

gsub-Projektgesellschaft mbH

gsub



ARBEITSHILFE FÜR AKTIVE NETZWERKERINNEN UND NETZWERKER

Gefördert im Rahmen des Bundesprogramms
TOLERANZ FÖRDERN – KOMPETENZ STÄRKEN



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



INHALT

- 1 Wozu diese Arbeitshilfe?
- 2 Was sind Netzwerke?
- 3 Woran erkenne ich ein vitales Netzwerk?
- 4 Wie baue ich mein Netzwerk auf?
- 5 Wie koordiniere ich mein Netzwerk?
- 6 Wo finde ich weitere Informationen?



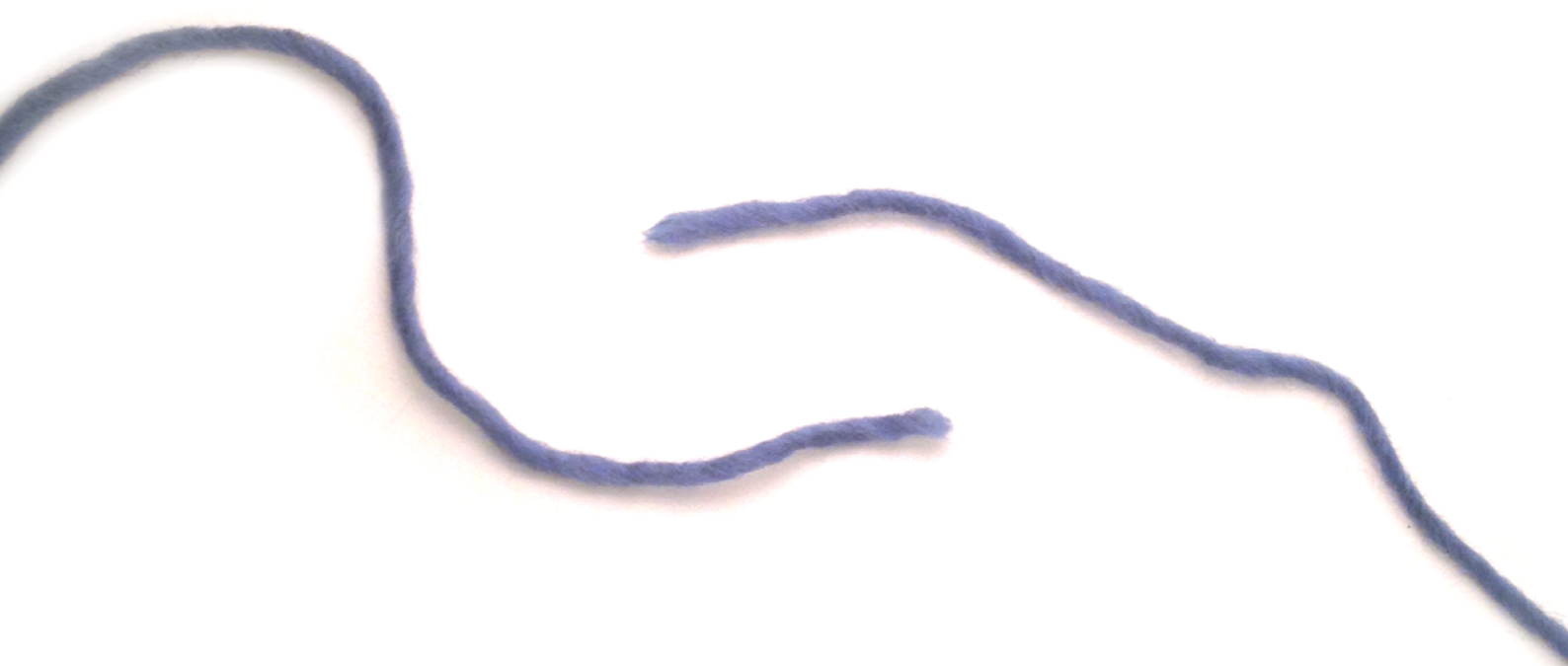
1 WOZU DIESE ARBEITSHILFE?

Der Netzwerkbegriff ist in aller Munde. Seit einigen Jahren wird die Kooperation in Netzwerken als Königsweg zur Bewältigung herausfordernder Aufgaben und zur Lösung vielschichtiger Probleme angesehen. Insbesondere wenn es um eine flexible und rasche Reaktion auf neue Situationen geht, werden vitale Netzwerke immer wieder als Mittel erster Wahl herangezogen.

Auch im neuen Bundesprogramm „Demokratie leben!“ spielt Netzwerkarbeit eine zentrale Rolle. Gleich in zwei Programmbereichen geht es um den Aufbau und die Weiterentwicklung von Netzwerken: In den **„Partnerschaften für Demokratie“** sollen die relevanten Akteurinnen und Akteure einer Kommune gemeinsam ihre Aktivitäten gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit zielorientiert ausrichten. Ziel ist vor allem ein partnerschaftliches Zusammenwirken von kommunaler Verwaltung und Zivilgesellschaft zur Förderung einer lebendigen und vielfältigen Demokratie vor Ort. Auf Landesebene werden sogenannte **Demokratiezentren** auf- und ausgebaut. Sie sollen eine nachhaltige Beratungs-, Informations- und Vernetzungsstruktur in den Ländern etablieren.

Die gsub-Projektgesellschaft mbH begleitet seit vielen Jahren die Lokalen Aktionspläne und die landesweiten Beratungsnetzwerke gegen Rechtsextremismus. Dadurch konnten wertvolle Erfahrungen und viel Material zur Netzwerkarbeit gesammelt werden. In dieser Arbeitshilfe sind sie zusammengefasst und sollen vor allem Akteurinnen und Akteure des neuen Bundesprogramms „Demokratie leben!“ bei ihrer Arbeit unterstützen. Die folgenden Seiten bieten Ihnen, den Koordinatorinnen und Koordinatoren von lokalen, regionalen und landesweiten Netzwerken, Anregungen und Hilfsmittel zum Aufbau, zur Weiterentwicklung und zum Management erfolgreicher, vitaler Netzwerke.

Gutes Gelingen!



2 WAS SIND NETZWERKE?

Jeder von uns ist in natürliche Netzwerke wie Familie, Freundeskreis oder Nachbarschaftsnetze eingebunden. Im Fokus dieser Arbeitshilfe stehen nicht solche natürlichen Netzwerke, sondern künstliche, professionelle Netzwerke. In einem professionellen Netzwerk schließen sich eigenständige, autonome Einzelpersonen oder Organisationen lose zusammen, um mindestens ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Vision zu verwirklichen, ohne dabei ihre eigenen Interessen, die sogenannten Partikularinteressen, zu vernachlässigen. Das gemeinsame Ziel oder die Vision muss dabei informell oder vertraglich, beispielsweise in einem gemeinsamen Leitbild, festgehalten sein.

Netzwerke sind keine hierarchischen Organisationen, denn es gibt keine zentrale Steuerungseinheit mit Durchgriffsrecht. Die Zusammenarbeit geschieht vielmehr kontinuierlich durch Austausch, Verständigung und Konsensbildung, also durch Kommunikation. Gerade in der Aufbauphase ist es aber unerlässlich, sich auf eine professionelle Moderation und auf spezielle Arbeitsgremien zu verständigen. Denkbar sind eine Koordinierungsstelle, eine Steuerungsgruppe und/oder thematische Arbeitsgruppen.

Netzwerke lassen sich nach ihrer Zusammensetzung unterscheiden:

- Ein Ergänzungsnetzwerk vereint Netzwerkmitglieder, die sehr unterschiedliche Ressourcen und Kompetenzen einbringen und das gemeinsame Ziel nur in Zusammenarbeit erreichen können.
- Ein Verstärkungsnetzwerk besteht in erster Linie aus homogenen Netzwerkmitgliedern.
- In einem Innovationsnetzwerk schließen sich unkonventionelle Netzwerkmitglieder zusammen, um neue Ideen und Projekte zu entwickeln.

Netzwerke unterscheiden sich auch dahingehend, wie stark oder schwach die Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern ausgeprägt sind. Besteht ein Netzwerk hauptsächlich aus Institutionen, die sich – zum Beispiel in ihren Werten – sehr ähnlich sind, ist es oft durch sehr starke Beziehungen gekennzeichnet. Allerdings arbeiten diese Netzwerke dann häufig nicht sehr innovativ, sie entwickeln wenig Neues. Schließen sich dagegen viele unterschiedliche Personen oder Institutionen zusammen, die nur wenig miteinander verbindet, so sind auch die Beziehungen zwischen ihnen oftmals eher instabil. Das Netzwerk löst sich dann unter Umständen schnell wieder auf.



Welche Art von Netzwerk Sie brauchen, hängt von Ihrem gemeinsamen Ziel ab. Achten Sie bei Ihrem Netzwerk auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen etablierten und neuen, zwischen ähnlichen und unterschiedlichen Netzwerkpartnern.

3 WORAN ERKENNE ICH EIN VITALES NETZWERK?

Die Netzwerkarbeit birgt viele Chancen: Netzwerke können neue Ideen hervorbringen, effizienter arbeiten, gemeinsame Interessen gegenüber Dritten deutlicher kommunizieren und sich nach außen professioneller präsentieren. Grundlegend für erfolgreiche Netzwerkarbeit ist allerdings ein klares gemeinsames Ziel, denn Netzwerke verfolgen die strategische Lösung eines Problems und sind kein Selbstzweck. Notwendige Ressourcen wie Geld, Zeit und Personal müssen verfügbar sein, Wege zu politischen Entscheidern und natürlich zur Zielgruppe sollten bestehen oder geöffnet werden. Wenn Netzwerkarbeit gelingen soll, muss jeder der Netzwerkpartner zu Investitionen bereit sein und nach seinen Möglichkeiten Ressourcen einbringen.

Kennzeichen vitaler Netzwerkarbeit (nach Quilling et al. 2013, S. 32)

- Gemeinsame Ziele oder Visionen sind formuliert.
- Die Netzwerkmitglieder sind offen für Perspektivwechsel.
- Das Netzwerk und die Netzwerkmitglieder können sich auf Neues einlassen.
- Gegenseitiges Vertrauen wurde aufgebaut.
- Jeder Netzwerkpartner zieht einen Gewinn aus der Kooperation.
- Es gibt eine regelmäßige, transparente und verlässliche interne Kommunikation.
- Es erfolgt eine gemeinsame Kommunikation nach außen und das Netzwerk wird als Einheit wahrgenommen.



„Ein Netzwerk wird umso stabiler, tragfähiger und wirksamer, je mehr Partizipation ermöglicht wird – und zwar auf allen Ebenen: Problemdefinition, Programmformulierung, Durchführung, Qualitätssicherung und Evaluation.“ (Quilling et al. 2013, S. 90)

4 WIE BAUE ICH MEIN NETZWERK AUF?

Ob Netzwerke erfolgreich zusammenarbeiten können, hängt maßgeblich von der Aufbauphase ab. Schnell kann es in dieser Phase zu „Geburtsfehlern“ kommen. Unsere Erfahrung zeigt: Planvolles Vorgehen verhindert Missverständnisse. Mit dem folgenden Fahrplan, den wir Ihnen in Anlehnung an Ulrich Deller (2010) empfehlen, stellen Sie die Weichen richtig:

a) Ziel und Anlass klären

Werden Sie sich zu Beginn über Ihre Ziele und Motivationen klar:

- Was gibt es, das Sie alleine gar nicht oder nur schlecht realisieren können?
- Mit wem könnten Sie zusammenarbeiten, um dieses Ziel zu erreichen?
- Auf wen müssen Sie erstmals zugehen, um seine Kooperation zu erwirken?
- Mit wem „stimmt die Chemie“, zu wem haben Sie eine gute, vertrauensvolle Verbindung?

Anschließend klären Sie den Anlass für eine Kooperation. Wozu dient Ihr Netzwerk im Kern? Für die Netzwerkarbeit gibt es ganz verschiedene Anlässe, darunter die folgenden:

- Austausch anregen oder fördern
- Projekte umsetzen
- Angebote entwickeln und umsetzen
- Bestehende Angebote vernetzen
- Gemeinsame Interessen vertreten

b) Klarheit über Kompetenzen gewinnen

Überlegen Sie, welche Kompetenzen Sie mitbringen und wo Sie sich von den Netzwerkmitgliedern Ergänzung oder Verstärkung erhoffen. So werden Sie sich Ihrer Position, Ihrer Erwartungen und Ihrer Rolle in dem neuen Netzwerk bewusst.

- Was können Sie, was andere nicht können?
- Mit welchen Aktivitäten tragen Sie nach außen sichtbar zum Nutzen Ihrer Zielgruppen bei?
- Welche Angebote unterbreitet Ihre Organisation und welche Kompetenzen zeigen sich jeweils darin?
- Welche Ihrer Kompetenzen ist nur schwer nachzuahmen?

Je klarer Sie sich über Ihre Kompetenzen sind, desto überzeugender wirkt Ihr Auftritt als Netzwerkinitiatorin oder Netzwerkinitiator.

c) **Netzwerkkonzept erstellen**

Im nächsten Schritt erstellen Sie ein Netzwerkkonzept. Dazu können Sie die Praxishilfe auf Seite 8 verwenden. Sie halten hier Ihre Motivationen und Ziele sowie eine geeignete Netzwerkorganisation schriftlich fest. Die Organisationsstruktur für ein Netzwerk kann zum Beispiel wie folgt aussehen:

- Eine Person für das Netzwerkmanagement oder die Netzwerkkoordination
- Eine Steuerungsgruppe von nicht mehr als acht Personen aus beteiligten Netzwerkorganisationen (zum Beispiel die Leitungsebene)
- Das Netzwerkplenum als Entscheidungsgremium

Erst wenn Sie das Konzept fertiggestellt und abgestimmt haben, beginnen Sie mit der Realisierung und kontaktieren die ersten Ansprechpersonen.

d) **Geeignete Netzwerkmitglieder auswählen**

Eine Stakeholder-Analyse hilft Ihnen, die richtigen Beteiligten für Ihr Netzwerk auszuwählen. Beantworten Sie dazu die folgenden drei Fragen (vgl. Stöbe-Blossey 2010, S. 7 f.):

- Welche Institutionen/Personen/Gruppen könnten in das Netzwerk einbezogen werden?
- Welche Bedeutung hat die Mitwirkung dieser Stakeholder für die Arbeit des Netzwerks?
- Welche Interessen könnten diese Stakeholder an der Netzwerkarbeit haben?

Prüfen und konkretisieren Sie die Liste möglicher Mitglieder unter folgenden Kriterien: Welche Institutionen müssen aufgrund gesetzlicher oder politischer Vorgaben einbezogen werden? Welche Institutionen sind zur Realisierung der inhaltlichen Ziele des Netzwerks notwendig? Wer bringt besondere Kompetenzen mit, die für die Realisierung der Ziele von Interesse sind? Wer hat bereits Interesse an einer Mitwirkung geäußert? Mit wem bestehen schon positive Kooperationserfahrungen? Wer könnte als Zugpferd andere Institutionen zur Mitwirkung aktivieren?

Die Personen, die in dem Netzwerk mitarbeiten sollen, müssen ihre Aktivitäten und Entscheidungen in der Regel mit der eigenen Organisation abstimmen. Ihre Loyalität gilt primär der eigenen Organisation und erst danach dem Netzwerk. Achten Sie deshalb beim Aufbau Ihres Netzwerks unbedingt darauf, dass die entsandten Personen die Rückendeckung ihrer jeweiligen Organisation haben. Es nützt nichts, jemanden persönlich zu einer Netzwerkbeteiligung zu überreden. Die angesprochene Organisation muss für sich einen Sinn in der Netzwerkbeteiligung erkennen. Sprechen Sie stets die Leitungsebene der Organisation an – das erhöht die Chance, dass die im Netzwerk besprochenen Maßnahmen auch im weiteren Verlauf nachhaltig realisiert werden. Denn es geht ja nicht um ein Kaffeekränzchen, sondern um konkrete Ziele und Projekte.

Es lohnt sich, gleich auf die sichersten und vertrauensvollsten potenziellen Netzwerkmitglieder zuzugehen.

e) **Auftaktveranstaltung organisieren**

Eine Auftaktveranstaltung durchzuführen, bringt drei Vorteile: Sie stellen damit die Bedeutung des Themas heraus, erzielen öffentliche Aufmerksamkeit und können möglicherweise weitere interessierte Mitglieder gewinnen. Überlegen Sie, ob Sie vielleicht einen oder mehrere Expertinnen oder Experten einladen können, die konkrete Fakten zum Anlass oder zum Problem beisteuern. Stehen bereits alle Mitglieder des Netzwerks fest, bietet ein gemeinsamer Kick-off-Workshop einen guten Rahmen, um sich genauer kennenzulernen und Netzwerkziele zu vereinbaren. Bewährt hat es sich, ein gemeinsames Leitbild zu verfassen. Ein solcher Konsens fördert das Vertrauen untereinander, erleichtert die künftige konstruktive Netzwerkarbeit und wirkt regulierend.

*Bei der Einladung gilt:
Kompetenz vor Hierarchie!*

SO ERSTELLEN SIE EIN NETZWERKKONZEPT

(Quelle: Mußinghoff 2010, S. 55)

1. Beschreibung der Ausgangssituation

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Welche Veränderung soll erreicht werden?
- Wodurch kennzeichnet sich die Situation?
- Wie und wo innerhalb der Organisation ist die Ausgangssituation angesiedelt?

2. Projektbeteiligte/Projektverantwortliche

- Wer ist für die Durchführung des Projektes verantwortlich?
- Wer ist wie beteiligt?
- Wer ist Projektleiter, wer ist Auftraggeber?
- Wer gehört zur Projektgruppe? Wer legt das fest?

3. Beschreibung der angestrebten Ziele

- Wie lautet der konkrete Netzwerkauftrag?
- Was soll als konkretes Ergebnis vorliegen?
- Gibt es Erfolgskriterien?

4. Beschreibung der Vorgehensweise

- Welche Maßnahmen sind geplant?
- Legen Sie einen Zeitplan fest.

5. Ressourcenplanung

- Zeit
- Finanzen
- Personal

6. Einbindung des Projektes in die Organisation/Projektumfeld

- Wer ist direkt/indirekt betroffen vom Projekt?
- Wem nutzt/wem schadet es?
- Wer unterstützt/wer behindert?
- Welche Erfahrungen hat die Organisation mit Projektarbeit?

5 WIE KOORDINIERE ICH MEIN NETZWERK?

Wer ein Netzwerk managt, muss sich bestimmten Aufgaben widmen. Dazu zählen die folgenden grundlegenden Tätigkeiten:

- Koordination und Projektmanagement
- Kommunikation, Moderation, Konfliktmanagement und Öffentlichkeitsarbeit
- Organisation, Administration und Qualitätsmanagement
- Controlling und Evaluation
- Service

Die bloße Verwaltung eines Netzwerks reicht nicht aus. Nötig ist eigener Gestaltungswille beim Netzwerkmanagement.

Das ist eine ganze Menge Arbeit. Wie lassen sich die Aufgaben gut bewältigen? Wie können Sie den Kooperationsgeist in Ihrem Netzwerk fördern? Mit Ihrem persönlichen, strategisch ausgerichteten Verhalten tragen Sie maßgeblich zum Gelingen des Netzwerks bei: Als Netzwerkmanagerin oder Netzwerkmanager sind Sie eine Integrationsfigur. Sie stehen für Kooperation und nicht für Abgrenzung.

Am erfolgreichsten werden Sie sein, wenn Sie die Regeln von Robert Axelrod (1997) beherzigen, die Ulrich Deller (2010, 14 f.) wie folgt aufnimmt und erläutert:

„1. Sei nicht neidisch!

Steuern Sie Ihre Kooperation aus der Einstellung heraus, dass Sie Ihrem Partner nichts wegnehmen wollen. Das würde früher oder später bemerkt und führt zum Abschotten.

2. Konkurriere nicht als Erster!

Um eine Kooperation anzustoßen, müssen Sie ein Kooperationssignal geben. Ein Konkurrenzsignal wird auch konkurrenzbeantwortet.

3. Erwidere sowohl Kooperation als auch Konkurrenz!

Lassen Sie nichts „anbrennen“! Zeigen Sie durch Ihre Reaktion, dass Sie mitbekommen, was läuft und beantworten Sie Konkurrenz konkurrenzbeantwortet und Kooperation kooperativ. Achten Sie darauf, nicht in eine Spirale der Konkurrenz zu gelangen – zum Beispiel, in dem Sie sich als „im gleichen Boot Sitzende“ beschreiben.

4. Sei nicht zu raffiniert!

Wenn Sie die Kooperation sehr ausgeklügelt planen, sind Sie schnell nicht mehr kalkulierbar. Wenn Sie zum Beispiel Erwartungen kalkulieren und darauf wieder Ihre Erwartungen beziehen und so weiter. Machen Sie Ihre Annahme über eine erwartete Reaktion des Partners transparent, damit Ihre Handlung verstehbar bleibt. So hat Ihr Partner auch die Chance, deutlich zu machen, dass Sie sich in Ihren Annahmen vertan haben.

5. Erweitere den Schatten der Zukunft!

Je längerfristig Kooperation angelegt ist, umso mehr wird sie sich auszahlen. Jemanden, den ich nur einmal sehe, behandle ich anders, als den, den ich ab jetzt alle vier Wochen treffe.

6. Ändere die Auszahlungen!

Nicht Konkurrenz und un-kooperatives Verhalten sollen sich auszahlen, sondern Kooperation. Wie können Sie absichern, dass Kooperation für beide Seiten Gewinn bringt?

7. Unterweise die Menschen, sich um einander zu kümmern!

Kooperation braucht eine (eingeübte) Kultur. Ihre Partner können diese nicht automatisch beherrschen. Deswegen brauchen sie Chancen, diese Kultur zu lernen.

8. Unterweise in Sachen Gegenseitigkeit!

Halten Sie Gegenseitigkeit nicht für etwas Selbstverständliches. Achten Sie darauf, dass Leistungen Einzelner gewürdigt und angemessen beantwortet werden. „Tit for tat!“ meint Gegenseitigkeit, nicht Rache!

9. Verbessere die Erinnerungsfähigkeit!

Betrachten Sie die Größe von Kooperationen kritisch. Small is beautiful!

In einer an schnellen Neuigkeiten interessierten Gesellschaft gerät leicht in Vergessenheit, wer sich kooperativ eingebracht hat. Schaffen Sie ein Gedächtnis Ihres Kooperationsprojektes, in dem alle Beteiligten kooperative Aktionen, Erfolge und bedeutende Begebenheiten „nachlesen“ können. Erinnern Sie von Zeit zu Zeit daran [...]“

Woran Sie erkennen, dass etwas nicht stimmt

- Kontakte verringern sich.
- Netzwerkpartner gehen sich aus dem Weg.
- Netzwerkpartner reden erst in Abwesenheit anderer Partner offen.
- Eine konkrete Kooperation kommt nicht zustande.

Konflikte gehören zur Netzwerkarbeit wie selbstverständlich dazu. Denn Netzwerkarbeit bedeutet, Machtdifferenzen auszugleichen. Betrachten Sie also Konflikte in Ihrem Netzwerk als etwas Normales. Um streitende Netzwerkpartner wieder miteinander ins Gespräch zu bringen, brauchen Sie viel Verhandlungsgeschick und vor allem Moderationskompetenz. Roger Fisher und William Ury (2013) haben ein Verhandlungskonzept entwickelt, das Sie für solche Fälle nutzen können. Es lenkt den Fokus auf die wirklichen Interessen der Partner und hilft, langwierige Diskussionen um die „richtige“ Position zu vermeiden. Folgende vier Leitsätze daraus möchten wir Ihnen mit auf den Weg geben:

- Trennen Sie Menschen und Probleme voneinander.
- Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen.
- Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil.
- Bestehen Sie auf objektiven Kriterien.

Eine klare und verlässliche Kommunikation schafft Vertrauen und hilft, Konkurrenzen langsam aufzulösen.

ANALYSE DER EINFLUSS- UND KOOPERATIONSSTRUKTUR IM NETZWERK

(Quelle: Zech 2010, S. 463)

Es wird ein großer Kreis auf eine Pinnwand gezeichnet, der die Grenze des Netzwerkes symbolisiert, das Zentrum entspricht einem maximalen Einfluss auf die Netzwerkarbeit; zum Rand nimmt der Einfluss bis nahezu null Prozent ab.

Die Organisationen wählen für sich einen Kreis aus dem Moderationsmaterial entsprechend ihrer Größe (klein, mittel, groß) und schreiben den Namen ihrer Organisation auf die Karte.

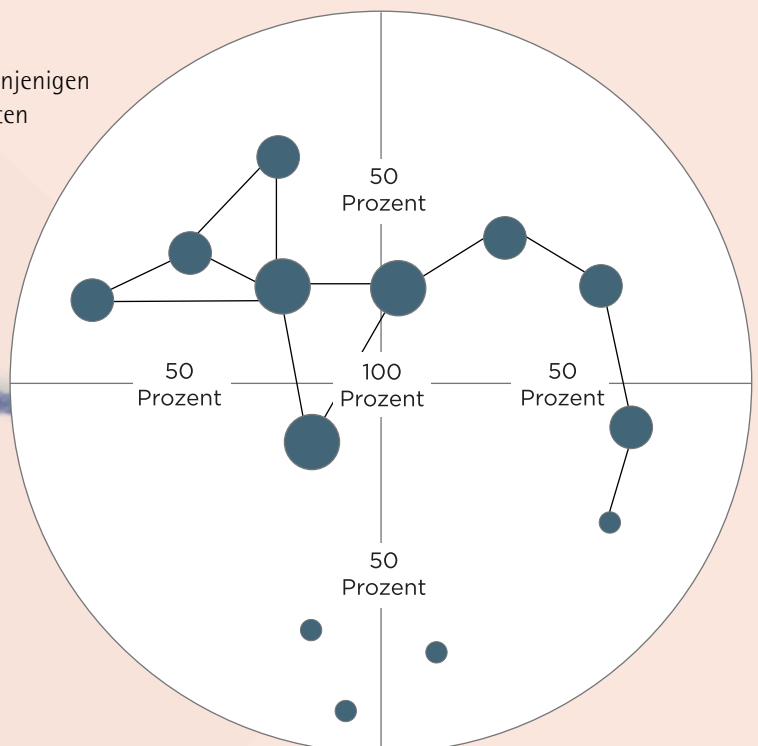
Alle Beteiligten hängen ihre Organisationskarte unter zwei Gesichtspunkten in den Kreis:

- Die Nähe zum Zentrum symbolisiert die Stärke ihres Einflusses auf die Gestaltung der Netzwerkarbeit.
- Die Nähe zu anderen Organisationskarten symbolisiert die Enge der Kooperation mit anderen Netzwerkpartnern.

Die Karten dürfen so lange umgehängt werden, bis alle mit dem entstandenen Bild zufrieden sind, weil sie glauben, dass Einfluss und Nähe der Organisationen jetzt korrekt abgebildet sind. Dabei ist es erlaubt, die Position der Karten anderer Organisationen zu kommentieren, wenn man den Eindruck hat, die Karten hingen nicht richtig.

Jetzt verbinden die Organisationen ihre Kreise mit denjenigen der anderen Organisationen, mit denen sie in konkreten Netzwerkprojekten zusammenarbeiten.

Die Beteiligten diskutieren ihre Einfluss- und Kooperationsanalyse und beschließen gegebenenfalls entsprechende Konsequenzen bezüglich der Netzwerkstruktur und der Netzwerkpolitik.



6 WO FINDE ICH WEITERE INFORMATIONEN?

Axelrod, Robert (1997): Die Evolution der Kooperation. 4. Auflage. München/Wien (Originalausgabe: The Evolution of Cooperation. New York, 1984).

Deller, Ulrich (2010): Gute Kooperation ist keine Zauberei – wie man Netzwerke optimal managt. In: Mußinghoff, Hilde (Hrsg.) (2010): Kooperationen professionell gestalten. Ein Handbuch mit Praxisteil zum Thema Beruflicher Wiedereinstieg und Familienzentren. Frechen, S. 10–20.

Fisher, Roger/Ury, William (2013): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/New York (Originalausgabe: Getting to Yes. Boston, MA, 1981).

Mußinghoff, Hilde (Hrsg.) (2010): Kooperationen professionell gestalten. Ein Handbuch mit Praxisteil zum Thema Beruflicher Wiedereinstieg und Familienzentren. Frechen.

Quilling, Eike et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden.

Seifert, Josef W. (2011): Visualisieren. Präsentieren. Moderieren. Der Klassiker. 35. Auflage. Offenbach.

Stöbe-Blossey, Sybille (2010): Aufbau einer Kooperation – die Weichen für den Erfolg richtig stellen. In: Mußinghoff, Hilde (Hrsg.) (2010): Kooperationen professionell gestalten. Ein Handbuch mit Praxisteil zum Thema Beruflicher Wiedereinstieg und Familienzentren. Frechen, S. 4–9.

Sydow, Jörg (Hrsg.) (2003): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden.

Wohlfart, Ursula (2006): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld.

Zech, Rainer (2010): Handbuch Management in der Weiterbildung. Weinheim/Basel.

IMPRESSUM

Redaktion und Materialzusammenstellung:

Ulrike Zehrt und Constanze Kutschker (gsub-Projektgesellschaft mbH)

Layout: heilmeyer und sernau

Redaktionsschluss: 31. März 2015