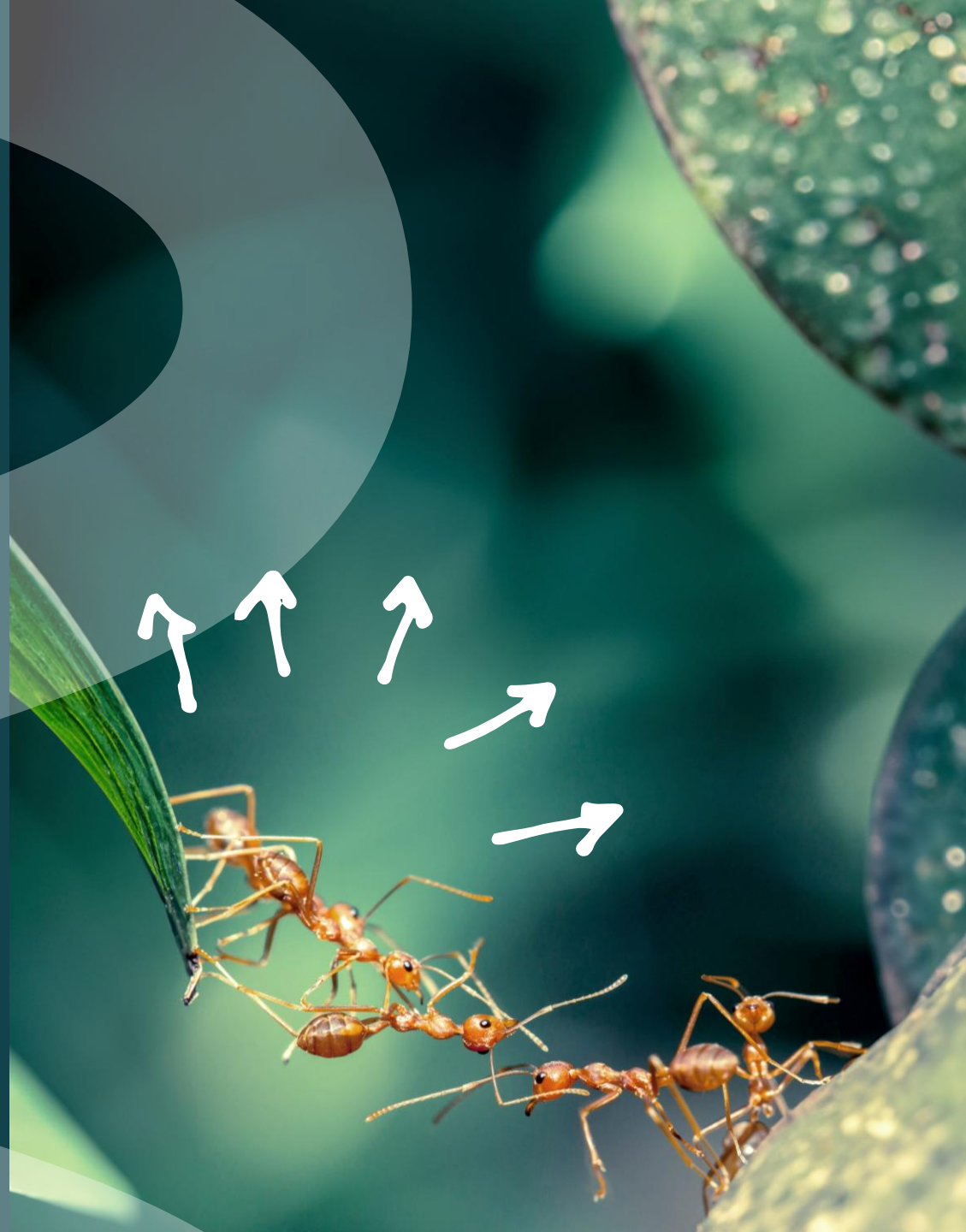
Netzwerke evaluieren, aber was genau?

Konzeptionelle Klärung als Grundlage der Wirkungsanalyse

Vortrag zur Jahrestagung der DeGEval 2026

Dr. Valeska Korff

IMAP
Change & Culture



Kurzvorstellung

IMAP GmbH

Systemische Evaluation und Organisationsentwicklung in über 700 Projekten seit 2002

Wir stellen die **Wirkung staatlichen Handelns** in den Fokus: wir analysieren, beraten, stärken.

CHANGE AND CULTURE

Wir machen öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen fit für den **Umgang mit Komplexität**.

Dr. Valeska Korff

Team Lead Evaluation & Analysen / Senior Manager & Partnerin @IMAP

korff@imap-institut.de

Schwerpunkte

- Formative Evaluationen
- Mixed Method Ansätze in der Organisations- und Wirkungsanalyse
- Wirkungsorientierte Steuerung & Monitoring
- Datenbasierte Organisations- und Strategieentwicklung

Vernetzung als förderpolitische Standardantwort

Verschiedene Politikfelder, verschiedene Problemlagen – eine "Lösung"

Wissenschaft	Strukturwandel	Demokratie	Kinderschutz	Kulturelle Bildung
Problemlage	Problemlage	Problemlage	Problemlage	Problemlage
Standortübergreifend neue Themen erschließen	Innovationsfähigkeit strukturschwacher Regionen	Demokratische Kultur vor Ort stärken	Frühe Unterstützung von Familien	Bildungsgerechtigkeit für Kinder und Jugendliche
Vernetzungsansatz	Vernetzungsansatz	Vernetzungsansatz	Vernetzungsansatz	Vernetzungsansatz
Fester Kreis von 10–20 Forschenden; gefördert wird allein der Austausch	Regionale Bündnisse aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft	Lokales Bündnis aus Zivilgesellschaft und Kommune entscheidet über Projektförderung	Gesetzlich verankerte Netzwerke (§ 3 KKG)	Lokale Bündnisse aus mindestens drei Partnern
DFG: Wissenschaftliche Netzwerke	WIR! – Wandel durch Innovation in der Region	Partnerschaften für Demokratie	Netzwerke Frühe Hilfen	Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung
Ziel	**Instrument**	**Steuerung und Instrument**	**Ziel und Infrastruktur**	**Bedingung**

Rolle des Netzwerks im Programm: Bedingung der Förderung · Instrument für ein anderes Ziel · Steuerungsgremium · Ziel an sich

Was genau bewerten wir eigentlich, wenn wir Netzwerke evaluieren?

Unschärfe mit Folgen: Was ist ein „Mitglied“?

Beispiel aus einer Evaluation in der Demokratieförderung

15 – 100+ Mitglieder je gefördertem Netzwerk

Auf den ersten Blick eine naheliegende Kennzahl – tatsächlich kaum vergleichbar, weil der Mitgliedsbegriff zwischen und teils innerhalb der Netzwerke unterschiedlich verwendet wurde.

Organisation oder Person?

Einmal unterzeichnet oder regelmäßig aktiv?

Noch Mitglied nach Personalwechsel oder längerer Inaktivität?

Wenn offen bleibt, was mit **Netzwerk oder Vernetzung** gemeint ist, entstehen unterschiedliche, teils widersprüchliche Annahmen bei den Beteiligten.

Drei grundlegende Fragen:

1. **Wer wird eigentlich vernetzt?**
2. **Wodurch sollen Wirkungen entstehen?**
3. **Woran erkennen wir gelungene Netzwerkarbeit/ Vernetzung?**

Analyseraster: Knoten, Kanten, Flüsse – und die Ebene

Grundbegriffe der Netzwerkanalyse als Heuristik zur Bestimmung des Evaluationsgegenstands

Knoten

Wer oder was ist verbunden?

Personen · Organisationen · intermediäre Akteure (z. B. Koordinierungsstellen)

Kanten

Welcher Art sind die Beziehungen?

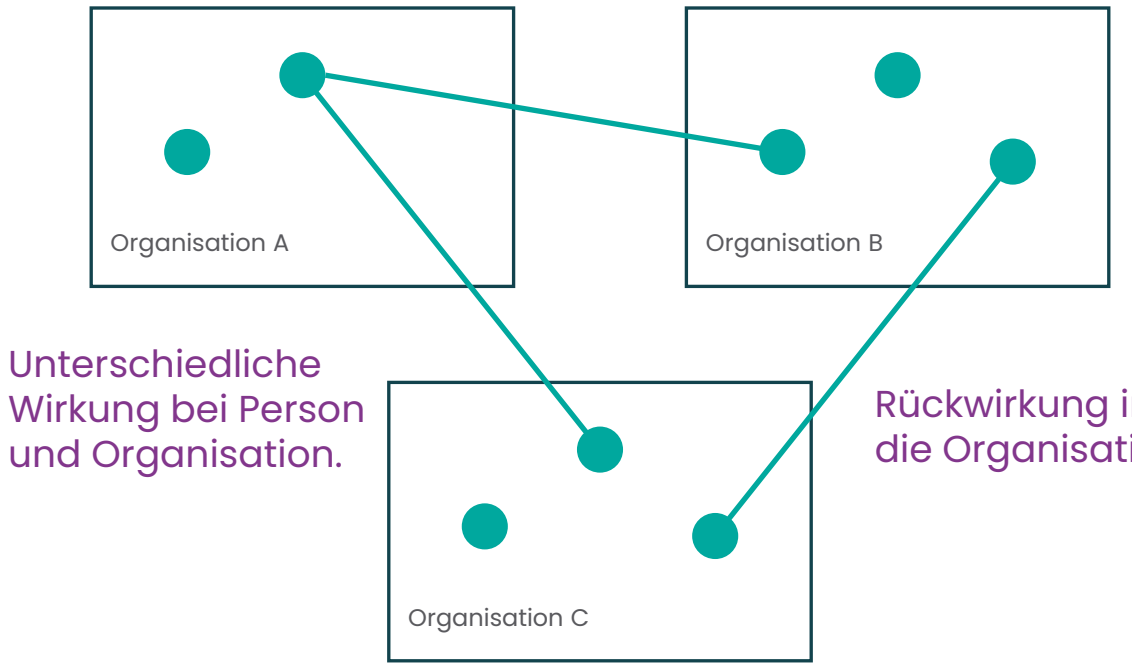
Austausch · Kooperation · Steuerung · Unterstützung

Flüsse

Was bewegt sich über die Beziehungen?

Informationen · fachliche Expertise · Handlungssicherheit · Legitimation

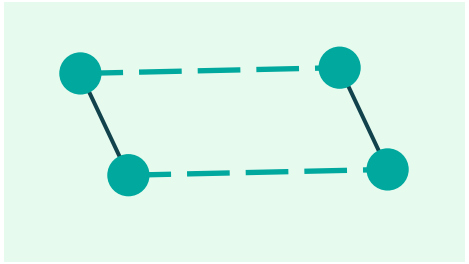
Querdimension: die Ebene



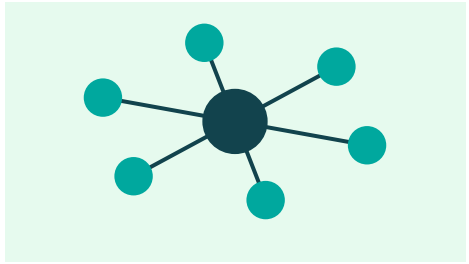
Formal sind Organisationen vernetzt, **faktisch** Personen. Ob Wirkungen in die Organisation zurückfließen, ist eine empirische Frage.

Vier Verständnisse von Vernetzung

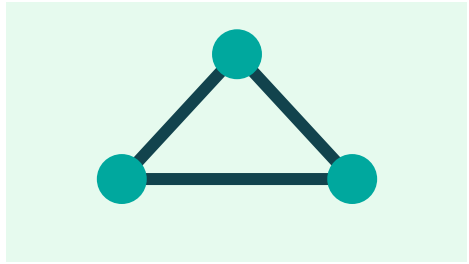
Formate mit unterschiedlichen Kanten, Flüssen – und Erfolgsmaßstäben



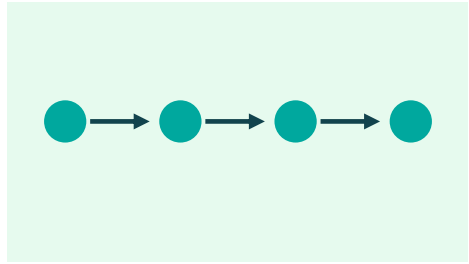
1 Neue Verbindungen



2 Stern



3 Verdichtung

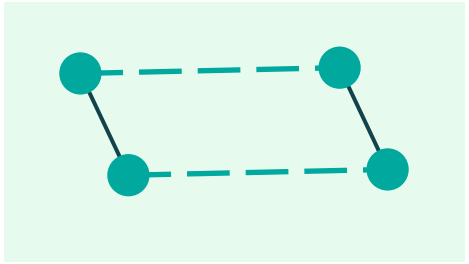


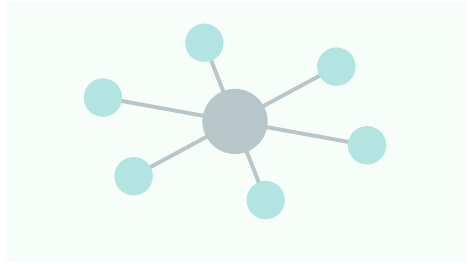
4 Verweiskette

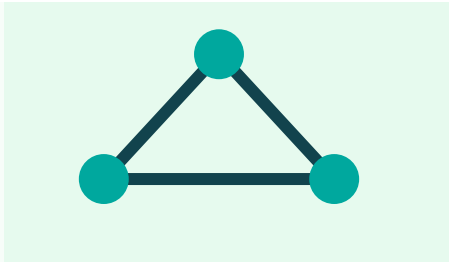
Zweck	Ideen, Lernen, Austausch	Informationsflüsse vereinfachen	Vertrauen, Verbindlichkeit	verlässliche Übergänge
Erfolg zeigt sich an	neuen Kanten mit neuem Inhalt	Reichweite und Nutzung des Zentrums	Intensität und Gegenseitigkeit	gelungenen Übergaben
Kein Misserfolg ist	wenige, aber gehaltvolle Kontakte	fehlende Verbindungen am Rand	kaum neue Kontakte	Fachkräfte kennen sich kaum

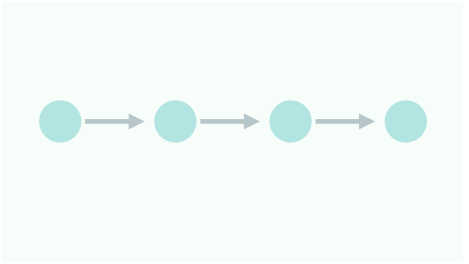
Vier Verständnisse von Vernetzung

Formate mit unterschiedlichen Kanten, Flüssen – und Erfolgsmaßstäben









1 Neue Verbindungen	2 Stern	3 Verdichtung	4 Verweiskette

Spannung 1 ↔ 3: Schwache Verbindungen bringen Neues (Granovetter 1973) – Verdichtung gewinnt Tiefe, verliert womöglich Innovationskraft.

Zweck	Ideen, Lernen, Austausch	Informationsflüsse vereinfachen	Vertrauen, Verbindlichkeit	verlässliche Übergänge
Erfolg zeigt sich an	neuen Kanten mit neuem Inhalt	Reichweite und Nutzung des Zentrums	Intensität und Gegenseitigkeit	gelungenen Übergaben
Kein Misserfolg ist	wenige, aber gehaltvolle Kontakte	fehlende Verbindungen am Rand	kaum neue Kontakte	Fachkräfte kennen sich kaum

Unterschiedliche Verständnisse – unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe: Derselbe Befund kann als Erfolg oder als Defizit gelesen werden.

Gleicher Befund, unterschiedliche Bewertung (1/2)

Beispiele aus eigenen Evaluationen

Fachkräftesicherung

Bundesweite Unterstützungsstelle für rund 400 regionale Netzwerke: beraten, qualifizieren, untereinander vernetzen

69%

nehmen inhaltliche Impulse mit*

38%

nehmen Kooperationsmöglichkeiten mit*

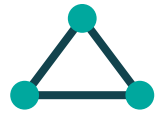
*Ergebnisse einer standarisierten Befragung von Veranstaltungsteilnehmenden, n = 143

Als Stern gelesen: Wissen wird gebündelt und weitergegeben – Erfolg!

Als neue Verbindungen gelesen: bleibt hinter dem erklärten Anliegen zurück.

Spannung: Stern oder Brücke?

Kulturförderung



Netzwerk von Festivals – formal Organisationen, getragen von wenigen Verantwortlichen

Transfer: gelangt in kleinen Teams fast von selbst in die Organisation, in großen Festivals mit verschiedenen Organisationseinheiten kaum.

Öffentliches Format: als stark bestärkend erlebt, erreicht aber vor allem bereits Engagierte.

Als Öffnung gelesen: wenig. Als Verdichtung gelesen: klarer Erfolg.

Spannung: Person oder Organisation? Verdichtung oder Öffnung?

Gleicher Befund, unterschiedliche Bewertung (2/2)

Beispiele aus eigenen Evaluationen

Demokratieförderung

Regionale Netzwerke und landesweite Fachnetzwerke – Selbsteinschätzung: „Wir befähigen Menschen zu eigenem Engagement“

95%

regionale Netzwerke (n = 12)

50%

landesweite Fachnetzwerke (n = 5)

Andere Ebene: Fachnetzwerke wirken über Multiplikator:innen in Organisationen – schwerer zu beobachten, nicht schwächer.

Anderer Fluss: Legitimation – etwa öffentliche Positionierung stellvertretend für Träger.

Spannung: Welche Ebene?

Antidiskriminierungsarbeit

Aufbau von Beratungsstellen – Vernetzung vor allem als Erst- und Verweisberatung

Partner: Migrationsberatung, Schulsozialarbeit, Rechtsanwält:innen.

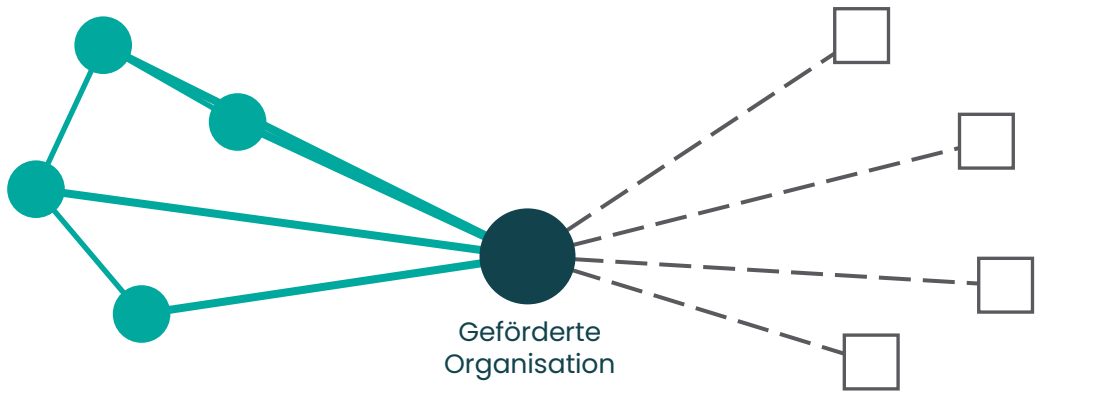
Maßstab: nicht die Zahl der Kontakte, sondern ob Ratsuchende an der richtigen Stelle ankommen.

Verletzlichkeit: Mit Personalwechseln gehen Verbindungen verloren – geknüpft zwischen Personen, nicht Organisationen.

Spannung: Kontakte oder Übergänge?

Querbefund: Vernetzung folgt bestehenden Pfaden

Vernetzung gelingt nicht mit allen Akteursgruppen gleichermaßen



Konsequenzen für die Evaluation

1 **Formale und aktive Kanten unterscheiden**

Eine Partnerschaftserklärung ist noch keine Beziehung, über die etwas fließt.

2 **Nach Akteursgruppen differenzieren**

Eine gesamthafte Betrachtung verschleiert Vernetzungsstrukturen.

Was macht die Vernetzung mit Unternehmen so schwierig? Haben Unternehmen andere Erwartungen an Netzwerke – und sind sie an andere Formen der Vernetzung gewöhnt, als Förderprogramme sie anbieten?

Doppelstrukturen: Ineffizienz oder intensive Vernetzung?

Zwei empirische Konstellationen – eine konzeptionelle Unterscheidung

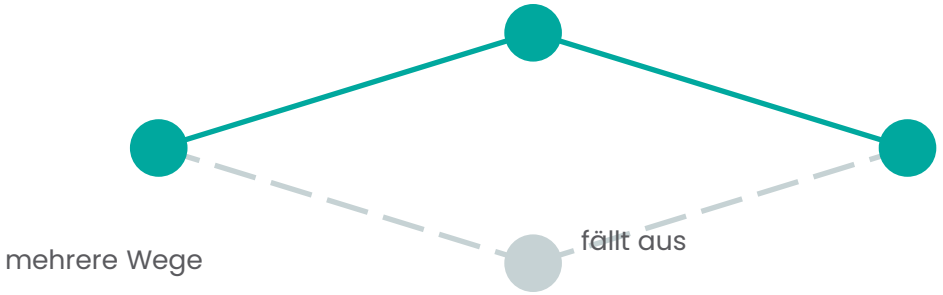
Ergänzung

Demokratieförderung: Netzwerke und lokale Förderstrukturen eines anderen Programms – unterschiedliche Funktionen, wechselseitige Verweise.

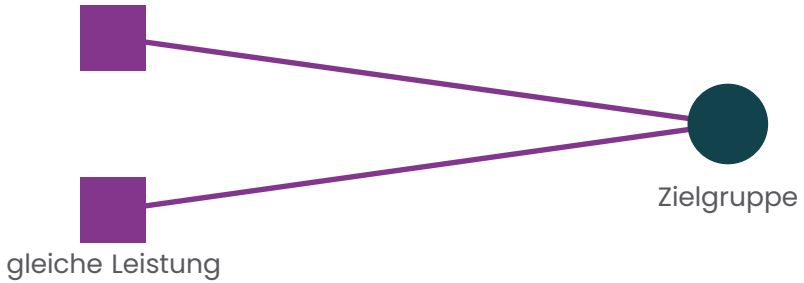
Doppelfinanzierung

Antidiskriminierungsarbeit: neue Beratungsangebote mussten von bestehenden Landesförderungen abgegrenzt werden.

Redundanz von Kanten → Robustheit



Doppelung von Funktionen → Effizienzfrage



Prüffrage: Gleiche Funktion · gleiche Zielgruppe · gleicher Raum?

Vor der Evaluation: vier Klärungsfragen

Gemeinsam mit Fördergebenden und Projekten klären – und im Wirkmodell verankern

1 Rolle

Ist das Netzwerk Bedingung, Instrument oder Ziel des Programms?

Bewerten wir das Netzwerk selbst – oder das, was durch es erreicht werden soll?

2 Verständnis

Welche Kanten sollen entstehen, was soll über sie fließen?

Mit welchen Akteursgruppen – und wie aktiv? Welche Maßstäbe gelten für welchen Teil?

3 Ebene

Soll Wirkung bei Personen, in Organisationen oder im Umfeld entstehen?

Wie gelangt, was Personen gewinnen, in ihre Organisationen? Dieser Übergang gehört ins Wirkmodell.

4 Erfolg

Woran erkennen wir Erfolg – und was ist ausdrücklich kein Misserfolg?

Was heißt „tragfähig“: über die Förderung hinaus? Unabhängig von einzelnen Knoten?

Bevor wir die Frage nach der Wirkung von Vernetzung stellen, müssen wir wissen, was für ein Netzwerk es sein soll.

Konzeptionelle Klärung ist keine theoretische Vorarbeit, sondern Voraussetzung für eine valide Analyse und angemessene Bewertung von Netzwerken.

Vielen Dank!

Dr. Valeska Korff
Partnerin · Team Lead Evaluation & Analysen
korff@imap-institut.de

Mit Barbara Flatters, Philipp Breer und Lena Noumi
IMAP GmbH