Jörg Sydow
Stephan Duschek *Hrsg.*

Netz-werkzeuge

Tools für das Netzwerkmanagement

Springer Gabler

Jörg Sydow
Stephan Duschek *Hrsg.*

Netz-werkzeuge

Tools für das Netzwerkmanagement

Springer Gabler

Netzwerkzeuge

Jörg Sydow · Stephan Duschek
Herausgeber

Netzwerkzeuge

Tools für das Netzwerkmanagement

Springer Gabler

Herausgeber
Jörg Sydow
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Freie Universität Berlin
Berlin, Deutschland

Stephan Duschek
Fak. Wirtschafts- u. Sozialwiss.
Helmut-Schmidt-Universität
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-00257-2 ISBN 978-3-658-00258-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-00258-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie Brich, Margit Schlomski

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

1 **Netzwerkzeuge – Einführung und Überblick** 1
Stephan Duschek und Jörg Sydow

2 **Netzwerkzeuge – Zum reflexiven Umgang mit Methoden und Instrumenten des Netzwerkmanagements** 9
Jörg Sydow und Frank Lerch

3 **Kollektive Intelligenz in Netzwerken durch Tools reflexiver Netzwerkberatung** 19
Stephan Duschek und Christian Gärtner

4 **Situative organisatorische Netzwerkanalyse – Ein Instrument zur Beratung von Unternehmensnetzwerken** 33
Johannes Glückler und Ingmar Hammer

5 **Gestaltung IT-gestützter Netzwerkzeuge – Das Beispiel Web 2.0 für ein regionales KMU-Netzwerk.** 47
Harald F.O. von Kortzfleisch, Nadine Lindermann und Sylvia Valcárcel

6 **Innovationsnetzwerke als Projektschmiede – Werkzeuge zur Realisierung von F&E-Projekten** 57
Nadine Teusler und Andreas Baar

7 **Smarte Innovationskooperationen – Befunde zur Partnerselektion im Maschinen- und Anlagenbau** 71
Daniela Wühr, Sabine Pfeiffer und Petra Schütt

8 **Reflexion des Verhaltens – Bedeutung und Umsetzung im Netzwerkmanagement** 87
Wolfgang Arens-Fischer und Bernd Ruping

9 **Netzwerkservices als Netzwerkzeuge – Maßgeschneiderte Unterstützung für das Netzwerk- und Clustermanagement** 97
Jörg Sydow und Rainer Zeichhardt

10 Instrumente zur intelligenten Diversifizierung von Unternehmensnetzwerken 115
Gerd Meier zu Köcker und Marc Bovenschulte

11 Aktionsforschung – Königsweg zu Netzwerkzeugen? 129
Stephan Duschek und Jörg Sydow

Autoren/innen 139

Nachweise 145

Netzwerkzeuge – Einführung und Überblick

1

Stephan Duschek und Jörg Sydow

Inhaltsverzeichnis

1.1 Einführung in die Thematik 1
1.2 Überblick über die Beiträge 4
Literatur 6

1.1 Einführung in die Thematik

Das Management von Netzwerken etwa in Form von Allianzen, Wertketten, Supply Chains oder langfristigen Geschäftsbeziehungen gehört bei vielen privaten und öffentlichen Unternehmen und zunehmend auch bei anderen Arten von Organisationen (wie Nicht-Regierungsorganisationen, Gewerkschaften und sogar Verwaltungen in Public-Private-Partnerships) inzwischen zum Tagesgeschäft. Die Wettbewerbsfähigkeit einer ganzen Reihe von Branchen ist nicht mehr ohne eine nachhaltige Vernetzung der Hersteller, Zulieferer, Komplementoren und Kunden vorstellbar – man denke nur an traditionelle Branchen wie die Automobil- oder die Bauindustrie, aber auch an die modernen Branchen der Informations- und Kommunikationstechnologien. Immer mehr zeichnet sich überdies ab, dass selbst Regionen und ganze Nationen in den Fokus

S. Duschek (✉)
Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg, Deutschland
e-mail: sduschek@hsu-hh.de

J. Sydow
Freie Universität Berlin, Berlin, Deutschland
e-mail: joerg.sydow@fu-berlin.de

J. Sydow und S. Duschek (Hrsg.), *Netzwerkzeuge*, DOI: 10.1007/978-3-658-00258-9_1,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

zunehmender Vernetzung geraten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu steigern, wie es nicht zuletzt die (immer noch) rege Diskussion um regionale Agglomerationen im Sinne von Clustern zeigt (vgl. z. B. Lerch 2009; Porter 1998). Treffende Beispiele hierfür sind in Deutschland die Automobilregion Stuttgart oder die Biotechnologie in den Metropolregionen von München oder Berlin.

Vor diesem Hintergrund kann selbst die Rede von der „Netzwerkgesellschaft" (Messner 1995), die weit mehr als nur die Vernetzung von ökonomischen Akteuren umfasst, wenig überraschen (vgl. auch Raab und Kenis 2009). So traditionell und modern zugleich Netzwerke als Organisationsform ökonomischer, politischer, sozialer und weiterer Akteure inzwischen auch sein mögen, so wenig verbreitet und vor allem ‚gesichert' sind bisher – in Wissenschaft und Praxis – jedoch Verfahrensweisen, Methoden, Instrumente oder anders gesagt: Netzwerkzeuge, die ein Management von Netzwerken systematisch unterstützen und fördern – und damit letztlich zu professionalisieren und zu institutionalisieren helfen.

In dieser Professionalisierungsmisere helfen auch nur wenig die inzwischen durchaus zahlreich vorhandenen Handbücher und Leitfäden für die (vermeintliche) Praxis des Managements von Netzwerken (vgl. z. B. Arnold et al. 2002; Becker et al. 2011; Killich und Luczak 2003); hoffentlich mehr schon entsprechende Qualifizierungs- und Zertifizierungsoffensiven, zum Beispiel unter dem europäischen Label der „Cluster Excellenz" (www.cluster-excellence.eu). Erschwert wird all dies durch eine kaum zu überblickende Vielzahl an Netzwerktypen und Erscheinungsformen wie etwa regionale Netzwerke und Cluster, vertikale Zuliefernetzwerke, strategische Allianzen oder Wertschöpfungspartnerschaften, die jeweils für sich, aber ebenso oft auch in Mischformen auftreten können (vgl. zum Überblick Sydow und Duschek 2011; Sydow et al. 2003). Hinzu kommt die oftmals unterschätzte und theoretisch viel zu selten reflektierte Steuerungskomplexität von realen Netzwerken und zwar fast unabhängig vom Typ. Netzwerkbeziehungen sind etwa durch mannigfaltige Spannungsverhältnisse wie Kooperation und Wettbewerb, Autonomie und Abhängigkeit oder Vertrauen und Kontrolle gekennzeichnet, deren Austarierung, mitunter aber auch Forcierung, zentrale Aufgaben eines Netzwerkmanagements darstellen (vgl. Sydow 2010). Netzwerke vereinen überdies oftmals heterogene Akteure etwa in Hinsicht auf Größe, Internationalität, Finanzkraft, strategische und operative Ausrichtungen und Fähigkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik oder Militär, auf deren jeweilige und gemeinsame Zielstellungen und Bedürfnisse ein Netzwerkmanagement kontextsensitiv eingehen muss. Leitfäden und Handbücher eines Netzwerkmanagements, die dieser hier nur angedeuteten Vielfalt und Komplexität mittels allzu vereinheitlichter und steuerungsoptimistischer (Lebenszyklus-) Modellwelten entgegentreten wollen, bieten den realen Herausforderungen und den wirklichen Chancen des Netzwerkmanagements wenig Aussichten auf (langfristigen) Erfolg. Gefordert sind stattdessen gleichermaßen in der Praxis erprobte und wissenschaftlich fundierte Instrumente oder Werkzeuge zur kontext- und situationsreflektierten Unterstützung eines Netzwerkmanagements. Genau um derartige Netzwerkzeuge geht es in dem hier vorliegenden Band.

Eine wesentliche Basis des Erfolgs von Netzwerkzeugen – und somit auch des Erfolgs der in diesem Band aufgezeigten Netzwerkzeuge – ist ein zugleich klares und realistisches Verständnis von Netzwerkmanagement. Dieses impliziert beispielsweise, dass Netzwerkmanagement grundsätzlich eine in Netzwerken (oder auch Clustern) verteilt wahrzunehmende, nicht einfach auf eine Geschäftsstelle oder „network administrative organization" (Provan und Kenis 2008) zu delegierende Aufgabe darstellt. Den Normalfall des Netzwerkmanagements stellen „participant-governed networks" (Provan und Kenis 2008) dar. Zudem ist ein Netzwerkmanagement stets in historisch sedimentierte Handlungskontexte eingebettet, die die konkreten Managementhandlungen und -praktiken im Netzwerk mit bedingen, also begrenzen und ermöglichen. Es impliziert ebenso die Akzeptanz, dass ein Netzwerkmanagement – und sei es noch so reflektiert – neben intendierten Folgen des Managementhandelns immer auch mit nicht-intendierten Folgen und entsprechenden Konsequenzen rechnen muss (vgl. Giddens 1984). Mehr noch als das Management in Organisationen ist das Management von Netzwerken also Grenzen der Steuerbarkeit unterworfen – und verlangt schon allein deshalb eines besonders reflexiven Managements (vgl. Sydow und Windeler 2000; Windeler 2001).

Ein reflexives Management von Netzwerken muss sich überdies darüber hinaus bewusst sein, dass es einer Reihe von Managementfunktionen bedarf, die über die gut bekannten Funktionen von Planung, Organisation, Personal, Führung und Kontrolle in Organisationen hinaus geht. Es bedarf also auf die Steuerungsbesonderheiten von interorganisationalen Netzwerken abgestimmter Funktionen und Praktiken. Ein inzwischen weit akzeptierter Kanon derartiger Funktionen des Netzwerkmanagements, der überdies seinen Blick besonders auf die Bedeutung der Prozesshaftigkeit und Interdependenz der Anforderungen in Form von Managementpraktiken abstellt, hebt vier Funktionen – bzw. die entsprechenden Praktiken, die diese Funktionen ausfüllen – hervor (vgl. Sydow und Duschek 2011; Sydow 2010, S. 174ff.):

Bei der **Selektionsfunktion** geht es darum, potenzielle Netzwerkmitglieder nach deren Kompetenzen sowie gemeinsamen Zielen auszuwählen und den genauen Ausschnitt der Zusammenarbeit festzulegen. Die Auswahl kann formalisiert mithilfe von Kriterienkatalogen oder auch nicht-formalisiert auf Basis von Erfahrungen, Empfehlungen sowie subjektiven Einschätzungen erfolgen. Es sollte dabei auf keinen Fall das Moment der Vorsteuerfunktion unterschätzt werden: Die Wahl der Partner eröffnet zwar erst die Möglichkeit der Zusammenarbeit, sie begrenzt aber auch den zukünftigen Spielraum des Netzwerks – und somit auch die Möglichkeit der kontinuierlich fortzuführenden Selektion und De-Selektion von Netzwerkpartnern.

Die **Allokationsfunktion** stellt auf die notwendige Verteilung der Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk ab. Hierbei gilt es insbesondere auch die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten entsprechend der konkreten Fähigkeiten und Kapazitäten der Netzwerkpartner aufzuteilen. Um die Flexibilität im Netzwerk zu wahren, muss auch diese Aufgabe kontinuierlich verfolgt werden.

Die **Regulationsfunktion** umfasst die wiederkehrende Entwicklung und Durchsetzung der formellen und informellen Regeln der Zusammenarbeit, zum Beispiel den Abschluss

von Verträgen oder das Treffen von Absprachen. Es geht bei dieser Funktion also um die konkrete Entwicklung der Spielregeln des Netzwerks sowie die konkrete Regulation bzw. Koordination der Netzwerkbeziehungen.

Die **Evaluationsfunktion** widmet sich Fragen der Kosten und des Nutzens der Zusammenarbeit im Allgemeinen und der Ausgestaltung der Netzwerkbeziehungen im Besonderen. Auch hier sind formale und informale Kriterien zu unterscheiden, die eine faire Bewertung der Zusammenarbeit und letztlich des Erfolgs des Netzwerks bzw. der Beiträge der Netzwerkteilnehmer am Erfolg ermöglichen. Die Evaluation kann dabei auf einzelne Beziehungen im Netzwerk, auf das „whole network" (Provan et al. 2007) oder einzelne Mitglieder des Netzwerks oder deren jeweilige Leistungsbeiträge ausgerichtet sein. Die über eine bloß reflexive Beobachtung durch die Netzwerkakteure hinaus gehende Evaluation ermöglicht überdies eine gesteigerte Wahrnehmung der anderen Funktionen, da sie Informationen als Basis von Entscheidung bereitstellt und zugleich als Basis für die Verteilung gemeinsam erwirtschafteter Erträge genutzt werden kann.

Netzwerkzeuge, die ja im Kern der Unterstützung des Netzwerkmanagements dienen, sollten an eben diesen Funktionen bzw. entsprechenden Praktiken eines Netzwerkmanagements ansetzen. Genau hierdurch können die jeweiligen Netzwerkfunktionen gezielt aufgebaut und gefördert werden und zugleich werden die Netzwerkzeuge entlang der Funktionen entwickelt – was einen gezielten Aufbau einer funktional ausgerichteten Toolbox des Netzwerkmanagements ermöglicht.

1.2 Überblick über die Beiträge

Schon der erste Beitrag von Jörg Sydow und Frank Lerch zum Thema *„Netzwerkzeuge – Zum reflexiven Umgang mit Methoden und Instrumenten des Netzwerkmanagements"* stellt ein Netzwerktool unter Rekurs auf zwei der oben genannten Funktionen dar. Das in der Praxis des „Network of Automotive Excellence" (NoAE) entwickelte und angewandte Tool „Von Ideen zu Projekten" wird von den Autoren allerdings nicht nur in seiner Funktion und Praxis als Selektions- und Regulationsinstrument vorgestellt, sondern es wird zugleich auch aufgezeigt, wie in der Anwendung des Tools mit netzwerktypischen Spannungsverhältnissen umgegangen wird.

Im Beitrag von Stephan Duschek und Christian Gärtner über *„Kollektive Intelligenz in Netzwerken durch Tools reflexiver Netzwerkberatung"* werden ebenfalls typische Spannungsverhältnisse aufgegriffen, die es im Zuge einer Netzwerkentwicklung zur Erprobung einer technischen Innovation für die Automobilindustrie zu bewältigen gab. Dargestellt wird, wie sich über den Einsatz einer Reihe von Netzwerkzeugen, die hier im Rahmen einer forschungsgetriebenen Netzwerkberatung entwickelt und eingebracht wurden, eine kollektive Fähigkeit der beteiligten Akteure entfaltete, die es ermöglichte, die kooperativen Potenziale, aber auch Hindernisse im Innovationsprozess zu reflektieren und letztlich zum Vorteil aller Partner zu nutzen.

Johannes Glückler und Ingmar Hammer gehen in ihrem Beitrag *„Situative organisatorische Netzwerkanalyse – Ein Instrument zur Beratung von Unternehmensnetzwerken"* darauf ein, dass Netzwerke in Theorie und Praxis oft als Versprechen auf Kooperationsgewinne gehandelt werden, diesem Anspruch in der Realität aber viel zu selten gerecht werden. Dieses Dilemma aufgreifend stellen sie ein reflexives Netzwerkzeug zum Monitoring sowie zur Entwicklung und Beratung konkreter Konzepte für das Netzwerkmanagement vor. Dieses Netzwerkzeug versucht, die Vorteile der strukturellen Analyse von Netzwerktopologien und der interpretativen Analyse der individuellen Motive, Erfahrungen und Bewertungen der kooperierenden Akteure zu vereinen.

Harald von Kortzfleisch, Nadine Lindermann und Sylvia Valcárcel konzentrieren sich in ihrem Beitrag *„Gestaltung IT-gestützter Netzwerkzeuge – Das Beispiel Web 2.0 für ein regionales KMU-Netzwerk"* auf Gestaltungsmöglichkeiten und -restriktionen von auf „modernen" Informations- und Kommunikationsmedien basierenden Netzwerkzeugen im Spannungsfeld technischer Möglichkeiten und organisatorischer Wirklichkeit im Rahmen des Managements regionaler Netzwerkverbünde kleiner und mittlerer Unternehmen.

Auch im Beitrag von Nadine Teusler und Andreas Baar mit dem Titel *„Innovationsnetzwerke als Projektschmiede – Werkzeuge zur Realisierung von F&E-Projekten"* geht es um Netzwerktools zur verstärkten Integration von KMU in regionalen Netzwerken. Vor diesem Hintergrund wird hier eine ganze Reihe von Netzwerkservices und Netzwerkdienstleistungen, aber gerade auch projektorientierte Netzwerkverfahren wie Arbeitskreistreffen, Technologietage usw. vorgestellt, die eine Verknüpfung von Wirtschaft und Wissenschaft in Innovationsnetzwerken zur gemeinsamen Entwicklung von Spitzentechnologie befördern können.

Der Beitrag von Daniela Wühr, Sabine Pfeiffer und Petra Schütt ist mit *„Smarte Innovationskooperationen – Befunde zur Partnerselektion im Maschinen- und Anlagenbau"* überschrieben und befasst sich mit der zentralen Vorsteuerfunktion von Netzwerkbeziehungen, der Auswahl geeigneter Partner. Die Autorinnen zeigen beispielhaft branchenspezifische Besonderheiten der Innovationskooperationen auf, in denen neben objektiven Selektionskriterien auch subjektive Erfahrungen der Personen einfließen. Diese Erkenntnis muss durch entsprechende Netzwerkzeuge aufgegriffen werden.

Wolfgang Arens-Fischer und Bernd Ruping stellen in ihrem Beitrag *„Reflexion des Verhaltens – Bedeutung und Umsetzung im Netzwerkmanagement"* die Bedeutung des konkreten Verhaltens von Personen bei der Beziehungsanbahnung von (potenziellen) Kooperationspartnern in den Mittelpunkt. Hierbei heben sie besonders das Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz bzw. die Bedeutung von (vermuteten) Machtasymmetrien hervor, die sich im Gestus der Akteure zeigen. Aufbauend auf einem theaterpädagogischen Ansatz der Reflexion des Verhaltens werden zwei praxisorientierte Instrumente des Netzwerkmanagements entwickelt.

Jörg Sydow und Rainer Zeichhardt geben unter dem Titel *„Netzwerkservices als Netzwerkzeuge – Maßgeschneiderte Unterstützung für das Netzwerk- und Clustermanagement"* einen Einblick in die Vielfalt des Angebots von Netzwerkservices, die sich insbesondere in regionalen Clustern großer Beliebtheit erfreuen. Dabei zeigen die Autoren, dass eine

Maßschneiderei entsprechender Dienstleistungen – zum Beispiel die Unterstützung beim Regionalmarketing oder eine netzwerkbezogene Vorauswahl von Bewerbungen – dem Netzwerk- bzw. Clustermanagement als Netzwerkzeug dienen kann.

In dem mit „*Instrumente zur intelligenten Diversifizierung von Unternehmensnetzwerken*" überschriebenen Beitrag von Gerd Meier zu Köcker und Marc Bovenschulte geht es um die Weiterentwicklung solcher Dienstleistungen zur Generierung und Initiierung von Wissen, die eine Diversifizierung im Netzwerk bzw. Cluster ermöglichen. Die Autoren plädieren für einen modularen Ansatz, der in der Praxis einen Pool aus verschiedenen Netzwerkzeugen zur Wissensgenerierung, Initiierung erster konkreter Maßnahmen und einer langfristigen Verstetigung beinhaltet.

Im letzten Beitrag des Bandes stellen Stephan Duschek und Jörg Sydow auf ein mögliches methodisches Vorgehen zur Entwicklung bzw. Adaption von Netzwerkzeugen ab. Bei der Beantwortung der Frage: „*Aktionsforschung – Königsweg zu Netzwerkzeugen?*" argumentieren die Autoren auf der Basis konkreter Erfahrungen in einem Verbundprojekt, dass die gewählte Vorgehensweise „zwischen Wissenschaft und Praxis" ein durchaus gangbarer Weg, dabei aber nicht ohne Ambivalenz ist, und zwar sowohl für das Forschungs- als auch das Gestaltungsanliegen.

Die meisten dieser Beiträge sind im Rahmen entweder des vom Bundesministeriums für Forschung und Bildung (BMBF) geförderten Verbundprojekts „Entwicklung eines netzwerkorientierten Verfahrens zur nachhaltigen Generierung von Innovationen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz (Net-Management)" (www.net-management.com; Förderkennzeichen: 01FM07073) oder des umfassenderen Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkts „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements" entstanden und im Rahmen von Treffen der auf diesen Schwerpunkt bezogenen „Fokusgruppe Technologie- und Netzwerkmanagement" weiterentwickelt worden. Wir danken dem BMBF für die finanzielle Förderung und Frau Dr. Ursula Reuther, zuständig beim Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) für Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, für die fortwährende Unterstützung.

Literatur

Arnold, H., H. Benz, P. Bonnet, P. Bürkle, A. Gölz, J. Hofmann, J. Jacobi, und J. Schule-Wieking. 2002. *Besser arbeiten in Netzwerken*. Aachen.

Becker, T., I. Dammer, J. Howaldt, und A. Loose. 2011. *Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, 2. Aufl. Berlin und Heidelberg.

Giddens, A. 1984. *The constitution of society*. Cambridge.

Killich, S., und H. Luczak. 2003. *Unternehmenskooperation für kleine und mittlere Unternehmen – Lösungen für die Praxis*. Berlin.

Lerch, F. 2009. *Netzwerkdynamiken im Cluster: Optische Technologien in der Region Berlin-Brandenburg*. Dissertation-Online der Freien Universität Berlin.

Messner, D. 1995. *Die Netzwerkgesellschaft: wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung*. Köln.

Porter, M.E. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* 76(6): 77–90.

Provan, K.G., und P. Kenis. 2008. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18: 229–252.

Provan, K.G., A. Fish, und J. Sydow. 2007. Interorganizational networks at the network level: a review of empirical literature on whole networks. *Journal of Management* 33(3): 479–516.

Raab, J., und P. Kenis. 2009. Heading toward a society of networks at the network level: a review of empirical literature on whole networks. *Journal of Management Inquiry* 18(3): 198–210.

Sydow, J. 2010. Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In *Management von Netzwerkorganisationen,* 5. Aufl. Hrsg. J. Sydow, 373–470. Wiesbaden.

Sydow, J. und S. Duschek. 2011. *Management interorganisationaler Beziehungen – Netzwerke, Cluster, Allianzen*. Stuttgart.

Sydow, J., und A. Windeler. 2000. Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In *Steuerung von Netzwerken,* Hrsg. J. Sydow und A. Windeler, 1–24. Wiesbaden.

Sydow, J., S. Duschek, G. Möllering, und M. Rometsch. 2003. *Kompetenzentwicklung in Netzwerken*. Wiesbaden.

Windeler, A. 2001. *Unternehmungsnetzwerke*. Wiesbaden.