

---

# Kooperation als ein Eckpfeiler der Arbeit von NGOs und NPOs

**Wolfgang Gaiswinkler**

*Dieser Text ist online verfügbar und kann und soll als "Internetquelle" zitiert werden:*

*Gaiswinkler, Wolfgang (Jahr): Kooperation als ein Eckpfeiler der Arbeit von NGOs und NPOs. Netzwerk OS'T [http://www.netzwerk-ost.at/publikationen/pdf/Kooperationen\\_und\\_Netzwerke.pdf](http://www.netzwerk-ost.at/publikationen/pdf/Kooperationen_und_Netzwerke.pdf) am [Datum der Abfrage]*

*Eine gekürzte Version dieses Textes ist auch erschienen in der Zeitschrift "asylkoordination aktuell" Wien, Jg. 2008, Heft 1*

---

Manche von uns haben in ihrer Kindheit das Märchen von den Bremer Stadtmusikanten gehört. Das Märchen macht uns klar, der Esel, der Hund, der Hahn und die Katze können mehr erreichen, wenn sie sich zusammentun und ein gemeinsames Projekt verfolgen: Die vier Tiere, die ob ihres fortgeschrittenen Alters von den Besitzern schon kritisch beäugt werden, entscheiden sich nach Bremen zu gehen und sich dort als Stadtmusikanten zu verdingen. Auf dem Weg nach Bremen kommen Sie des nachts zu einem Haus. Die darin befindlichen Räuber halten die kooperative Performance der Tiere für ein Gespenst oder ein Ungeheuer und verlassen das Haus fluchtartig.

Dass Strategien von Täuschung und Bluff auch im politischen Prozess von Nutzen sein können, zeigen auch die immer noch empfehlens- und lesenswerten Texte des Community Organizing Klassikers Saul Alinsky (1999). Er zeigt klar wie relativ Ohnmächtige, die sich zusammentun, gemeinsam Einfluss und Macht entwickeln können.

Dieser Beitrag soll ein paar Anregungen bieten, was gelungene Kooperation ausmacht und wie sie gefördert werden kann.

Neben zwei älteren Sozialformen, nämlich einerseits *Gruppen*, die durch gegenseitige persönliche Beziehungen und face-to-face-Kommunikation geprägt sind (die Bremer Stadtmusikanten), und andererseits *Verwandtschaftsbeziehungen* als Kooperationsgrundlage gibt es zwei „moderne“ Varianten wie Menschen Zusammenarbeit und Austausch organisieren: Das ist einerseits der *Markt* und andererseits die *Organisation*.

Auf dem *Markt* treffen sich AkteurInnen, um Waren oder Dienstleistungen entweder direkt oder vermittelt über Geld auszutauschen und den Preis und die Menge des zu Tauschenden zu bestimmen oder zu ermitteln.

Die zweite Form ist die *Organisation*, in der sich Menschen über den face-to-face-Kontext hinaus zusammentun, sich relativ dauerhaft organisieren, um Zwecke, für die die jeweilige Organisation geschaffen wurde, zu erreichen.

Beide Sozialformen haben einerseits einen gewaltigen Siegeszug hinter sich und sind zugleich in eine veritable Krise geraten. Ihr Siegeszug ist einerseits so überzeugend, dass es keine ernstzunehmenden GesellschaftstheoretikerInnen oder politischen Bewegungen gibt, die Märkte vollständig beseitigen wollten oder die Strukturierung und Koordination von menschlicher Tätigkeit auf das Niveau von face-to-face-groups beschränken und Organisation als Gestaltungsprinzip abschaffen wollten.

Andererseits sehen wir heute klar, wie Märkte oft versagen und die realen MarktteilnehmerInnen (etwa die Verkäufer von Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt oder die Käufer oder Mieter von Wohnraum auf dem Wohnungsmarkt) oft nicht so viele Wahlmöglichkeiten haben wie in den verkürzten Modellbildern vieler ÖkonomInnen. Und wir sehen, wie die Dynamik der Märkte destruktive Wirkungen globalen und

regionalen Ausmaßes entfaltet. Und unter anderem vor dem Hintergrund dieses dynamischen Marktgeschehens sehen wir die zweite Sozialform – die *Organisation* auch an ihre Grenzen kommen: Die hierarchische Steuerung von Organisationen ist in der Krise. Aufgrund der gestiegenen Dynamik und Komplexität der relevanten Umwelten der meisten Organisationen kann die sogenannte Zentrale heute nicht mehr darauf vertrauen, einen besseren Überblick zu haben, als die Leute, die in der direkten Leistungserstellung tätig sind. Es kann also nicht mehr davon ausgegangen werden, dass sich Weisheit, Wissen und Macht an der Spitze der Organisation konzentrieren.<sup>1</sup>

Und nicht zuletzt sehen wir auch eine Krise einer dritten mehr oder weniger modernen Sozialform, der des *Staates*, die auch ein massives Steuerungsproblem und damit einhergehend zum Teil ein Legitimationsproblem hat.<sup>2</sup>

Nun existieren aber auch Kooperationen die weder verwandtschaftlich noch face-to-face-groups sind, die weder organisational/hierarchisch sind noch auf den bloßen Tausch auf einem Markt beschränkt sind.

Um diese Form von Koordination und Abstimmung zu benennen, hat die Metapher des *Netzwerkes* in den letzten Jahren Hochkonjunktur. Die Kooperation in *Netzwerken* trägt Elemente der bisher genannten Sozialformen *Gruppe*, *Organisation* und *Markt* in sich und ist dennoch anders als die bisher erwähnten:

In einem Netzwerk schließen sich überwiegend autonome AkteurInnen durch freiwillige, längerfristige Beziehungen (Austauschprozesse) zusammen. Die Beziehungen der AkteurInnen sind loser gekoppelt als in hierarchischen Strukturen (bzw. in Organisationen), aber dennoch stärker als Beziehungen einer rein marktlichen Koordination. Wechselseitige Abhängigkeiten der AkteurInnen kennzeichnen die Kooperation in Netzwerken. (vgl.: Liebhart 1997)

In jedem Karriereratgeberbuch kann man heute nachlesen: „Pflegen, entwickeln und nutzen Sie Ihre Netzwerke!“ Für die weitere Darstellungen wollen wir allerdings unterscheiden zwischen den in diesen Ratgebern gemeinten *persönlichen* Netzwerken – das was man früher „*Beziehungen haben*“ genannt hat – und der Kooperation von Organisationen in netzwerkartigen Strukturen.

Hier wollen wir uns vor allem beschäftigen mit der Kooperation von Organisationen, obwohl viele Gesetzmäßigkeiten, die für persönliche Netzwerke gelten, auch auf die Kooperation von Organisationen zutreffen.<sup>3</sup>

Klare Einordnungen netzwerkartiger Organisationsformen sind schwer möglich, weil es aus unterschiedlichen Disziplinen unterschiedliche Definitionsversuche gibt und weil die realen Kooperationsformen in netzwerkartigen Strukturen ganz verschiedene Charakteristiken haben:

Manche Organisationen tun sich zusammen, um kleine, ganz spezifische Projekte oder Kampagnen voranzubringen. Andererseits gibt es Partnerschaften zwischen Organisationen, die längerfristiger und allgemeiner sind und wo der Gegenstand der Kooperation mehr oder weniger den ganzen Organisationszweck der beteiligten PartnerInnen im Kern betrifft.

<sup>1</sup> Internationale Konzerne wie etwa Siemens greifen in ihrer Organisationsstruktur auf netzwerkartige Formen zurück um die Nachteile des hierarchischen Steuerungsmodells hintanzuhalten und trotzdem Kontrolle und Profit zu gewährleisten

<sup>2</sup> Auch staatliches Handeln greift Netzwerküberlegungen auf, von der Zusammenarbeit staatlicher Instanzen mit NGOs und NPOs bis zu public private partnership Projekten

<sup>3</sup> Boos/Exner/Heitger (1994) sehen Netzwerke nicht als soziale Systeme im Luhmannschen Sinne: Ihrer Ansicht nach haben Netzwerke keine Grenzen. Sie seien „Beziehungsoptionen“ und seien wichtig, um eben die bestehenden Grenzen zu überschreiten. Innovation entstünde zumeist nicht innerhalb der formalen Strukturen sondern in organisationsinternen und übergreifenden Netzwerken. Diese Sichtweise ist anregend. Wir folgen im weiteren Text allerdings weiter der Sichtweise vieler anderer AutorInnen und versuchen die Netzwerkmetapher auch fruchtbar zu machen zur Beschreibung von Sozialformen die eine relativ klare Innen-Außengrenze haben wie z.B. Unternehmensverbände.

Netzwerke lassen sich auch nach dem Kriterium unterscheiden, wie sehr sie von einem starken Partner dominiert werden<sup>4</sup> bzw. wie sehr sie eine polyzentrische ausgeprägt nichthierarchische Struktur haben.

Netzwerke brauchen PromotorInnen, sie müssen gepflegt und gemanagt werden. Unabhängig von dem vorher angeführten Kriterium der Zentralität bzw. der Polyzentralität ist also auch eine Unterscheidung möglich, je nach dem Formalisierungsgrad des Netzwerkmanagements: Wird das Netzwerkmanagement eher informell geleistet oder gibt es eine formalisierte Zuständigkeit für das Netzwerkmanagement.

Die AkteurInnen, die ihr Augenmerk auf Netzwerke als Ergänzung oder zum Teil auch als Alternative zu anderen Sozialformen richten, haben ganz unterschiedliche Motive.

Netzwerke werden angewandt und diskutiert in so unterschiedlichen Bereichen wie:

- Clusterbildungen um wirtschaftliche Prosperität der Beteiligten Organisationen und Unternehmen zu fördern,
- andere Formen von Unternehmenskooperationen – etwa Unternehmensverbände,
- in der Regionalentwicklung,
- in der Durchsetzung und Erweiterung von staatlichem Handeln,
- in politischen Prozessen,
- sozialen Bewegungen,
- im Austausch und in der Generierung von Wissen
- und nicht zuletzt in der Kooperation von Non profit Organisationen und von NGOs.

## Wann sollte man nicht in Netzwerke investieren?

Beschäftigung mit Netzwerken hat Hochkonjunktur. Dieser Text will auch auf die Bedeutung von Netzwerken hinweisen und Anregungen bieten, bewusst mit Netzwerken umzugehen. Die Beteiligung an Netzwerken erfordert allerdings erheblichen Aufwand. Die auch im Sozialbereich vielgepriesene „Vernetzung“ ist nur dann sinnvoll, wenn Sie zielgerichtet und bewusst erfolgt. Hubert Lobnig (2000) bietet eine nützliche Checkliste um herauszufinden, wann man **nicht** in Netzwerkorganisation investieren sollte, nämlich wenn:

- man die anstehenden Aufgaben wahrscheinlich auch selbst lösen kann.
- man die andere Organisation nur punktuell braucht, was sich auch in einer weniger komplexen Vertragslösung umsetzen lässt.
- der Eigennutzen der Organisation eine offene und breite Kommunikation mit externen PartnerInnen nicht erlaubt.
- in den beteiligten Organisationen lange und komplexe Entscheidungswege existieren, sodass notwendige Entscheidungen für die Netzwerkarbeit blockiert werden.
- die Organisationskultur stark hierarchisch geprägt ist,
- man ohnehin schon genau weiß, in welche Richtung es gehen soll.
- der Eigenzeitlichkeit des Netzwerks (bzw. der Netzwerkpflege) keine Zeit und keine Ressourcen eingeräumt werden können.

Nun stellt sich die Frage, wann ist es nützlich in den Aufbau von Organisationsnetzwerken zu investieren und was kann getan werden um deren Gedeihen zu fördern?

---

<sup>4</sup> etwa im Bereich von profit Unternehmen eine Holding mit rechtlich selbständigen Einheiten oder strategische Netzwerke mit einem starken „fokalen Unternehmen“ im Zentrum (vgl. Liebhart 1997)

## Netzwerke brauchen attraktive Ziele und Investments

Der Aufbau von Netzwerkkooperationen ist dann sinnvoll, wenn die Beteiligten ihre Energien bündeln, um ein Ziel zu erreichen, das sie alleine nicht erreichen können (vgl. Lobnig 2000) und wenn für die Erreichung dieses Zieles mehr als eine punktuelle Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen notwendig ist. Anfänglich punktuelle Zusammenarbeit kann allerdings ein guter Start für den Aufbau von intensiverer und stabilerer Kooperation sein. Manchmal erkennt man so erst, welches Potential in der Kooperation liegt und entschließt sich zu intensiverer Verbindung. Manchmal kann die punktuelle Zusammenarbeit ein bewusst geplanter Anfang und Test für eine vorgesehene engere Kooperation sein.

Wir haben also schon zwei Voraussetzungen erfolgreicher Kooperation genannt: „*Ein Ziel das alleine nicht erreicht werden kann.*“ und „*die Energien bündeln*“. Es muss also investiert werden mit der Perspektive, einen Nutzen zu erzielen, der im Alleingang nicht erreicht werden kann: Ein klassisches win-win game! Im Unterschied zu einem Nullsummenspiel, bei dem es darum ginge, wie der bestehende Kuchen verteilt wird, geht es darum in Kooperation einen größeren oder besseren Kuchen zu backen als einer AkteurIn alleine möglich wäre.

Durch die relative Autonomie und die Freiwilligkeit der beteiligten PartnerInnen kann eine Qualität der Performance entstehen, die über die Performance in Organisationen weit hinausgeht. In einer Organisation ist diese Freiwilligkeit der Teilnahme ja meist weniger gegeben: Z.B. wird es – von Ausnahmen abgesehen – eher unwahrscheinlich sein, dass eine Abteilung in einer Organisation sich entschließt, aus dem Verbund der Organisation auszutreten und in Zukunft eigene Wege zu gehen. Formal gesehen kooperiert die Abteilung nicht freiwillig mit der Organisation, sie ist vielmehr dazu gezwungen. Mitglieder von Organisationen geben ihre Autonomie also viel stärker auf, als die TeilnehmerInnen an Netzwerken. Die Übergänge sind allerdings fließend. Es lohnt sich, Organisationen durch die Brille der Netzwerkmetapher zu sehen und zu bedenken, dass großes Engagement eigentlich immer freiwillig ist und durch Zwang erreichte Kooperation enge Performancegrenzen hat – erfolgreiche Organisationen also oft auch als funktionierende Netzwerke betrachtet werden können. Andererseits heißt gelungene Kooperation in Netzwerken wohl auch, in Teilbereichen ganz bewusst und auf Widerruf etwas vom eigenen Handlungsspielraum aufzugeben, um etwas zu erreichen, was über die Möglichkeiten des Alleingangs hinausgeht – und damit mehr oder weniger eine Sozialform zu bilden, die Aspekte einer neuen, größeren Organisation hat.

Bei „modernen“ Überlegungen der Steuerung von Organisationen tritt neben den Faktor Zwang immer stärker die Steuerung über möglichst attraktive Ziele. Für Netzwerke ist diese Steuerung über Ziele noch bedeutsamer, da sie ja aufgrund der Autonomie der Beteiligten über Zwangsmittel nicht verfügen. Wenn das Netzwerk nicht mehr funktioniert, endet die Kooperation ganz einfach oder sie bleibt formal bestehen, die Investitionen der Beteiligten gehen allerdings stark zurück und eine Struktur bleibt, die kaum mit Leben gefüllt ist. Ein Vorteil von Netzwerkkooperation kann sein, dass solche Schwächen schneller sichtbar werden als in Organisationen bzw. nicht so leicht zu verleugnen sind wie in Organisationen.

Für das Management von Netzwerken und für die beteiligten PartnerInnen ist es also wichtig das Zielsystem im Blick zu haben: Sind die Ziele attraktiv und visionär genug? Sind sie andererseits konkret und realistisch genug? Ist das Zielsystem flexibel genug oder hält man starr und mechanisch an einmal festgelegten Zielen fest? Wenn wir etwa zu dem Märchen der Bremer Stadtmusikanten zurückkommen, so landen die Tiere am Schluss nicht in Bremen – ihrem ursprünglichen Ziel ...

Die Qualität von Beziehungen (innerhalb von Netzwerken) wird also von der Qualität des Zielsystems stark bestimmt. Am überzeugendsten für die Beteiligten ist es, wenn sie konkret erleben, dass durch die Kooperation etwas erreicht werden kann, was ihnen alleine nicht möglich ist. Wenn ich ein Netzwerk ins Laufen bringen will, ist es also klug, etwas einzubringen, was für die anderen Beteiligten nützlich ist. Wenn das einige tun, kann bald eine Dynamik des Gebens, Tauschens und Teilens innerhalb der Kooperation entstehen. Natürlich werde ich irgendwann kritisch prüfen müssen: Lohnt sich mein Engagement? Aber dazu haben wir ja schon oben die Checkliste vorgelegt, die helfen soll, zu entscheiden, in welchen Situationen oder Feldern man sich bewusst nicht auf Netzwerkkooperation

einlassen sollte. Meist ist der Austausch in einem Netzwerk nicht über finanzielle Gegenleistungen geregelt – gerade bei der Kooperation von NPOs oder NGOs. Netzwerke sind geradezu eine Alternative zur Kooperation über Märkte. Sie versuchen längerfristige Beziehungen zu etablieren, die größere Verbindlichkeit haben und über den jeweiligen Tauschakt hinausgehen. Hier gilt jedoch dasselbe wie bei der Abgrenzung zwischen Organisation und Netzwerk: Auch die Übergänge zwischen Kooperation über Märkte und der Netzwerkkooperation sind fließend. Auch beim Netzwerk geht es um Reziprozität also Gegenseitigkeit: Wenn ich nicht erhebliches Vertrauen habe, dass ich für meine Beiträge etwas Wertvolles zurückbekomme, werde ich meine Investments nicht weiterführen. Was das Netzwerk also mit dem Markt gemeinsam hat, ist, dass es in beiden Fällen um Formen des Tausches geht.

Robert Axelrod hat schon 1984 (Axelrod, Raub 2005) bemerkenswerte Ergebnisse veröffentlicht zur Frage unter welchen Umständen „Egoisten“ kooperieren. Er zeigt das eine wesentliche Voraussetzung für Kooperation der sogenannte „Schatten der Zukunft“ ist. Kooperation kann auch ohne zentrale Kontrollinstanz – die Hierarchie die die Beteiligten zur Kooperation „zwingt“ – entstehen, wenn der „Schatten der Zukunft“ hinreichend groß ist. Der „Schatten der Zukunft“ ist groß genug, wenn die Beteiligten erkennen, dass die *langfristigen* Kosten der Nichtkooperation erheblich sind bzw. der *langfristige* Nutzen der Kooperation erheblich ist.

So verwundert es nicht, dass auch so manche Austauschbeziehungen über Märkte Merkmale von Netzwerken aufweisen. Wenn der „Schatten der Zukunft“ groß genug ist, ist auch die Egoistin bereit, sich nicht nur über den eigenen Nutzen, sondern sich auch über den Nutzen der TauschpartnerInnen Gedanken zu machen und Investitionen zu tätigen die nicht unmittelbar Gegenleistungen nach sich ziehen.

## Netzwerke brauchen Personen, die Widersprüche gestalten und aushalten können

Durch die Kooperation entsteht ein neues System, das sogenannte Kooperationssystem: „Kooperation ist als soziales System zu prozessieren – als ein System zwischen den Systemen, das von den Beteiligten zum Zweck der Realisierung ihrer Interessen und wechselseitigen Erwartungen betrieben wird.“ (Grossmann et al. 2007, 112) Personen, die Kooperationen von Organisationen gestalten und betreiben haben mit einem herausfordernden, doppelten Loyalitätsanspruch zu kämpfen: Einerseits müssen Sie Ihre Entsenderorganisation, ihr Heimatsystem loyal vertreten. Andererseits ist es notwendig, dass Sie dem neu entstehendem Kooperationssystem gegenüber loyal sind (vgl. auch Grossmann et al. 2007, 113). Einerseits gilt es auf den Nutzen für das Heimatsystem zu achten und die Kosten zu minimieren und vor allem Autonomieverluste hinten zu halten. Andererseits gilt es die Interessen und Perspektiven der anderen Kooperationspartner zu berücksichtigen, ihre Beiträge wertzuschätzen und vor allem Logik und Interessen des neuen Kooperationssystems zu entwickeln und zu schützen. Im Netzwerk, im Kooperationssystem vertreten sie die Interessen ihres Heimatsystems. Im Heimatsystem, in der Entsenderorganisation vertreten sie die Interessen des Netzwerks, des Kooperationssystems. Diesen Widerspruch der doppelten Loyalität zu gestalten erfordert Reife und Kompetenz bei den beteiligten Personen aber auch bei den beteiligten Organisationen: Um Kooperation möglich zu machen, müssen sie ihren RepräsentantInnen einen gewissen Handlungsspielraum einräumen. Wie auch an anderen kritischen Punkten und Schlüsselstellen der Kooperation können externe BeraterInnen mit Fachexpertise und Erfahrung hier nützlich sein, weil sie im gelungenen Fall nicht an eine der kooperierenden Organisationen spezifisch gebunden sind und so die gedeihliche Entwicklung des Kooperationssystems als Ganzes im Blick haben.

## Netzwerke brauchen Management und PromotorInnen.

Die Kooperation im Netzwerk hat den Zweck, mehr Wirkung als das Handeln der einzelnen Organisation zu erzielen. Dafür müssen Ressourcen in das Netzwerk investiert werden. Es gibt dabei allerdings keine Garantie für den Erfolg des gemeinsamen Vorhabens. In einer Zeit vielbeklagter Res-

sourcenknappheit müssen also die beteiligten PartnerInnen Entscheidungen treffen über Investitionen in Kooperationen, deren Erfolg ungewiss ist. Wenn die Investitionen der Beteiligten zu gering sind, wird das gemeinsame Vorhaben keine Dynamik entwickeln und vor sich hindümpeln.

Kooperationen von Organisationen gemeinsam zu steuern ist ein nicht-triviales Problem. Aufgrund der relativen Autonomie der Beteiligten ist eine partnerschaftliche Steuerung des Netzwerks unabdingbar. Wie schon erwähnt, ist die relative Autonomie und die Freiwilligkeit der Kooperation eine Chance: Großen Effekte der Kooperationen können gerade dadurch entstehen. Zugleich hat diese Chance auch ihre Risiken: Relative Autonomie und Freiwilligkeit der Beteiligten haben nicht nur Vorteile. Sie machen die Steuerung der Kooperation manchmal vergleichsweise einfacher, oft aber auch schwieriger als die Steuerung von Organisationen. Die Erfahrung zeigt, dass es nützlich ist, bei der partnerschaftlichen Steuerung des Netzwerks ein Netzwerkmanagement mit Ressourcen, Befugnissen und Aufträgen auszustatten. Auch hier kann sich im besten Fall die Logik des Nicht-Nullsummenspiels zeigen: Ein gut funktionierendes Netzwerkmanagement hat einen erheblichen Einfluss auf das Netzwerk. Durch den starken Einfluss der Instanz, die mit dem Netzwerkmanagement beauftragt wird, wird aber nicht der Einfluss der beteiligten PartnerInnen weniger, sondern der Einfluss der Netzwerkpartner wird paradoxerweise größer. Der gemeinsame Einfluss auf das Geschehen steigt. In der Logik eines Nullsummenspiels gäbe es nur einen begrenzten Einfluss- oder Machtkuchen. Diese Logik besagt: „Wird mein Einfluss mehr, so wird dein Einfluss weniger!“. In der Logik des guten Netzwerkmanagements ermöglicht das Netzwerkmanagement durch seine Steuerungsaktivitäten die partnerschaftliche Steuerung des Netzwerks. Es entsteht ein Nichtnullsummenspiel, ein win-win-game: Der Einfluss aller Beteiligten erhöht sich paradoxerweise. Um das zu ermöglichen, ist es notwendig, bei der Gestaltung von Kooperationen von Organisationen ein Netzwerkmanagement mit Ressourcen und Aufträgen auszustatten. Es sieht leider so aus, als ob diese Notwendigkeiten den Gestalterinnen von regionalen Clustern der Automobilindustrie manchmal vertrauter sind, als den AkteurInnen im Non-profit und NGO Bereich.

## Literatur

Alinsky, Saul D.; Rabe, Karl-Klaus (1999): Anleitung zum Mächtigsein. Ausgewählte Schriften. Göttingen: Lamuv.

Axelrod, Robert; Raub, Werner (2005): Die Evolution der Kooperation. Studienausg., 6. Aufl. München: Oldenbourg (Scientia Nova).

Boos, Frank; Exner, Alexander; Heitger, Barbara (1994): Soziale Netzwerke sind anders. In: Heitger, Barbara; Boos, Frank (Hg.): Organisation als Erfolgsfaktor: Praxis der Organisation, Organisation der Praxis. Wien: Service-Fachverl., S. 67-81.

Grossmann, Ralph; Lobnig, Hubert; Scala, Klaus; Michael, Stadlober (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim: Juventa-Verl.

Liebhart, Ursula (1997): Netzwerke – eine organisationale Herausforderung. In: Hernsteiner Fachzeitschrift für Management Entwicklung, Jg. 10, H. 2, S. 9–13.

Lobnig, Hubert (2000): Netzwerke – was Sie wirklich investieren sollten! In: Hernsteiner Fachzeitschrift für Management Entwicklung, Jg. 13, H. 4.

## Autor

### Mag. Wolfgang Gaiswinkler:

Organisationsberater, Netzwerkpartner von **OS'T** – Netzwerk für **Organisationsberatung Sozialforschung Supervision Training**  
[www.netzwerk-ost.at](http://www.netzwerk-ost.at)