auch die der einzelnen) nicht erreichbar gewesen wären und andererseits über realistischere Erwartungen an die Leistungen des Netzwerks nachzudenken sei (Machbarkeit), was für eine differenziertere Betrachtung der Funktionsweise des Netzwerks spricht. Die Netzwerkevaluation stieß in den beteiligten SHO z.T. direkt weitere Maßnahmen an. Neuigkeitswert hatten die Ziele der anderen Netzwerkpartner. Auch wenn sich für einige Fragen keine Lösungen boten, so wurden die Beziehungen durch die Offenheit und das Verständnis füreinander innerhalb des Netzwerks neu gestärkt.

*Wie geht eine SHO generell mit den Ergebnissen ihrer Netzwerkevaluation um? Wie gelingt es das Netzwerk in geeigneter Form weiter zu entwickeln?*

## Evaluation als Managementaufgabe im Netzwerk der SHO

### → 4 zentrale Funktionen des Netzwerkmanagements

Die Betrachtungsweise von SHO als Netzwerk hat auch Auswirkungen auf deren Management. Die Evaluation ist gemäß der Netzwerkforschung nur eine von vier Aufgaben ihres Managements:

## Abb. 5 Aufgaben des Netzwerkmanagements

1. Selektionsfunktion (*Wer darf ins Netzwerk? Unter welchen Bedingungen? Wann müssen Netzwerkpartner das Netzwerk verlassen?*)
2. Allokationsfunktion (*Verteilung von Mitteln, Ressourcen, Aufgaben etc.*)
3. Regulationsfunktion (*Regeln für die Erledigung von Aufgaben, für die Verteilung der Ressourcen, Zusammenarbeit, Kommunikation, Konfliktbearbeitung etc.*)
4. Evaluationsfunktion (*Wie bemessen wir Aufwand und Nutzen des Netzwerks? Stehen Aufwand und Nutzen des Netzwerks im guten Verhältnis? Wie verteilen wir Aufwand und Nutzen? Wie sichern wir die **Qualität** unseres Netzwerks?*)

Es liegt auf der Hand, dass die vier Managementfunktionen ineinandergreifen, im Verbund zu sehen sind und dass ohne sie keine Netzwerkentwicklung und Steuerung möglich wäre. Viele dieser Aufgaben werden in SHO vom Bundesvorstand bzw. seiner Geschäftsführung wahrgenommen. Management findet im Netzwerk der SHO aber auch immer durch und mit den Landesvorständen statt. Entscheidungen über die Verwertung der Evaluationsergebnisse sollten nicht ausgesessen werden, da sonst die Funktion der Netzwerkanalyse ins Leere läuft. Wenn die Themen so deutlich auf dem Tisch liegen und schon erste Schritte besprochen sind, dann wirken Verzögerungen oder gar Nichtstun für die Beteiligten sehr frustrierend. Die Arbeit im Netzwerk würde nachhaltig darunter leiden. Ein zeitlich und ressourcen-technisch machbarer Umsetzungsplan empfiehlt sich, um den Weg vom Ist-Zustand zum Soll-Netzwerk einzuschlagen. Zu klären ist in dem Zusammenhang auch, ob Netzwerkevaluationen *summativ* (Bewertung der aktuellen Situation des Netzwerks) oder *formativ* (laufend unter Nutzung automatisierter Feedback-Prozesse) erfolgen sollen.

In der Zusammenarbeit mit der Projektgruppe drängte sich bzgl. der **Regulationsfunktion** immer wieder die Frage nach der passenden Kommunikation und den damit verbundenen Ressourcen in den Vordergrund. *Worüber ist im Netzwerk unbedingt zu informieren und wann kann man sich die Zeit auch sparen?* Im Hinblick auf das von der Projektgruppe so wichtig eingestufte Thema der *Entscheidungsfindung* konnte in einem Follow-Up-Gespräch Klarheit gewonnen werden. Nicht alle anstehenden Entscheidungen müssen wirklich vom gesamten Netzwerk verabschiedet werden. Folgende Fragen können für SHO-Vertreter hilfreich sein, um sich effizienter aufzustellen:

- Welche Entscheidungen sind gemeinsam nötig?
- Welche Informationen brauchen wir dafür? Von wem und wie oft?
- Wie zeitnah und in welcher Qualität?
- Wie sollte die Umsetzung/ Kontrolle erfolgen?
- Wie oft und in welcher Form sollten Feedbacks gegeben werden?

Als Wunschtraum formulierte eine Geschäftsstellenmitarbeiterin, dass sie als Schaltstelle das Wichtigste „wie in einem Cockpit“ immer im Blick haben wolle. Mit dem Ziel einer automatisierten, digitalen Anwendung durch sämtliche Netzwerkpartner entstand folgende Checkliste, die sich (bisher noch) nicht durchsetzte:

<b>Abb. 6 Checkliste als Grundlage für gemeinsame, vernetzte Entscheidungen</b>		
<i>Haben sich bei Ihnen jüngst im Landesverband/ Bundesverband/ Regionalgruppe wichtige Veränderungen ergeben?</i>	<i>Ja</i>	<i>nein</i>
<i>Veränderungen innen oder außen?</i>		
<i>Machen die Veränderungen Schwierigkeiten?</i>	<i>Ja</i>	<i>nein</i>
<i>Welche Schwierigkeiten sind das?</i>		
<i>Was davon können Sie selbst lösen?</i>		
<i>Brauchen Sie dafür die Unterstützung des BV/GS/ anderer LV?</i>	<i>Ja</i>	<i>nein</i>
<i>Wie dringend ist die notwendige Unterstützung?</i>		
<i>Was genau brauchen Sie?</i>		

In Bezug auf das Netzwerkmanagement von SHO ist die Bedeutung der Kommunikation als Regulativ nicht hoch genug einzuschätzen (vgl. *Agenda-Setting*). In Anlehnung an die Netzwerkforschung ist im Netzwerk unbedingt über folgendes zu berichten: Informationen über den Erfolg und die Potenziale des gesamten Netzwerks, über den Erfolgsbeitrag des Netzwerks für den einzelnen und über die Verteilung des Erfolgs/ Misserfolgs im Netzwerk. Transparenz über die Gewissheit, dass Lasten und Erträgen im Netzwerk angemessen verteilt werden, stärkt genauso wie das Wissen um den Erfolg des Netzwerks.

Mehr denn je muss das Netzwerkmanagement aufgrund der zunehmenden Schnellebigkeit und Arbeitsdichte die Anschlussfähigkeit der Kommunikation im Blick behalten. Immer häufiger sind die Vereinbarungen der letzten Sitzung aufgrund neuer Realitäten in Kürze nicht mehr aktuell. Durch digitale Aufrüstung sollten sich zeitnahe Reaktionen und Flexibilität nach und nach besser umsetzen lassen.

Da wie eingangs dargestellt innerverbandliche, dauerhaft angelegte Netzwerke auf Synergien, gegenseitige Unterstützung, intakte Beziehungen und Interessenausgleich zielen, sind Kooperationsbereitschaft und gegenseitiges Vertrauen existenziell. Schwindet das Vertrauen – sei es aufgrund einer ungewissen Zukunft der SHO, sei es aufgrund eines geringeren Zusammenhalts oder zu bürokratischen Strukturen – dann verliert das Netzwerk der SHO seine wichtigstes Steuerungsmedium und die Basis seiner Zusammenarbeit. Die Aufgabe des Netzwerkmanagements in der SHO (Bundesvorstand und/oder Geschäftsführung, aber auch Landesvorstände) ist es, für ein entsprechendes Klima zu sorgen, in dem Offenheit und Fehlerfreundlichkeit honoriert, Wissen geteilt und Kooperation vermittelt werden. Vor allem ein konstruktiver Umgang mit Fehlern und Misserfolgen trägt maßgeblich zu einer gedeihlichen Netzwerkentwicklung bei. Denn Wissensweitergabe oder kritische und sensible Äußerungen wird ein Netzwerkpartner nur dann riskieren, wenn er den Umgang damit als sicher und berechenbar einschätzt. Situativ und in Abhängigkeit vom Ergebnis der Netzwerkevaluation ist zu prüfen, ob die (relativ hohen) Erwartungen an das gegenseitige Vertrauen nicht durch andere Steuerungsmechanismen wie klare Spielregeln, Wissen, Information, Dienstleistungen etc. ergänzt oder ersetzt werden können, um mehr Verbindlichkeit zu schaffen (s.o. **Allokationsfunktion**). Das kann (theoretisch) bis hin zu der Frage gehen, ab wann Einzelne nicht mehr ins Netzwerk gehören (s.o. **Selektionsfunktion**).

Systemisch betrachtet wirken sich auch die Rahmenbedingungen (Kontextsteuerung) auf die Zusammenarbeit im Netzwerk aus. Spürbar wird das beispielsweise, wenn sich einzelne Netzwerkpartner durch zunehmende Anforderungen von außen überfordert fühlen und an ihre Grenzen kommen. Wenn

Netzwerkpartner alle ihre Ressourcen für ihre eigenen Belange benötigen, dann sind Kooperation und Vertrauen nicht mehr möglich. Ein nicht zu unterschätzender Punkt ist die im Netzwerk notwendige Kooperationskompetenz, über die nicht jeder automatisch verfügt, die aber erlernbar ist. Trotz aller Bemühungen wird sich in SHO eine gewisse Rivalität unter den Netzwerkpartnern (u.a. wegen der Abhängigkeit voneinander) nicht vollständig vermeiden lassen.

Kritisch zu betrachten ist abschließend nochmals das eingangs vorgeschlagene **Modell** eines internen Netzwerks angewendet auf bundesweite SHO. Tatsächlich handelt es sich bei bundesweiten SHO ja weder um ein reines Netzwerk (*mit lauter losen Koppelungen*) noch um eine typische Organisation (*mit eindeutiger Weisungsbefugnis und Hierarchie*). SHO haben eine Art Zwitterstellung und folgen als solche einer Eigenlogik. Grundlegende Reibungsverluste drehen sich direkt oder indirekt um die Frage, wo welche Entscheidungskompetenzen liegen. Diese erfordern immer wieder volle Aufmerksamkeit - v.a. von den Verantwortlichen auf Bundes- und Länderebene. Sie stehen vor der Daueraufgabe mit viel Fingerspitzengefühl das schwankende Verhältnis zwischen hierarchischer Steuerung und Selbstorganisation und die damit verbundenen immanenten Spannungsfelder auszubalancieren. Ein eindeutiges Rezept kann es nicht geben. Es ist eine zu akzeptierende Konstante von SHO und ihrer Organisationsform, die Zusammenarbeit regelmäßig an neue (interne) Fragen und Gegebenheiten anzupassen. Wenn dieses erfolgreich gelingt, dann sind SHO mit ihrer dezentralen Autonomie und Wendigkeit kaum zu schlagen und nachhaltig existent. Dazu braucht es Routinen der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion, die ein gemeinsames Nachdenken über die Zukunft und ein Evaluieren des Zustands der gesamten SHO und ihrer internen Zusammenarbeit erlauben. Sehr hilfreich zeigte sich dafür der Einsatz der Netzwerkevaluation, mit dem die Qualität und Weiterentwicklung der netzwerkartigen Organisationsform von SHO befördert werden kann.

#### Quellen:

- Aderhold, J.: Unterscheidung von Netzwerk und Organisation, Netzwerkkonstitution und Potentialität. Dt. Jugendinstitut 2004
- Aulinger, A. (Hg): Netzwerkevaluation: Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke. Kohlhammer 2008
- Danner, M.: Netzwerkevaluation bei Selbsthilfeorganisationen behinderter und chronisch kranker Menschen ([www.bag-selbsthilfe.de](http://www.bag-selbsthilfe.de))
- Edding, C., Schattenhofer, K.: Alles über Gruppen. Beltz 2009
- Gajo, M. et al: GTZ (Hg.): Netzwerkevaluation. *Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperation Netzwerken*. Eschborn 2013. Stabsstelle Monitoring und Evaluierung
- Glatzl, K.: Weder Organisation noch Netzwerk. Struktur, Strategie und Führung in Verbundnetzwerken. Carl-Auer-Verlag 2012
- Gray, J.: Assessing inter-organizational collaboration: Multiple conceptions and multiple methods, in: Faulkner/de Rond (Hg), *Cooperative Strategies*, Oxford, 2000. S. 243-260
- Kirchner, C.: (Nicht) alle sind anders und die Zeiten ändern sich (oder doch nicht)? Ein Rückblick auf ein Jahrzehnt Organisationsberatung im Selbsthilfebereich. In: *Selbsthilfegruppenjahrbuch 2014*
- Koßmann, J.: *Evaluation von Netzwerken*. Grin 2011
- Neugebauer, U., Beywl, W.: Methoden zur Netzwerkanalyse. In: *Zeitschrift für Evaluation*, (2) 2006, 2015, S. 249-286.
- Pries, J.: *Führung in Netzwerkorganisationen, organisationspsychologische Perspektiven*. Carl Auer 2017

- Sydow, J: Die Evaluationsperspektive in der Netzwerkforschung, in: Aulinger (Hg), Netzwerkevaluation, Stuttgart, 2008, S. 55-71
- Weber, S.: Systemreflexive Evaluation von Netzwerken und Netzwerk-Programmen. Eine methodologische Perspektive. In: REPORT (29) 4/2006
- Wetzell, Aderhold, Baitsch: „Netzwerksteuerung zwischen Management und Moderation: Zur Bedeutung und Handhabung von Moderationskonzepten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken“. In: Gruppendynamik 2001

**Teilnehmende der Projektgruppe:**

- Erich Grohmann (1. Vorsitzender, Dt. ILCO)
- Ute Hamacher-Reichenberger (damalige Geschäftsstellenleiterin, Dt. Zöliakie-Gesellschaft)
- Ludwig Hammel (Geschäftsführer, DVMB)
- Martina Jäger (Geschäftsstellenleiterin, Dt. ILCO)
- Winfried Klümpen (Sprecher der Geschäftsführung, Mukoviszidose e.V.)
- Hilde Schulte (Frauenselbsthilfe nach Krebs, Ehrenvorsitzende)
- Peter Bajorat (damaliger Projektmitarbeiter der Dt. Diabetes Föderation)