

„Experimentierräume schaffen“

Erfolgsfaktoren von Netzwerken

Sowohl politisches Engagement als auch politische Bildung bewegen sich stets im öffentlichen Raum. Das macht den Austausch mit einer Vielzahl an Anspruchsgruppen bzw. Akteuren notwendig. Der Schlüssel hierzu liegt immer mehr in der Etablierung von Netzwerken, die als „Dritte Organisationsform“ zwischen „Hierarchie“ (z.B. Kommunen oder Verbände) und „Markt“ (z.B. Unternehmen) zu verstehen sind. Netzwerke sind allerdings keine Zauberformel, sondern ihr Aufbau und ihre Pflege sind sehr anspruchsvoll. Der Zusammenhalt von Netzwerken basiert in hohem Maße auf Dialog, Freiwilligkeit und Konsens. Klassische Politik- und Führungskonzepte stoßen dabei an ihrer Grenzen. Im folgenden Beitrag werden Erfolgsbausteine von Netzwerken beschrieben und es wird dargestellt, dass es Personen braucht, die als sogenannte Grenzgänger Vernetzung aktiv gestalten.



*Prof. Dr. disc. pol. **Egon Endres** lehrt an der Katholischen Stiftungshochschule München, Abteilung Benediktbeuern Sozialwissenschaften und Sozialmanagement. Er war bis 2014 lange Jahre Präsident der Hochschule. Kontakt: egon.endres@ksfh.de*

1 Aufwertung von Netzwerken

Die Bedeutung von Netzwerken hat in den vergangenen Jahren – sowohl regional als auch international – erheblich zugenommen. International gibt es eine Vielzahl von Netzwerken, die beispielsweise auf Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility zielen.¹

Im Zuge der Steigerung von Komplexität und Dynamik der Märkte werden traditionelle politische Arenen und Entscheidungsorte teilweise außer Kraft gesetzt. Es ist offensichtlich, dass sich die Grenzen zwischen den verschiedenen Organisationen – im Not-for-Profit-Bereich ebenso wie in der Wirtschaft -schrittweise verschieben oder gar auflösen. Ein wesentliches Merkmal dieser neuen Organisationsformen besteht darin, dass es nicht mehr möglich ist ihr Inneres vom Äußeren zu unterscheiden. Traditionelle Politikkonzepte sind auf diese Entwicklungen noch nicht vorbereitet. Sowohl strategische, regionale als auch Projektnetzwerke bringen unkalkulierbare Eigendynamiken mit sich. Häufig wird der Eindruck vermittelt, die Bildung kooperativer strategischer Netzwerke sei per se ein Königsweg zu Innovationen. Dabei wird zu wenig berücksichtigt, wie groß die persönlichen und organisatorischen Aufwendungen sind, die der Aufbau und die kontinuierliche Pflege von Netzwerkbeziehungen erfordern.

2 Erfolgsbausteine der Netzwerkbildung

Auf der Grundlage von qualitativen Leitfadeninterviews wurden erfolgreiche Netzwerker aus der Wirtschaft interviewt. Im Mittelpunkt stand die Frage, welche subjektiv relevanten Kriterien der Netzwerkbildung und der Entwicklung von Kooperationen für sie eine zentrale Rolle spielen. Die Expertengruppe setzte sich aus 20 Unternehmensvertretern aus Klein- und Mittelbetrieben sowie aus Großunternehmen zusammen. Die Interviewpartner waren bzw. sind allesamt sowohl im Bereich von Unternehmenskooperationen als auch im gesellschaftlich-politischen Bereich als Netzwerker aktiv. Nachfolgend werden die zentralen Befunde zu sieben Erfolgsbausteinen zusammengefasst. Die Ergebnisse entsprechen in hohem Maße den Voraussetzungen, die Hanleybrown, Kania & Kramer ² in ihrem jüngst veröffentlichten Konzept *Collective Impact* als Voraussetzung für das Zusammenspiel unterschiedlicher Organisationen verstehen.

2.1 Gemeinsame Ziele und Visionen

Eine zentrale Voraussetzung für den Aufbau von Netzwerken sehen die Interviewpartner/innen in der Entwicklung gemeinsamer Zielvorstellungen und Visionen. Grund dafür ist, dass sich die jeweiligen Kooperationspartner zunächst ihrer eigenen Ziele klar werden müssen. Dies macht in den eigenen Organisationen zunächst erhebliche interne Abstimmungen notwendig. Des

Weiteren sind Foren notwendig, die es ermöglichen, Gemeinsamkeiten in den jeweiligen Zielorientierungen zu erkennen. Dabei können die Gemeinsamkeiten auch darin liegen, komplementäre Wissensbestände oder Ressourcen aufeinander zu beziehen.

In der Expertenanalyse kommt zum Ausdruck, dass die Formulierungen gemeinsamer Zielperspektiven häufig der Unterstützung durch Dritte bedürfen. Ein Interviewpartner drückt es folgendermaßen aus: „Es braucht Info-Marktplätze, wo man etwas über die Ziele und Kompetenzen anderer erfährt.“

In der Formulierung gemeinsamer Zukunftsbilder der Kooperation sehen die Befragten die weitreichendste und tragendste Form einer Zusammenarbeit. Voraussetzung für eine gemeinsame Entwicklung von Visionen ist jedoch eine hohe Strategiefähigkeit der jeweiligen Kooperationspartner.

2.2 Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel

Eine weitere zentrale Kooperationsvoraussetzung liegt für die befragten Expert/innen in der Fähigkeit und der Bereitschaft, sich in die Perspektive der Kooperationspartner hinein zu versetzen: „Je besser man sich auf andere einstellen kann, desto leichter gelingt eine Kooperation.“ Kurze Wege zum und eine starke Präsenz beim Kooperationspartner spielen hierbei eine maßgebliche Rolle.

Die vielleicht wichtigste Wirkung eines temporären Perspektivenwechsels könne darin gesehen werden, sich der kulturellen Muster bewusst zu werden, in die sowohl eigenes als auch fremdes Handeln und Wissen eingebettet sind. Um die systematischen Rahmenbedingungen und soziokulturellen Besonderheiten zu erkennen, durch die sich Wissensbestände mit hoher Handlungsbedeutung auszeichnen, sei es erforderlich, Schwierigkeiten und Missverständnisse nicht zu individualisieren, sondern zu versuchen, diese aus der Perspektive des jeweiligen Kooperationspartners einzuordnen und zu verstehen. Das kann sich beispielsweise auf die Frage beziehen, welche organisationsinternen Probleme und welche strategischen Zielkonflikte der Kooperationspartner hat.

2.3 Sich auf etwas Neues einlassen

Der Ausgang und der Nutzen von Netzwerken sind im Detail nicht vorher zu sehen und zu planen. Dieses vordergründige Risiko birgt aber auch Chancen. So seien Innovationspotenziale vor allem dann aktivierbar, wenn Akteure aus zum Teil sehr unterschiedlichen Welten miteinander kooperieren. Kooperatio-

nen benötigten daher den Mut und die Offenheit, sich auch auf nicht völlig festgelegte Entwicklungen einzulassen. Die Gefahr, dass Veränderungen eigentlich gar nicht gewünscht werden und daher neues Wissen als Bedrohung gesehen wird, dürfe jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Ein wichtiger persönlicher Kooperationsfaktor wird darin gesehen, intuitiv und oft nicht rational begründbare Entscheidungen zu fällen und damit über die Grenzen des Bekannten hinaus zu gehen. Ein Interviewpartner bringt es auf den Punkt: „Risikobereitschaft und ein bisschen Verrücktheit gehören dazu“. Diese Risikobereitschaft setze die Fähigkeit voraus, sich mutig auf Neues einzulassen und auch dann aktiv zu werden, wenn die Folgen nicht in Gänze absehbar sind. Hinzu komme die Fähigkeit zu schnellem Reagieren, um sich auf die veränderte Situation einzustellen und Nutzen aus den erweiterten Möglichkeiten zu ziehen. In den Expertengesprächen wurde an mehreren Beispielen deutlich, dass Strukturveränderungen häufig mit dem Aufbau neuer Netzwerke einhergehen.

2.4 Gegenseitiges Vertrauen

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich durch wechselseitige Vertrauensverhältnisse im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit aus: „Man muss beim anderen das Vertrauen aufbauen, dass man der richtige Partner ist.“ Um die jeweiligen Ressourcen wie auch Ziele der Kooperationspartner erkennen zu können, seien teilweise auch kritische Bereiche zu benennen und sensible Türen zu öffnen. Dabei bestehe durchaus die Gefahr, dass einmal geöffnete Türen missbraucht werden. Die hiermit verbundenen Ängste gehörten zu den bedeutsamsten Hemmnissen in ansonsten vielversprechenden Netzwerken. Ein sensibles und behutsames Vorgehen aller Beteiligten sei daher eine unabdingbare Voraussetzung. Eine Vertrauensbeziehung ist nicht nur auf der Ebene der beteiligten Kooperationspartner, sondern auch auf der jeweiligen Leitungsebene erforderlich. Vertrauen meint weniger den Aufbau einer intensiven persönlichen Beziehung, sondern die Verlässlichkeit, dass eigene Vorleistungen durch die andere Seite nicht ausgenutzt werden.

2.5 Es darf nur Gewinner geben

Wenn einer der Kooperationspartner den Eindruck hat, dass sein Gegenüber in erster Linie auf seinen eigenen Gewinn bedacht ist, wird er sich zurückziehen. Eine Gewinner-Gewinner-Situation reiche jedoch nicht aus; die Gewinne der Kooperationspartner sollten annähernd gleich groß sein. Die Frage, worin ein

Gewinn liegt und wie dieser zu bewerten ist, folge in erster Linie subjektiven und unternehmenskulturell beeinflussten Kriterien. Das jeweilige Verständnis der Kooperationspartner zu erkennen, erfordert einen intensiven Suchprozess.

Notwendig sei eine Kultur der Tauschwirtschaft mit transparentem gegenseitigem Nutzen: „Ein Geschäft ist nur gut, wenn es für alle gut ist“. Dabei gehe es nicht ausschließlich um monetäre Gewinne; sie könnten einer langfristigen Beziehungsgestaltung unter Umständen im Wege stehen. Gewinne können sich auch aus dem Zugang zu Netzwerken oder einem verbesserten öffentlichen Image ergeben.

2.6 Gemeinsame Kommunikation

Kooperationen erfordern eine gemeinsame Sprache und direkte Kommunikationswege. Damit ist bereits eine wichtige Anforderungen nach innen benannt: „Bereits innerhalb der Organisationen werden unterschiedliche Sprachen gesprochen.“ So sei der Erfolg von Netzbildungen nicht zuletzt daran gebunden, ob es gelingt, einen gemeinsamen Verständigungsprozess zu etablieren. Dass das keineswegs selbstverständlich ist, zeige sich unter anderem daran, dass selbst gleiche Begriffe subjektiv unterschiedliche Bedeutungen haben können. Bedeutungsabweichungen führten deshalb schnell zu Missverständnissen.

2.7 Regelmäßige Kontaktpflege

In erfolgreichen Netzwerken werden nach Einschätzung der Interviewpartner bestehende Kontakte auch jenseits der Alltagsfragen kontinuierlich gepflegt. Dass Kommunikation auch außerhalb des Arbeitsalltages existiert, sei für längerfristige Kooperation von wesentlicher Bedeutung: Fern vom alltäglichen Handlungsdruck sei die Annahme von Kritik besser möglich. Auch sei es leichter, Freiräume für mögliche Veränderungen zu entdecken. Eine weitere Funktion von persönlichen Kontakten bestehe in der Sammlung, Auswahl und Vermittlung relevanter Informationen. Im Gegensatz zu öffentlichen Informationsquellen oder dem Internet böten Netzwerke bereits gefilterte und damit in hohem Maße handlungsrelevante Informationen, die zu Zeitersparnis und Effizienz in der Informationsverwertung führten. Als besonders wichtig wird der enge Kontakt auch zur operativen Ebene der jeweiligen Netzwerkpartner wahrgenommen: „Sie müssen den Sachbearbeiter und den Boss ganz oben kennen.“ Vor allem in der Anfangsphase von Kooperationen wird auf die Bedeutung persönlicher Kontaktpflege hinge-

wiesen; in der späteren Phase ließen sich Kooperationen auch per Telefon gewährleisten. Dennoch bleibe die Notwendigkeit kontinuierlicher Kontaktpflege bestehen: „Nach drei bis fünf Monaten muss man häufig Kontakt wieder auffrischen, ansonsten entstehen allmählich Kommunikationsprobleme.“

3 Bedarf an Grenzgängerkompetenzen

Auf der Ebene der Einzelpersonen zeigt sich, dass erfolgreiche Netzwerker die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung und zum Perspektivenwechsel erworben haben. Netzwerkkompetenzen sind keinesfalls als persönlichkeitskonstitutive Eigenschaften zu verstehen. Im Gegenteil kann der Einblick in fremde Welten und das Verstehen anderer Kulturen durch gezielte Formen der interorganisationalen Personalentwicklung unterstützt werden. Wissenskooperationen in der Form von wechselseitigen Hospitationen sind eine solche Form.³ Hospitationen zwischen verschiedenen Netzwerkpartnern ermöglichen nicht nur eigene Erfahrungen und Wahrnehmungen, sondern helfen ebenso, die Besonderheiten der eigenen Praxisgemeinschaft zu reflektieren. Netzwerke werden vielerorts durch sogenannte Grenzgänger⁴ initiiert und moderiert. Grenzgänger zielen darauf, Abstimmungen zwischen verschiedenen Praxisgemeinschaften (communities of practice) zu unterstützen.⁵ Dabei ist zwischen institutionellen und individuellen Grenzgängern⁶ zu unterscheiden.

Grenzgänger haben weder die Funktion, die bestehenden Grenzen zwischen den Netzwerkpartnern zu relativieren, noch sollen sie sie abbauen. Aufgrund ihrer zunächst neutralen Position kann Grenzgängern eine rasche Überwindung formaler Strukturen gelingen. Durch den schrittweisen Auf- und Ausbau personaler Kontakte können sie ein systematischeres Wissen über die jeweils relevanten Ansprechpartner an den Grenzen von Praxisgemeinschaften entwickeln, als dies von innen her möglich wäre.

In ihrer konkreten Praxis folgen Grenzgänger nicht formal festgelegten Organisationsgrenzen. Sie halten sich in verschiedenen Bereichen und Organisationen auf und arbeiten prozessorientiert. Dies bedeutet, dass sich ihre Aufgaben zunächst vornehmlich über Ereignisse definieren, die in Form von konkreten Problemkonstellationen in der interorganisationalen Zusammenarbeit auftreten. Der Grenzgänger kann sich die zu lösenden Probleme nicht aussuchen, wohl aber die Strategien und Methoden ihrer Bewältigung, die wiederum stets mit konkreten Kooperationspartnern verknüpft sind. Die Chancen des Grenzgängers liegen gerade darin, dass er diejenigen Personen im Netzwerk aufsucht, die aus seiner subjektiven Sicht am ehesten geeignet

sind, zu einer Problembewältigung beizutragen. Hierdurch gelingt es der mit Grenzgängeraufgaben beauftragten Person, Problemlösungen zu finden, für die innerhalb der Organisation (noch) keine Kooperationserfahrungen, geschweige denn Kooperationsmuster vorliegen.

4 Wie wird man Grenzgänger?

Grenzgänger sind auf ein hohes Maß an persönlicher und organisatorischer Akzeptanz angewiesen. Aus diesem Grunde müssen Grenzgänger weitreichende soziale Kompetenzen mitbringen bzw. ausbilden. Nur dann können sie auf dem labilen Terrain interorganisationaler Kooperation erfolgreich agieren. Grenzgänger benötigen auch eine hohe inhaltlich fachliche Kompetenz. Will man die kognitiven und sozialen Kompetenzen zumindest kurz charakterisieren, so lässt hervorheben, dass Grenzgänger auf der kognitiven Ebene bemüht sein müssen, den Einzelfall zu sehen und nicht zu frühe Klassifikationen vorzunehmen. Deshalb sollten Grenzgänger sowohl die Welt der Nonprofit-Organisationen als auch die der Unternehmen kennen. Ideal wäre es, wenn sie in beiden Welten durch Arbeitstätigkeiten, Projekte oder zumindest zeitlich begrenzte Hospitationen Erfahrungen gewinnen und Einblicke über die jeweilige Kultur sammeln konnten.

Es ist vor dem Hintergrund der bisher beschriebenen Aufgabenbereiche von Grenzgängern verständlich, dass sich kaum differenzierte und operationalisierbare Aufgaben für ihre Arbeit bestimmen lassen. Dieser Umstand führt zu weiten Handlungsspielräumen auf Seiten der Grenzgänger. Sie müssen diese allerdings zu nutzen wissen, da auf ihnen umfangreiche, nicht exakt festgeschriebene Aufgaben lasten, die aufgrund ihrer Prozessorientierung in Einzelsituationen stets flexibel auszugestalten sind.

5 Funktionen des Netzwerkmanagements

Vier zentrale Funktionen des Netzwerkmanagements bzw. Aufgabenfelder von Grenzgängern sind von Bedeutung: Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation.⁷ Bei der Aufgabe der *Selektion* geht es vor allem um die Auswahl geeigneter Netzwerkpartner, nicht nur in der Initiierungsphase. Es versteht sich von selbst, dass jedwede Auswahl gleichzeitig den Ausschluss anderer Personen und Organisationen beinhaltet und implizit strategische Entscheidungen mit sich bringt. Grenzgänger können im Sinne eines reflexiven Monitorings wirken und den konsensuellen Netzwerkaufbau unter-

stützen helfen. Wenn sich auch im Einzelfall kein Konsens über Zugangskriterien erzielen lässt, kann zumindest transparent gemacht werden, an welchen Stellen und aus welchem Grund die Maßstäbe der Netzwerkpartner unterschiedlich sind.

Sensibles Vorgehen verlangt die Phase der *Allokation*, da mit ihr die Verteilung von Aufgaben und die Zuweisung von Ressourcen verbunden sind. Die Ressourcenallokation bezieht sich nicht nur auf die Verteilung der Ressourcen auf die verschiedenen Partner, sondern beinhaltet auch die Frage, ob und ggf. wo Ressourcen im Netzwerk aufgebaut werden sollen.

Bei der *Regulation* der Zusammenarbeit in den Netzwerkbeziehungen geht es um die Entwicklung von formalen und informalen Kooperationsregeln. Sie betreffen sowohl die Gestaltung der Binnenstrukturen als auch die Form der Beziehungen nach außen. Im Kontext von sozialen Netzwerken geht es ferner darum, sinnuchende und sinn generierende Kooperationsprozesse zu ermöglichen. Die Verständigung über Regeln setzt Dialogforen und Orte des Austauschs voraus. Darüber hinaus bleibt es ein besonderes Problem, dass die Prinzipien von Freiwilligkeit und Bürgerschaftlichkeit wirksame Sanktionsformen – wie sie innerhalb einer Organisation gegeben sind – erschweren.⁸ Daran können auch konsensuell abgeleitete Kennzahlen und strategische Projekte nichts ändern.

Die *Evaluation* von Netzwerken unterstützt die Standortbestimmung und die Konsensfindung der beteiligten Anspruchsgruppen. Folgende zwei Leitfragen stehen dabei im Mittelpunkt: Auf welche Weise können Evaluationskriterien gewonnen und bewertet werden? Wie lassen sich kritische Erfolgsfaktoren ermitteln?

6 Paradoxien und Grenzen des Grenzgängers

Wenn sich der Grenzgänger im Laufe seiner Tätigkeit zu sehr auf eine reine Beziehungspflege konzentriert, besteht die Gefahr, dass er zunehmend die konkreten Prozessbezüge verliert. Er kann sich dann von genau der Ebene entfernen, durch die er seine Initiierung und seine ursprüngliche Legitimierung erfahren hat. Damit kann er selbst mittel- und langfristig seine zentralen Kompetenzen untergraben, die ihm ja gerade durch die ursprünglichen Prozess erfahrungen zukamen. Eine Institutionalisierung des Grenzgängers kann gleichbedeutend sein mit der Auflösung der formal nicht verregelten, intermediären Räume, die durch seine Aktivität erst hergestellt werden. Seine nur vage definierte Funktion erlaubt dem Grenzgänger Freiräume, die er in der Zuordnung zu einer Abteilung nicht zugestanden bekäme.

Mit der Einrichtung von Grenzgängern ist ein weiteres strukturelles Problem verbunden. Es besteht die Gefahr, dass es in der Person des Grenzgängers zu einer Monopolisierung von Wissen um Prozessabläufe und Kooperationslinien einerseits und sozialen Kontakten andererseits kommt. So kann sich der Grenzgänger aufgrund seiner umfassenden Kenntnisse über Problemfelder und -lösungen in zunehmendem Maße unentbehrlich machen. Er würde dann letztendlich der Ausbildung neuer Koordinationsstrukturen im Wege stehen und gleichzeitig mittelfristig die Prozesssicherheit gefährden, wenn bestimmte Abstimmungsleistungen und Interventionskonzepte zu sehr auf seine Person fixiert blieben.

Aufgrund der beschriebenen Problembereiche ist es bei der Initiierung von Grenzgängern unerlässlich, Strategien zur Bewältigung der im Konzept des Grenzgängers strukturell angelegten Widersprüche zu entwickeln. Eine bedeutsame Möglichkeit besteht darin, den Grenzgänger derart in ein Gesamtkonzept interorganisationaler Kooperation zu integrieren, dass Absprachen darüber getroffen werden, wie die Erkenntnisse von Grenzgängern an die beteiligten Organisationen zurückgemeldet werden können.

Da vor allem persönliche Kompetenzen und interpersonale Kooperationsbeziehungen die zentrale Durchsetzungsform bei Problemen sind, besteht für Grenzgänger die Gefahr der Überdehnung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten. Aufgrund der nicht eindeutig festgelegten Aufgabenfelder kann es dadurch zu einer persönlichen Überforderung der Grenzgänger kommen, da sie ständig an den verschiedenen Stellen und gegenüber den unterschiedlichen Personen präsent und akzeptiert sein müssen. Deshalb benötigen Grenzgänger in ihrer Rolle als Konfliktmanager Supervisions- und Reflexionsmöglichkeiten. Immerhin erwächst aus der Anforderung, Prozessstörungen zu verringern, ein weitreichendes Erfolgskriterium. Diese Situation wird an all jenen Stellen zu einem persönlichen Problem der Grenzgänger, wo ihre Einwirkungs- bzw. Machtmöglichkeiten enden. Das gilt auch für die widersprüchliche Rolle der Grenzgänger, die ihnen einerseits die Aufgabe des „boundary spanning“ abverlangt, zugleich aber die Anforderung stellt, Spannungsverhältnisse zu reduzieren und die Kohäsionskräfte von Netzwerken zu stärken. Allerdings bleibt aufgrund der vorliegenden empirischen Befunde ungeklärt, inwieweit Grenzgänger eine weiterreichende hierarchische Positionierung und damit einen Zuwachs an Macht erfahren könnten, ohne wiederum ihre Prozessnähe einzubüßen.

7 Fazit

Erfolgreiche Netzwerkarbeit geht mit dem „Management von Spannungsverhältnissen“ einher. Damit sind sowohl interpersonale als auch interorganisationale Kompetenzen angesprochen. Die in diesem Beitrag aufgezeigten Erfolgsbausteine beziehen sich auf beide Ebenen: Im Hinblick auf die Initiierung und Steuerung von Netzwerken wurden erprobte Handlungsleitlinien vorgestellt. Stets geht es sowohl in der Politik als auch in der politischen Bildung um Verständigungsprozesse und die Entwicklung von gemeinsamen Zielvorstellungen. Netzwerke sind zwar kein Königsweg, bieten aber beachtliche Chancen, die in der politischen Landschaft noch lange nicht erschlossen sind.

Literatur

- Drexler, Bettina; Endres, Egon (2007): „Learning on the job – of another“, Wissenskooperationen zwischen sozialen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen. In: *Wirtschaftspsychologie* 1/2007, S. 23-30
- Endres, Egon 2014: Von den Freiheiten eines Grenzgängers. In: Clases, Christoph; Dick, Michael; Manser, Tanja & Vollmer, Albert: *Grenzgänge der Arbeitsforschung. Eine Festschrift für Theo Wehner*. Lengerich, S. 145-157
- Endres, Egon 2012: Erfolgsbausteine des Netzmanagements. *Politische Studien* 445/2012, S. 48-59
- Endres, Egon 2008: Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. In: Bertelsmann Stiftung (Hg.): *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure*. Gütersloh, S. 46-56
- Gentile, Gian-Claudio; Egon Endres; Wehner, Theo 2007. Die Koordination von Freiwilligen – Beziehungen und die organisationale Einbettung: Das Beispiel f-net. *Wirtschaftspsychologie* 1/2007, S. 65-75.
- Hanleybrown, Fay; Kahn, John; Kramer, Mark 2012: Channeling Change: Making Collective Impact Work. *Stanford Social Innovation Review*. 10/2012, S. 1-8
- Lave, Jean; Etienne, Wenger 1991: *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge
- Sydow, Jörg; Duschek, Stephan 2011: *Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke, Cluster, Allianzen*. Stuttgart
- United Nations Global Compact & Bertelsmann Stiftung 2012: *A Strategy for the Commons. Business-driven Networks for Collective Action and Policy Dialogue*. New York, Gütersloh

Anmerkungen

- 1 vgl. United Nations Global Compact & Bertelsmann Stiftung 2012
- 2 Hanleybrown, Kania & Kramer 2012
- 3 vgl. Drexler & Endres 2007
- 4 vgl. Endres 2014
- 5 vgl. Lave & Wenger 1991
- 6 vgl. Endres 2008
- 7 vgl. die umfassende Darstellung des Netzwerkmanagements bei Sydow, Jörg & Duschek, Stephan 2011
- 8 vgl. Gentile; Endres & Wehner 2007