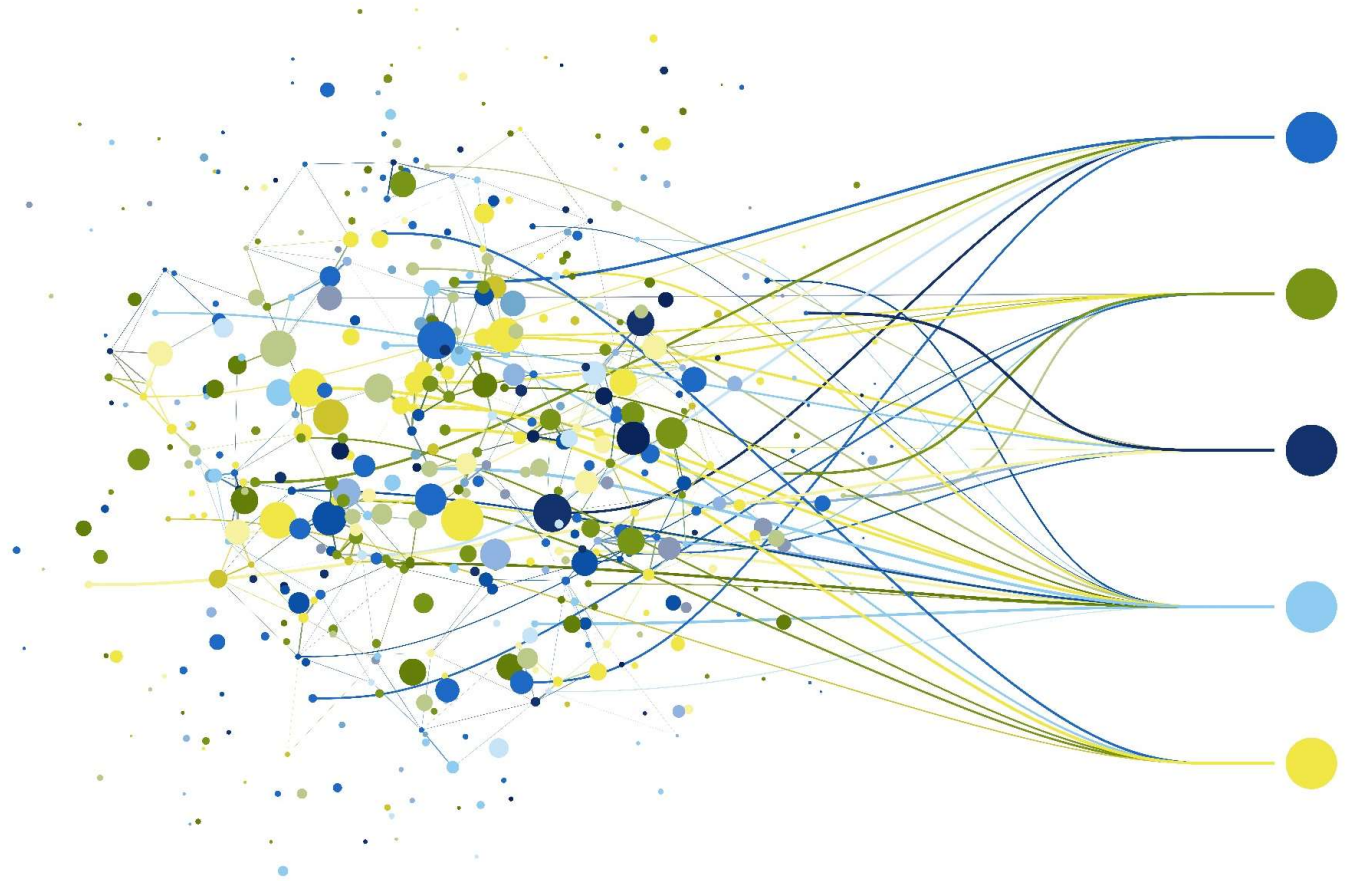


Netzwerke und Allianzen als Instrumente der Stiftungsarbeit



Eine Initiative von



Projektträger



In Kooperation mit

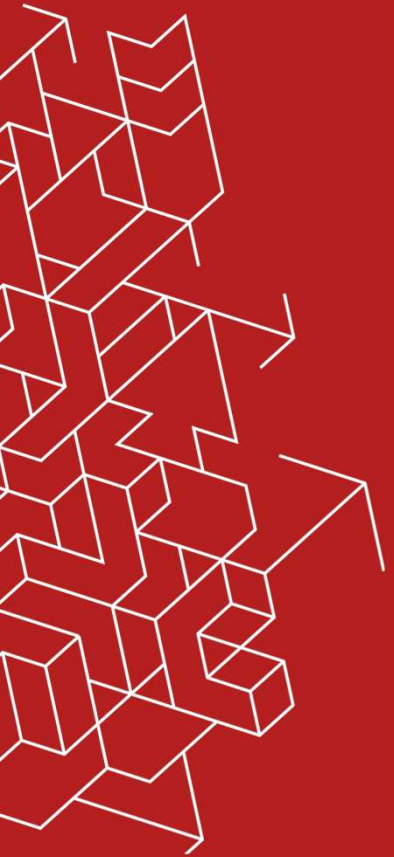


Mit Unterstützung von



STRUKTUR UND LEITFRAGEN

- (Neue) Rollen von Stiftungen angesichts komplexer Herausforderungen
- Netzwerke: Grundlagen und Erfolgsbedingungen
- Allianzen: Einführung und Erfolgsbedingungen
- Netzwerkansatz und strategischer Fokus



(Neue) Rollen von Stiftungen angesichts komplexer Herausforderungen

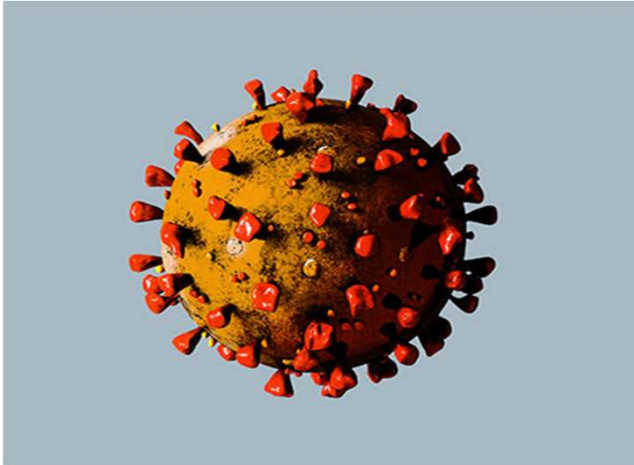
VORBILDER FÜR NETZWERKE IN DER NATUR

Formationsflüge

- Selbstorganisation (keine zentrale Steuerungsinstanz)
- Einfache Prinzipien erzeugen komplexes Verhalten (-> strange attractors)
- Verzögerungen, Nichtlinearität und fehlende feste Grenzen
- Resilienz



DISRUPTION DURCH DIE PANDEMIE



- Organisationen und Regierungen sind gefordert unmittelbar zu agieren.
- Unser Verhältnis zu Unsicherheit und Risiko verändert sich.
- Ambivalenz von Abschottung wird deutlich.
- Veränderungen auf allen Ebenen (Strukturen, Prozesse und Kultur)
- Flexible und auf Vertrauen basierende Strukturen (Netzwerke) reagieren schneller und angemessener auf disruptive Ereignisse.

HERAUSFORDERUNGEN SIND VERBUNDEN ...

THE SOLUTIONS ARE CONNECTED

Extraction → Regeneration
Corruption → Democracy
Exclusion → Inclusion
Accumulation → Cooperation

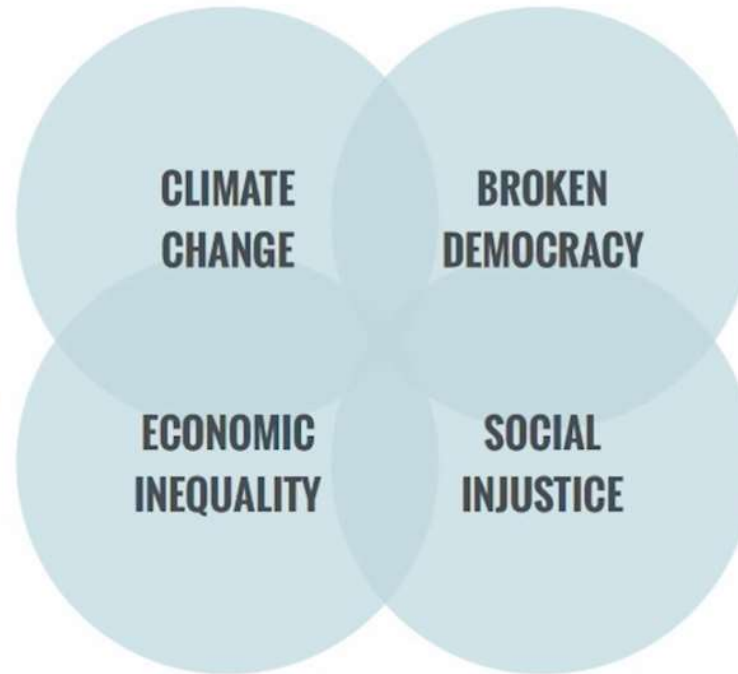




Photo by Mike at Pexels



Photo by Karl Anderson on Unsplash

Wir leben in verschiedenen Arten von Systemen

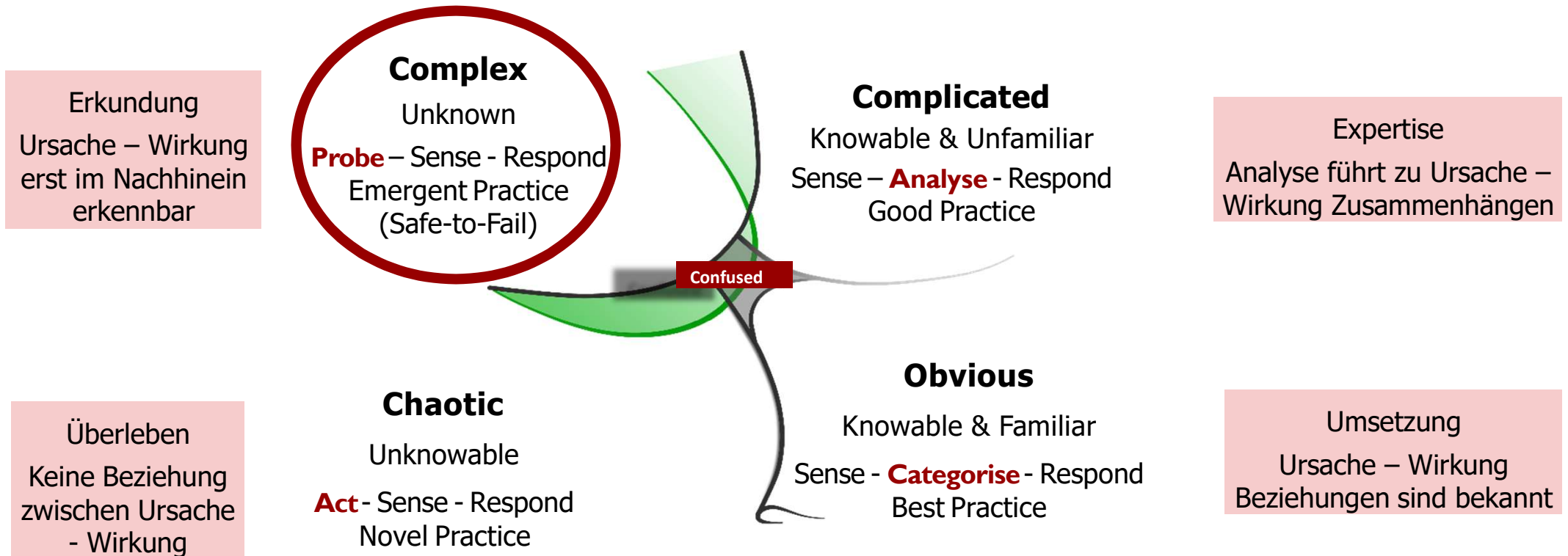


Photo by Naitian (Tony) Wang on Unsplash



Photo used under license from Adobe Stock Photos

CYNEFIN – HOME OF MULTIPLE BELONGING



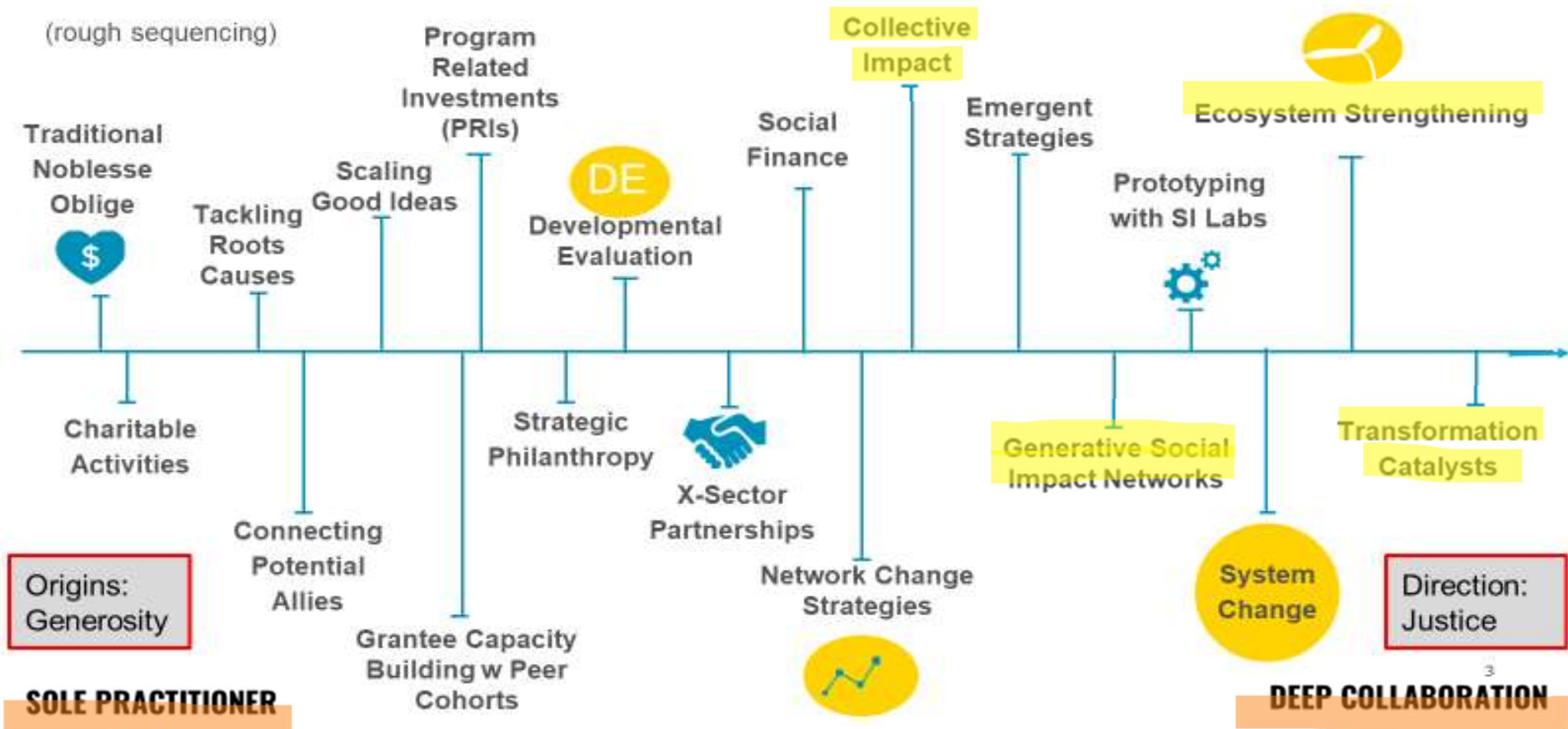
→ Cynefin® was developed by Dave Snowden. For more check: <https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework/>

DIE TRANSFORMATION BEGINNT MIT UNS

“At this transitional moment,
the potential for accelerating change goes beyond
just the social and environmental issues
that philanthropy aims to address,
it also applies to the practice of philanthropy itself.”

→ *“What’s Next for Philanthropy in the 2020s: Seeing Philanthropy in a New Light”* by Gabriel Kasper, Justin Marcoux, Jennifer Holk & Jeff Morshed; Monitor Institute by Deloitte.

STIFTUNGEN: WIR SIND TEIL DER TRANSFORMATION



→ Tim Draimin; Connecting Networks Lab „Impact Alliances“ Vienna 2021



GRUNDTHESE: DER NETZWERKANSATZ

Verspricht...

- Anpassungsfähigkeit und Offenheit = Resilienz
- Zusammengehörigkeit = Denk- und Schutzräume
- Austausch von Wissen und Erfahrungen = Lernen und Innovation
- Niedrige Transaktionskosten = Effizienz

“Nonlinear problems need to be met with solutions that have ... the capability of non-linearity“

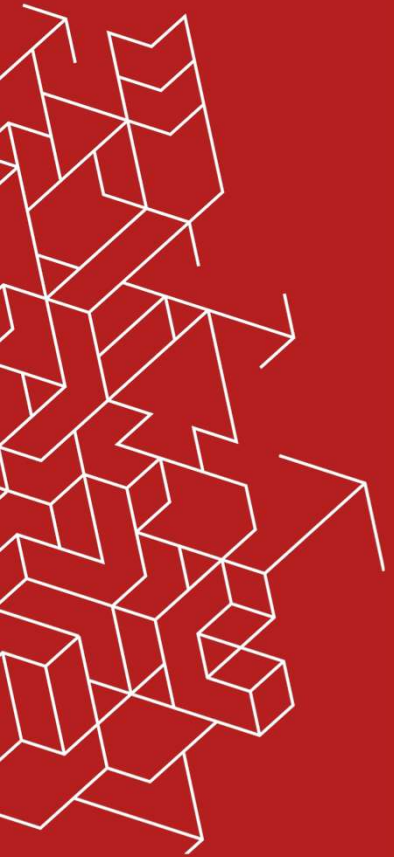
Banny Banerjee, Stanford ChangeLabs | More: [Desing of Transformations](#)

REFLEKTION

Neue Rollen für Stiftungen angesichts komplexer Herausforderungen

- A) Verständnisfragen
- B) kritisch Kommentare / vertiefende Aspekte

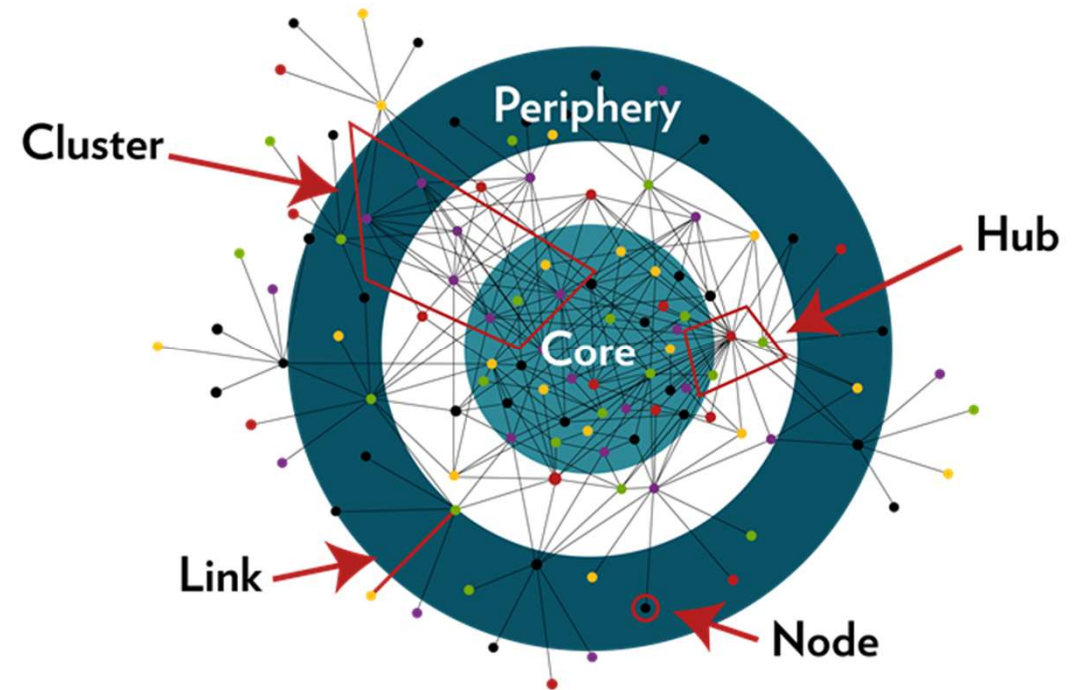




Netzwerke: Grundlagen und Gelingensbedingungen

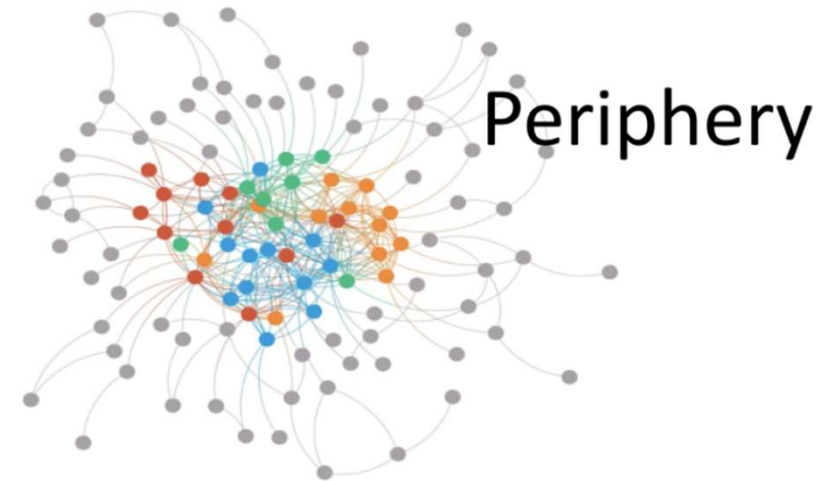
NETZWERKE & NETWORK LEADERSHIP

- Netzwerke bestehen aus Elementen (Knoten), Beziehungen (Verknüpfungen) und den Mustern, die sie erzeugen.
- Diese (entstehenden) Muster beeinflussen die Qualität der Kommunikation und die Wahrscheinlichkeit von Kollaboration und Innovation im Netzwerk.
- Network Leadership = > Stärkung
 - der Kapazität der Knotenpunkte
 - der Beziehungen zwischen den Knoten
 - der entstehenden Muster



ROLLE DER PERIPHERIE

- Mitglieder und Partner, die (für einzelne Aktionen) aktiviert werden können
- Verbindungen zu
 - potentiellen neuen Mitgliedern
 - relevanten Partnern und Stakeholdern
 - weiteren Netzwerke und
 - Ressourcen
- Teil eines erweiterten Ökosystems

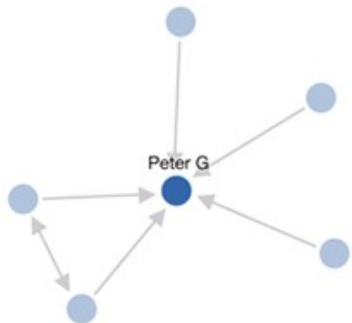


KERNROLLEN UND RISIKEN IN NETZWERKEN

1. HUB

Hubs sind Personen mit vielen direkten Kontakten. Sie sind vor allem in der Mitte von Clustern (Teilgruppen) zu finden.

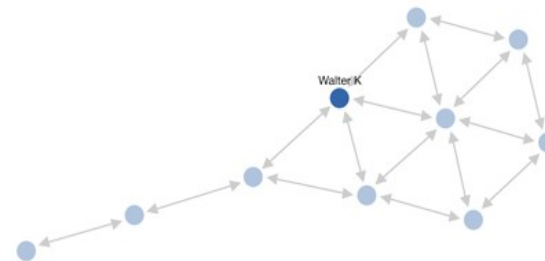
RISIKO: Das Netzwerk kann leicht auseinanderfallen



2. INFLUENCER

Influencer sind Personen, die enge Beziehungen zum Rest des Netzwerks haben und auch die eher außenstehenden Personen erreichen können.

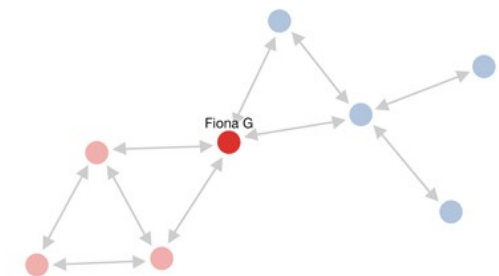
RISIKO: Verbindungsabbruch zu Netzwerkrändern



3. BRIDGE BUILDER

Brückenbauer ermöglichen den Informationsfluss zwischen verschiedenen Gruppen im Netzwerk.

RISIKO: Nadelöhre / Gatekeeper

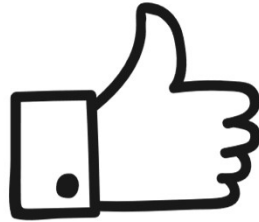


WAS HÄLT NETZWERKE ZUSAMMEN?



ZUGEHÖRIGKEIT (Belonging)

- Gemeinsame transformative Erfahrung und Vertrauen
- Austausch zwischen den Generationen eines Programms (Mentoring etc.)
- Jährliche Treffen und Online-Austausche



PERSÖNLICHER MEHRWERT

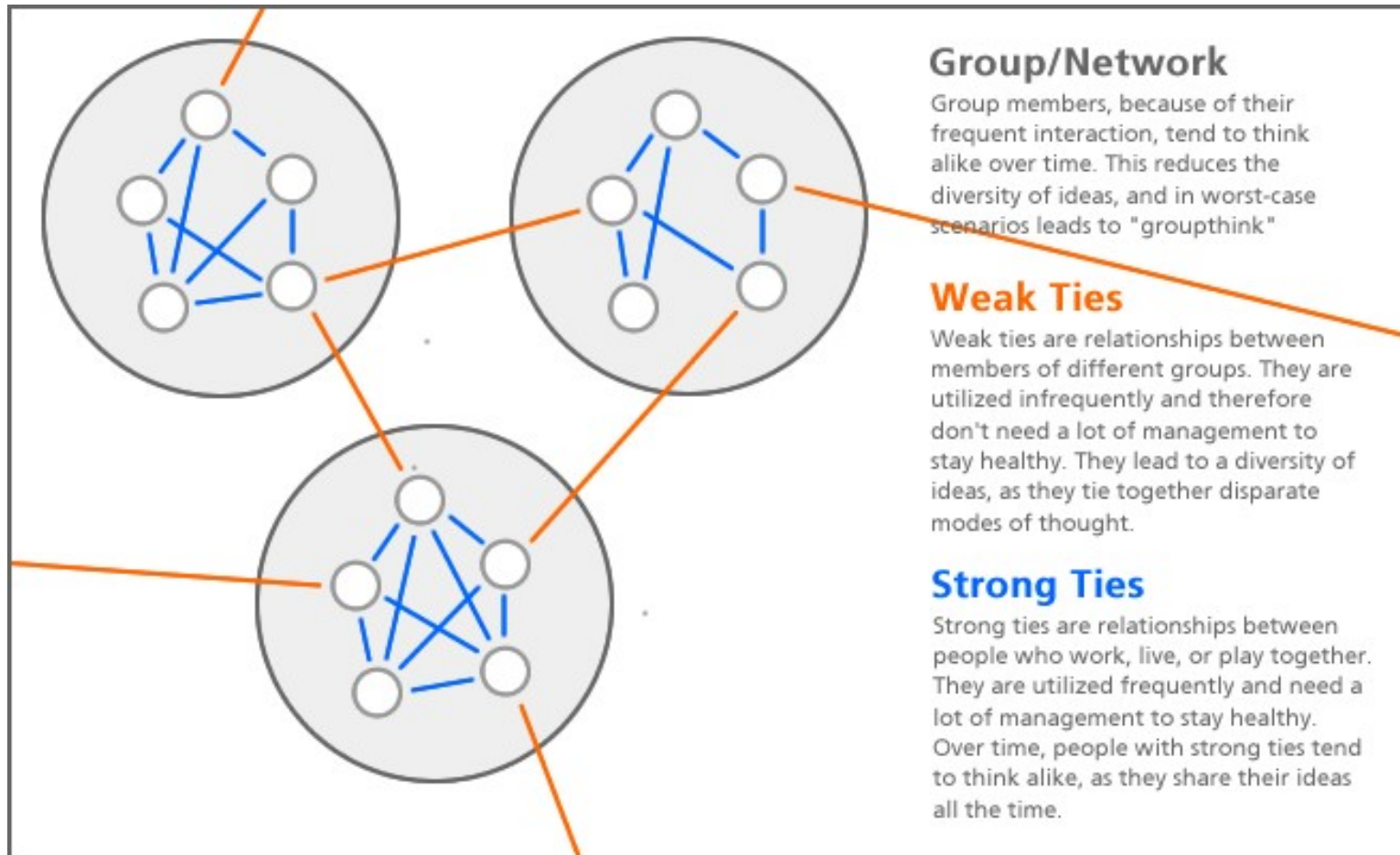
- Verbindung zu den tatsächlichen/aktuellen (professionellen) Interessen der Netzwerkmitglieder
- Teilen von Kontakten, Wissen und Kompetenzen



SINN (Purpose)

- Mitglieder als Initiatoren und Innovatoren
- Zusammenarbeit bei Lösungsansätzen für soziale Herausforderungen und gesellschaftliche Transformation

STARKE UND SCHWACHE BINDUNGEN



COMMUNITY VS. NETZWERK

Starke Gemeinschaft /
Community

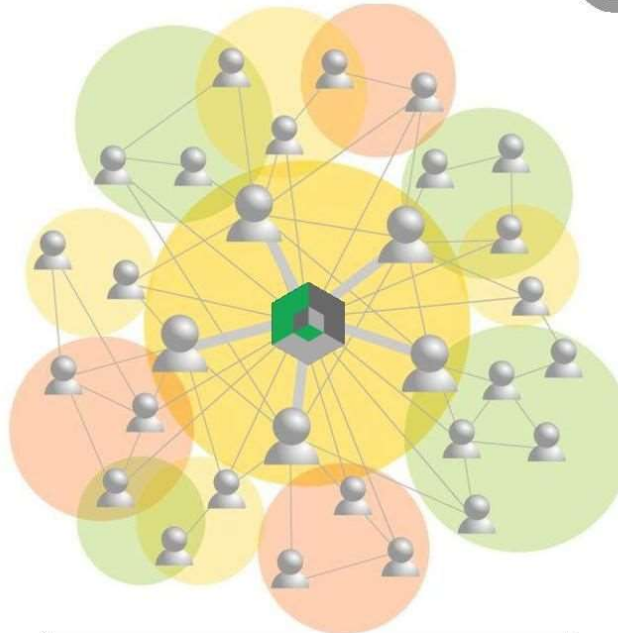


Strong Ties

startup unidos
INNOVATION WITHOUT BORDERS



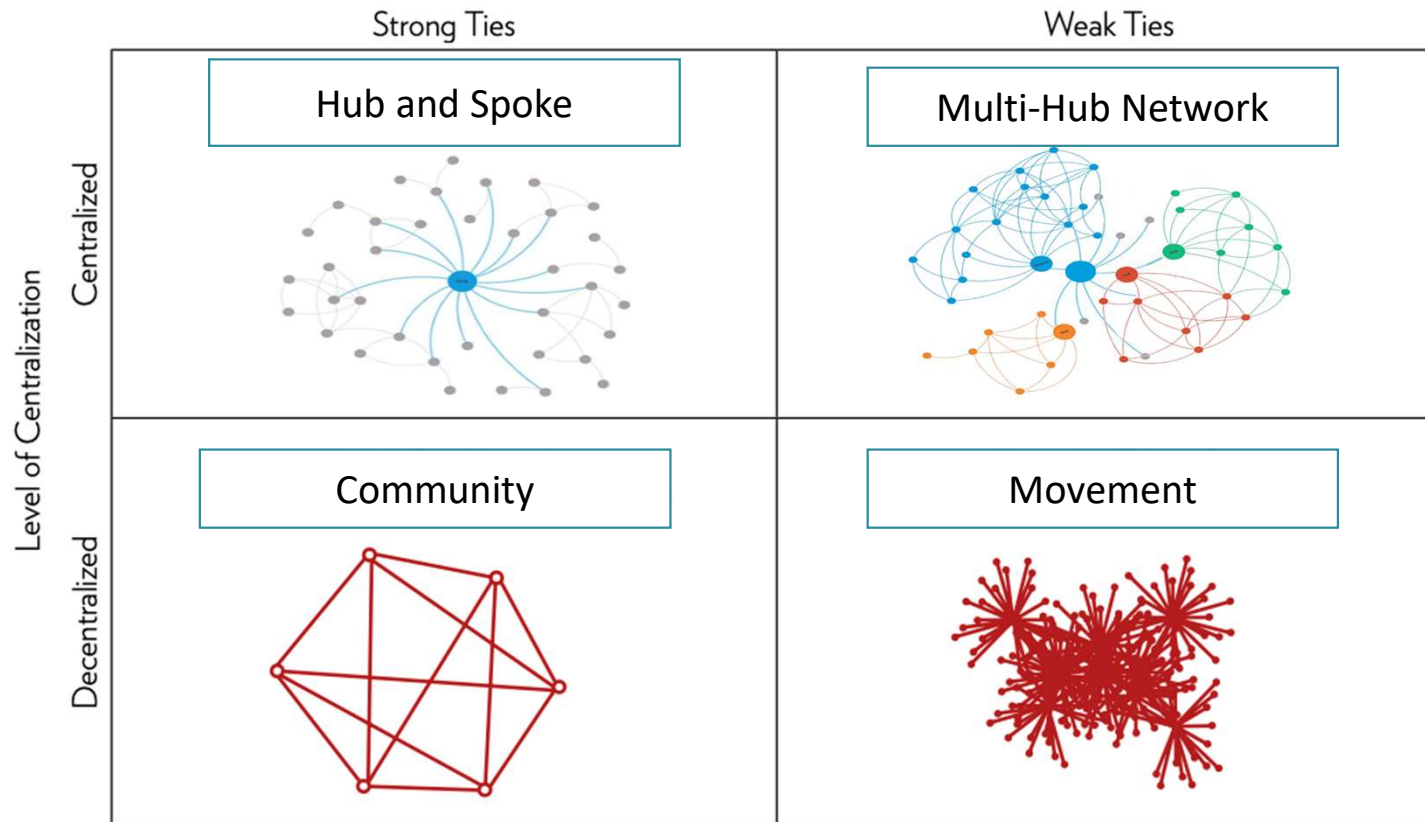
Netzwerk mit vielen
Gemeinschaften /
Multi-Community Network



Weak Ties

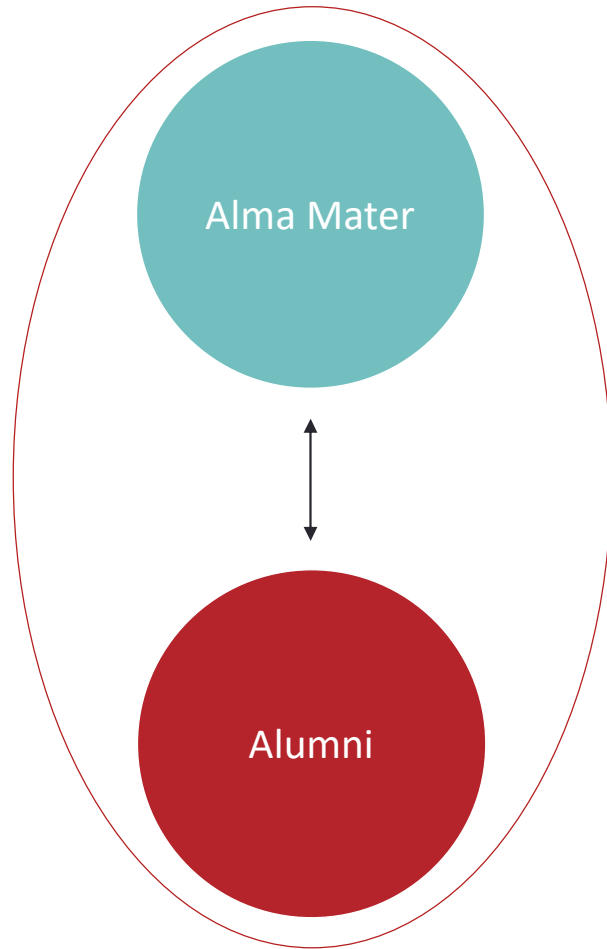
TYPOLOGIE VON NETZWERKEN

Strength of Ties



→ Vandor, Peter et al. : *Addressing Grand Challenges Collectively - A brief introduction to Impact-oriented Networks* (2019), [Download](#)

WIRKUNGSORIENTIERTE ALUMNINETZWERKE



Netzwerk als
Ressource und
Lernraum für
alle Mitglieder



Aus Alumni werden Partner.



PHASEN DES NETZWERKAUFBAUS

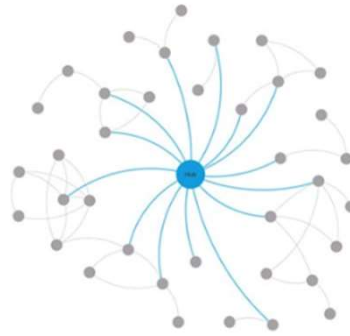
1. Fragmentiert



VERSTEHEN

- Kernzielgruppe(n)
- Ressourcen & Potentiale
- Zielsetzung & Ambition
- Kommunikationskanal

2. Hub & Spoke



VERBINDEN

- Aufbau von Beziehungen, Vertrauen, Prinzipien
- Testen von Formaten
- Arbeit mit „Influencern“
- Online-Plattform

3. Multi-Community



UNTERSTÜTZEN

- Diversität & Peripherie kultivieren
- Gemeinschaften stärken
- Network Leadership
- Strategie gemeinsam überarbeiten

HERAUSFORDERUNG: MITGESTALTUNG

Consumer

What's in it for **me**?

I have **expectations**

I **complain/disengage**

Short-term **opportunism**

**Organizers =
value provider**



Co-Creator

How can I **contribute**?

I have **intentions**

I take **responsibility**

Long-term **commitment**

**Organizers =
co-creation catalysts**

WO ANFANGEN...

... um ein stärkeres Netzwerk zu bauen?



SCHLIESSE DREIECKE

- Bist du mit zwei Personen vernetzt, die sich noch nicht kennen? Stelle sie einander vor!
- Ermuntere andere, das gleiche zu tun – du wirst überrascht sein von den Ergebnissen.

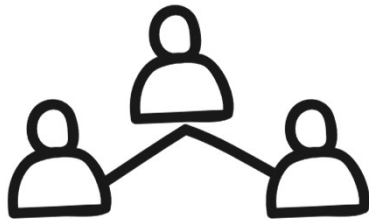


INITIIERE MIKRO-KOLLABORATIONEN

- Unterstütze Mitglieder dabei, kleinere Projekte zu starten, um so die “Kollaborations-Muskeln” zu trainieren.
- Selbstorganisation ist das Grundprinzip jedes gesunden Netzwerks.

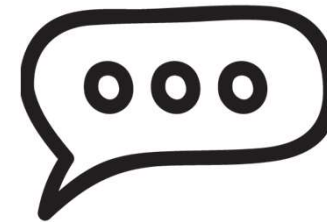
WO ANFANGEN...

... um ein stärkeres Netzwerk zu bauen?



KULTIVIERE EIN STARKES, DIVERSES UMFELD

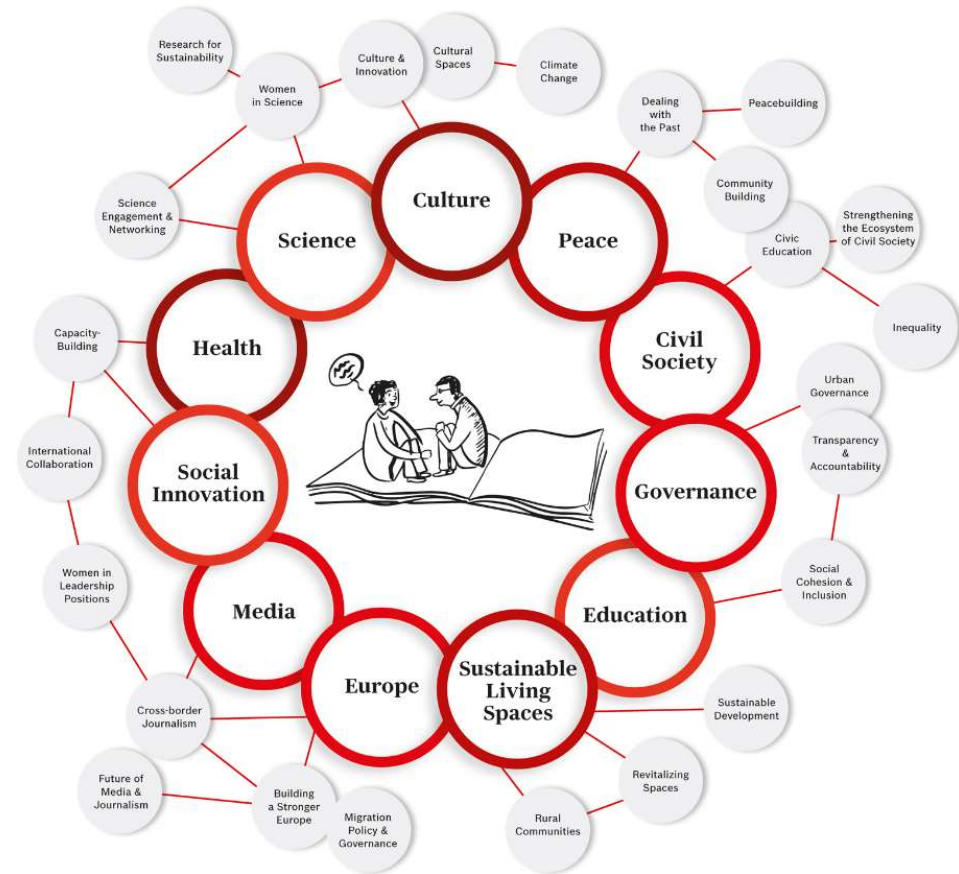
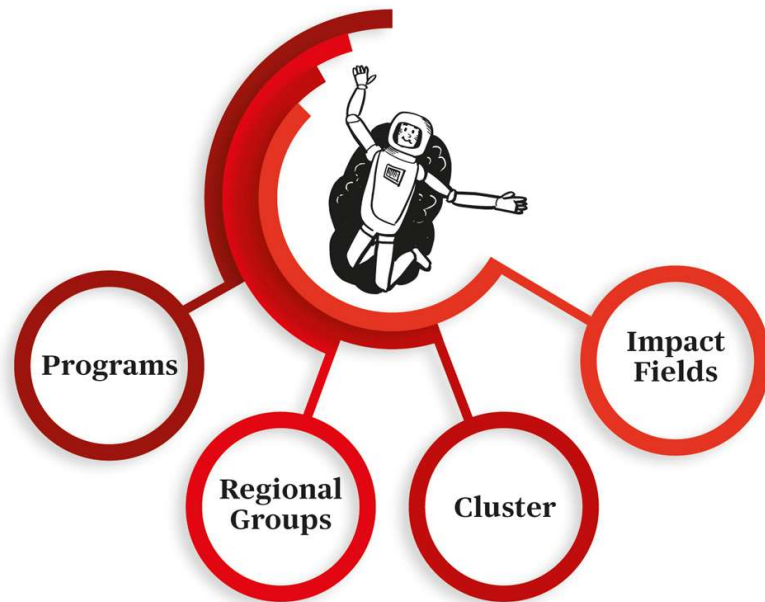
Halte immer Ausschau nach Möglichkeiten, neue Personen ins Netzwerk einzubinden und ermögliche viele verschiedene Beziehungs- und Beteiligungsebenen.



BILDE LERNGEMEINSCHAFTEN

Entwickle einen Prozess, bei dem Neugelertes innerhalb des Netzwerks geteilt werden kann. Nutze diese Erfahrungen, um Projekte mit großem Wirkungspotential zu identifizieren.

ERFOLGSBEDINGUNG: VIELE TEIL-COMMUNITIES



BEISPIELE FÜR ROLLEN IM NETZWERK



Regional-KoordinatorIn

- Ermöglicht regionale Aktivitäten und vernetzt die Mitglieder in der Region



GastgeberIn einer Arbeitsgruppe

- Koordiniert die Aktivitäten der Arbeitsgruppe



ModeratorIn eines Themenclusters

- Vernetzt die Mitglieder und schafft Vernetzungsangebote



VertreterIn einer Alumnigruppe

- Stärkt das Engagement der Alumnigruppe

NETZWERKFORMATE

➤ **Learning Exchange Grants (1:1)**

Austausch von Best-Practices und Aufbau tiefer Verbindungen zwischen Netzwerkmitgliedern.

➤ **Impact Sessions (bis zu 6 Personen)**

Netzwerkmitglied lädt KollegInnen ein, um eine lokale Herausforderung besser zu verstehen.

➤ **Practitioners' Labs (bis zu 20 Mitglieder)**

Netzwerkmitglieder laden KollegInnen ein, um nach Lösungen für gemeinsame Problemen zu suchen.

➤ **Forum (bis zu 120 Personen)**

Netzwerkmitglieder erkunden ein relevantes Thema und entwickeln eine gemeinsame Vision des Netzwerks.

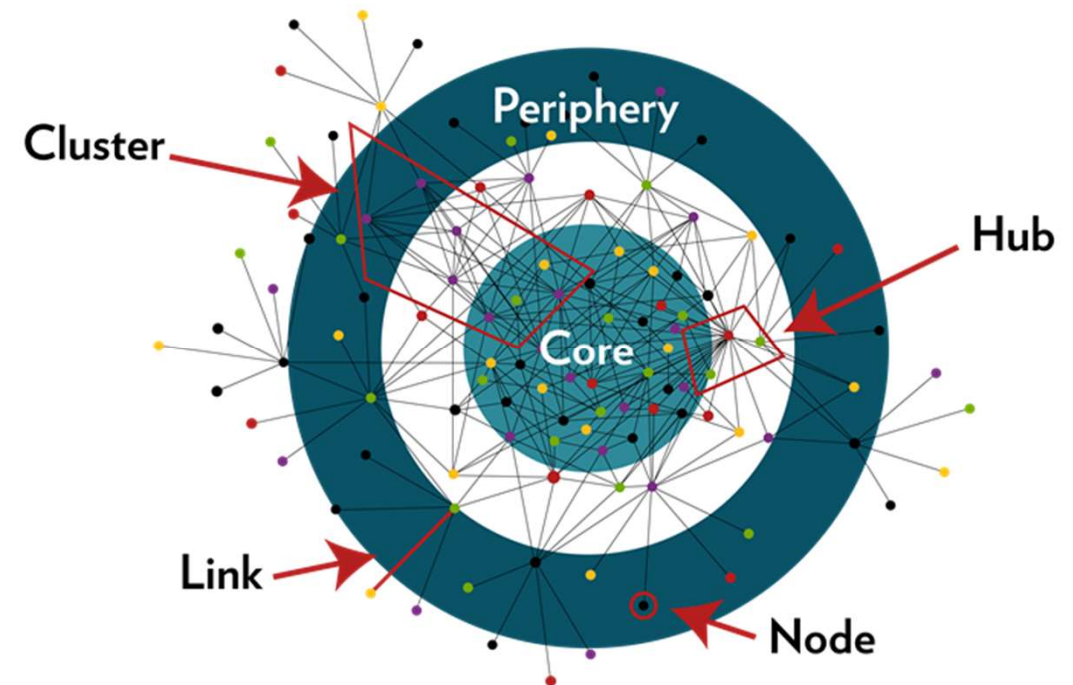
WIE ANFANGEN?

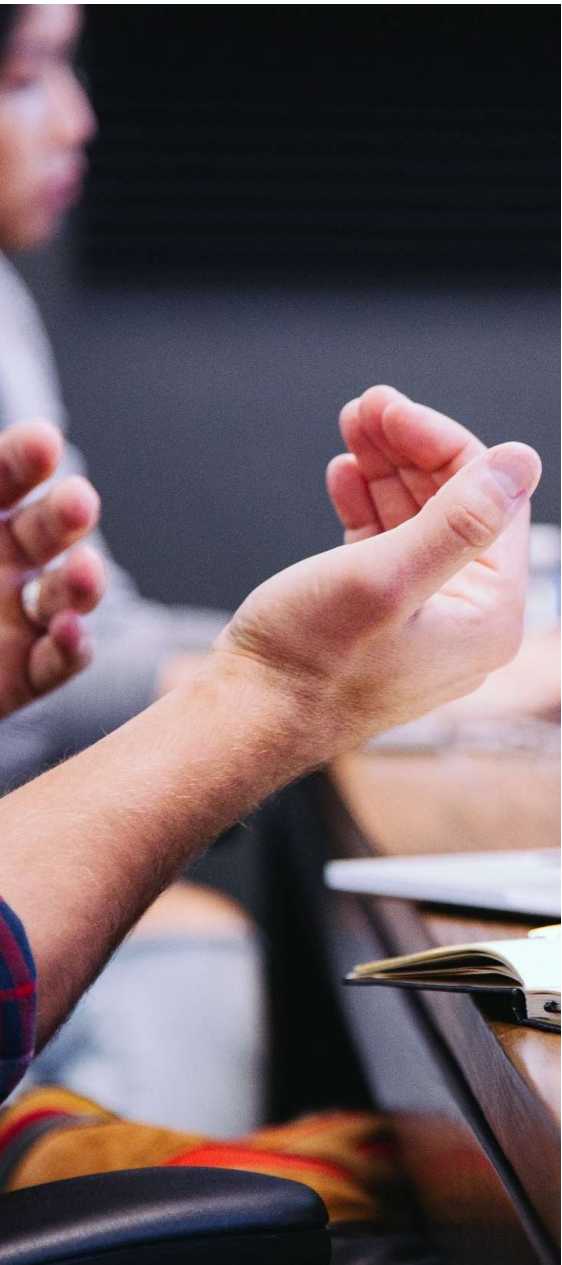
1. Analytischer Ansatz

- Diagnose des Netzwerks
- Definition von Herausforderungen und Entwerfen von Interventionen
- Strategische Relevanz für die Netzwerkentwicklung

2. Momentum-Ansatz

- Wo gibt es „Influencer:innen“, „Kümmerer:innen“ für Aktivitäten?
- Wo gibt es viel Energie (Motivation, Ressourcen, Führung, Spaß, ...)?





VOM „WAS“ ZUM „WIE“

Fundament

- Gemeinsame Geschichten und persönliche Erfahrungen
- Gemeinsames Ziel
- Qualität der Beziehungen

Fokus

- Wie können wir unsere Ziele gemeinsam erreichen?
- Wie können wir Ownership und Mitgestaltung stärken?
- Wie können wir Verantwortung und Führung teilen?

“There is no power for change greater than a community discovering what it cares about”

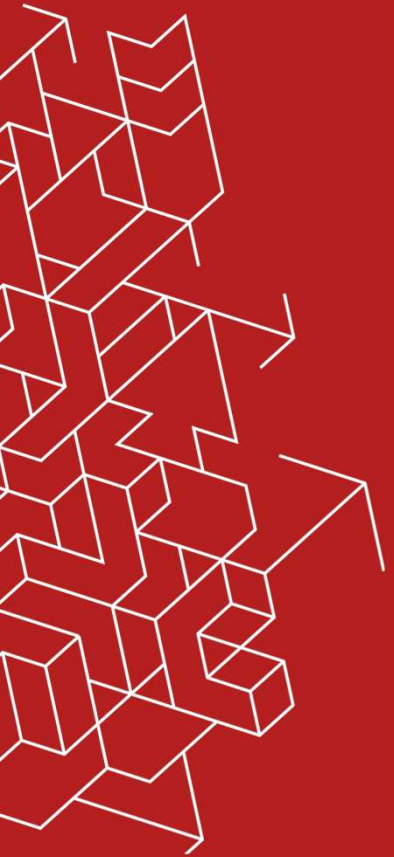
Margaret J. Wheatley

REFLEKTION

Netzwerke: Grundlagen und Gelingensbedingungen

- A) Verständnisfragen
- B) kritisch Kommentare / vertiefende Aspekte

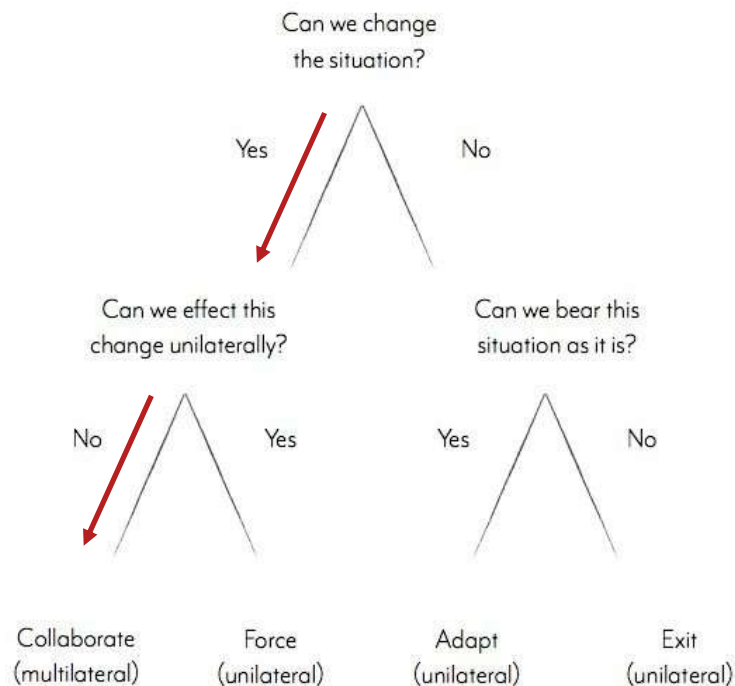




Einführung: Allianzen

KOLLABORATION ZWISCHEN ORGANISATIONEN

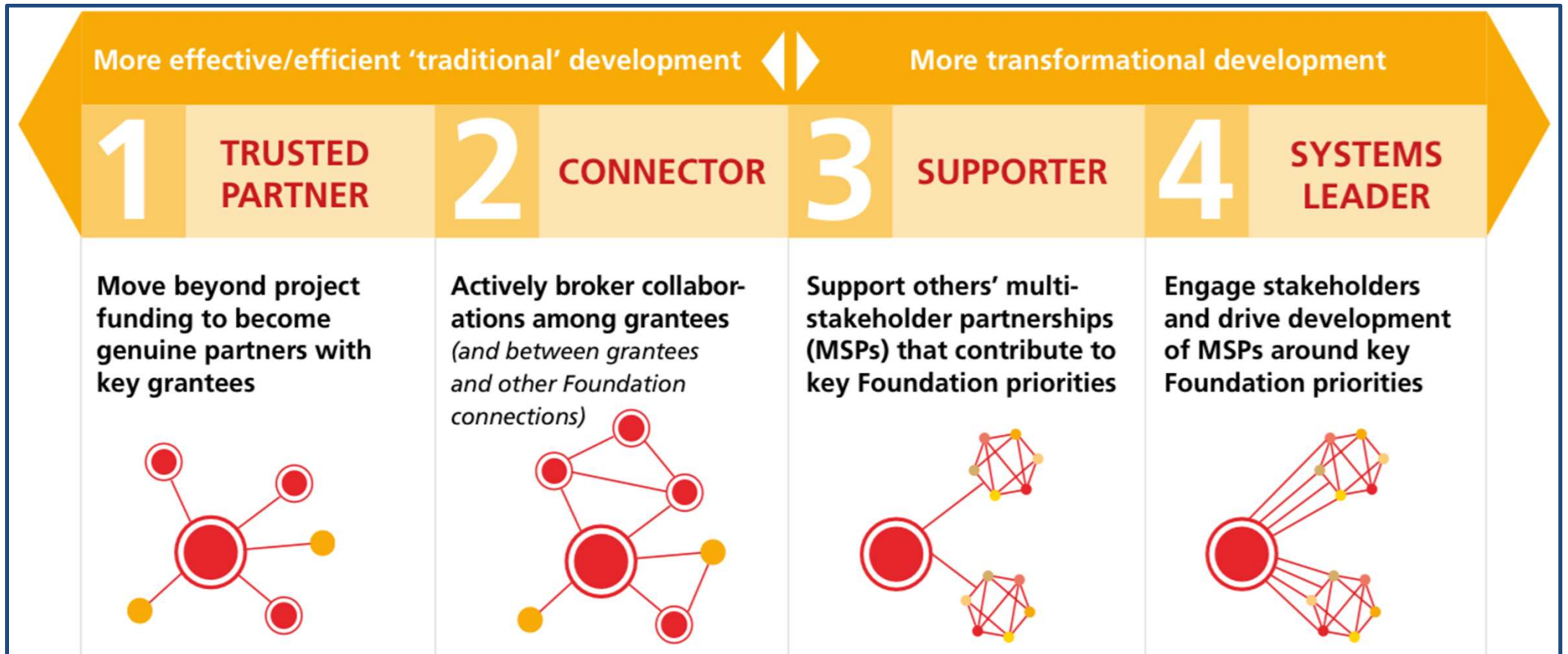
Four Ways to Deal with Problematic Situations



- Kollaboration ist nicht immer die beste Lösung ...
- ***Aber: Was wir zusammen tun können, das sollten wir nicht alleine angehen!***
- Strategische Kollaboration ist eine Grundbedingung für Wirkung in komplexen Kontexten

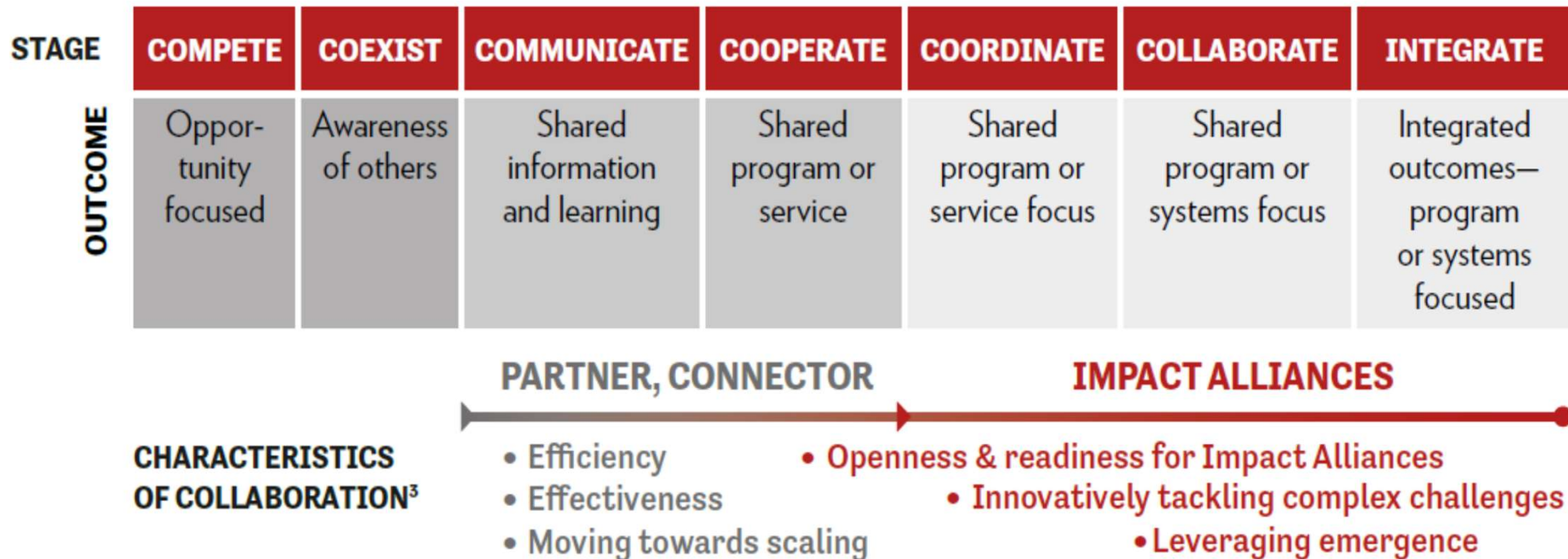
→ *Four Ways to Deal with Problematic Situations, Adam Kahane 'Collaborating with the Enemy' (2017)*

ROLLEN FÜR STIFTUNGEN

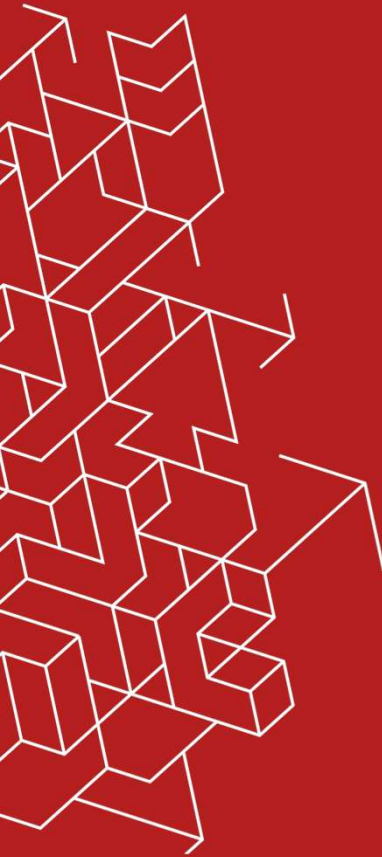


→ "Partnering For Philanthropic Impact", The Partnering Initiative (TPI), 2021

SPEKTRUM VON KOLLABORATION



→ Liz Weaver. "The Collaboration Spectrum Revisited." Tamarack Institute, 2021



Herausforderungen und Gelingensbedingungen für Allianzen

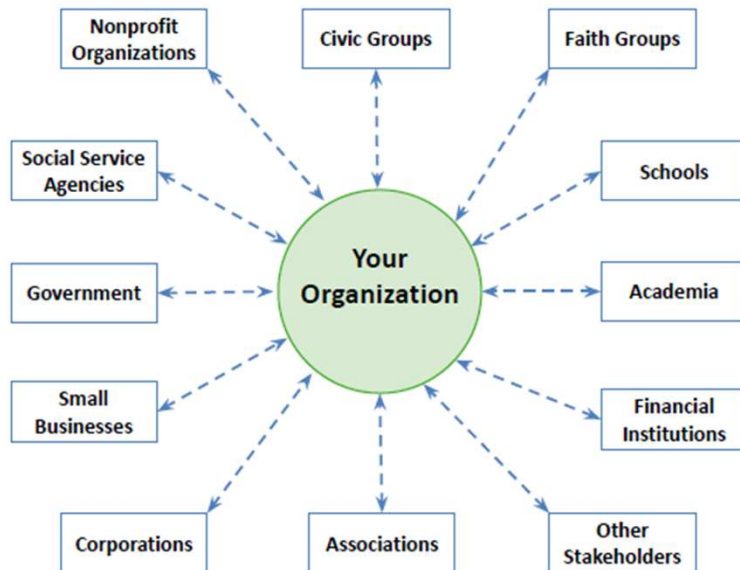
HERAUSFORDERUNG: DAS (INSTITUTIONALE) EGO

“One of the real challenges in philanthropy is what I call the egos and logo problem. People wanting to see themselves represented and not focusing enough on the impact and how we get to impact.”

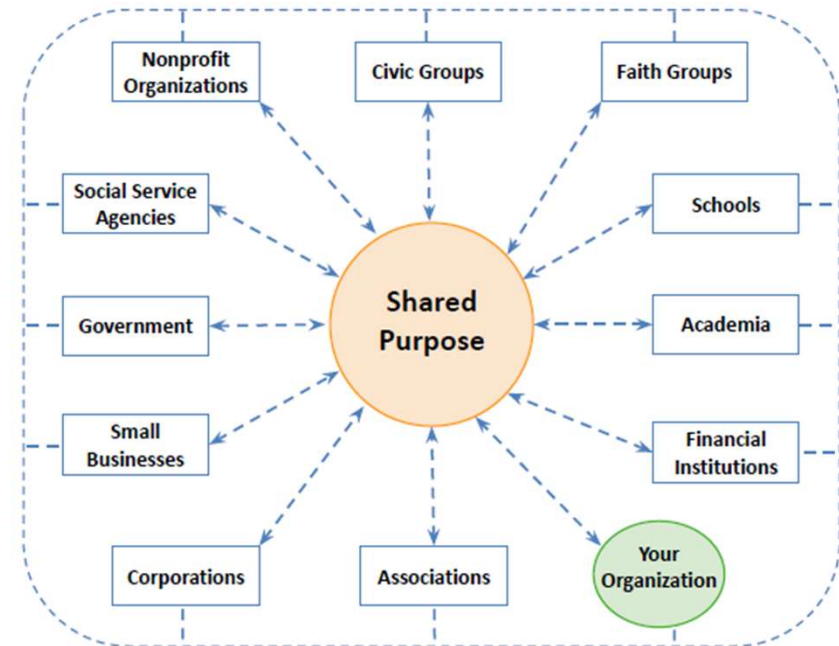
-> Darren Walker, President with Ford Foundation, October 14, 2021, Stayed Tuned with Preet Bharara

SHIFT: ORGANISATION -> HERAUSFORDERUNG

Organisation im Zentrum



Herausforderung/Ziel im Zentrum



Source: www.networkleadership.org / Graphic: David Ehrlichman, *Impact Networks*

SHIFT: NETWORK MINDSET

www.networkleadership.org



1 Focus on mission before organization



2 Manage through trust, not control



3 Promote others, not yourself



4 Build constellations, not stars

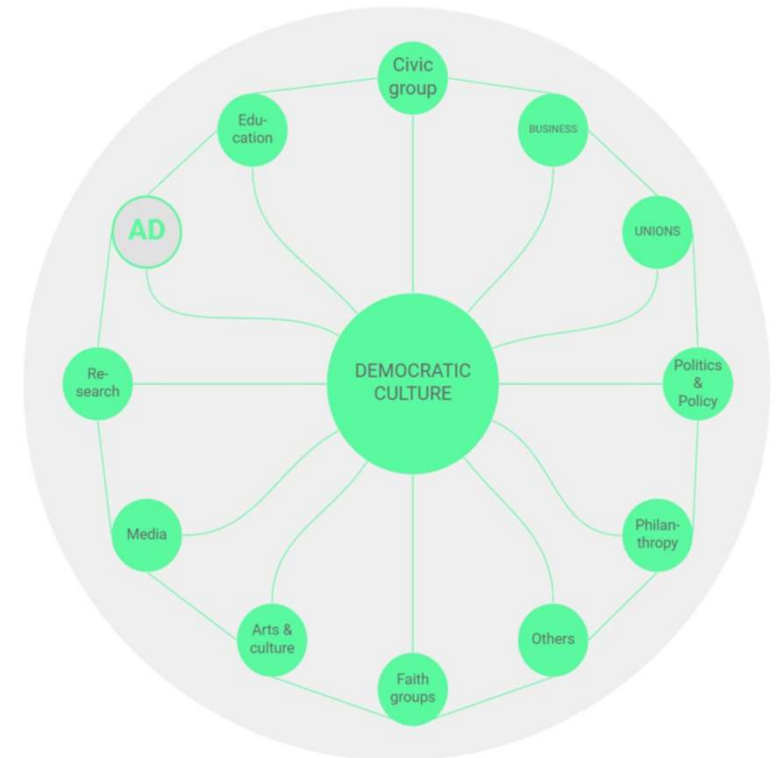
PRAXISBEISPIEL: ANSTOSS DEMOKRATIE

➤ Herausforderung

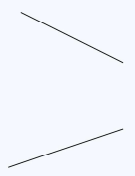
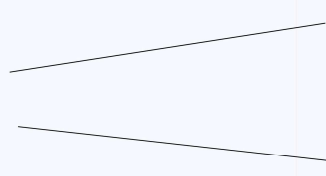
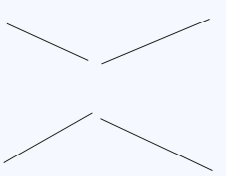
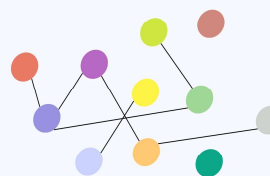
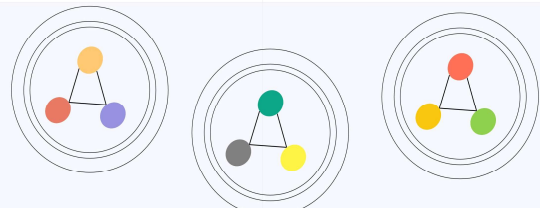
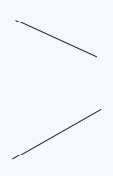

- Vertrauenskrise der Demokratie
- Anti-demokratische Akteure nutzen dies aus
- Es fehlt an Abstimmung (Vernetzung) zwischen demokratischen Akteuren

➤ Ansatz

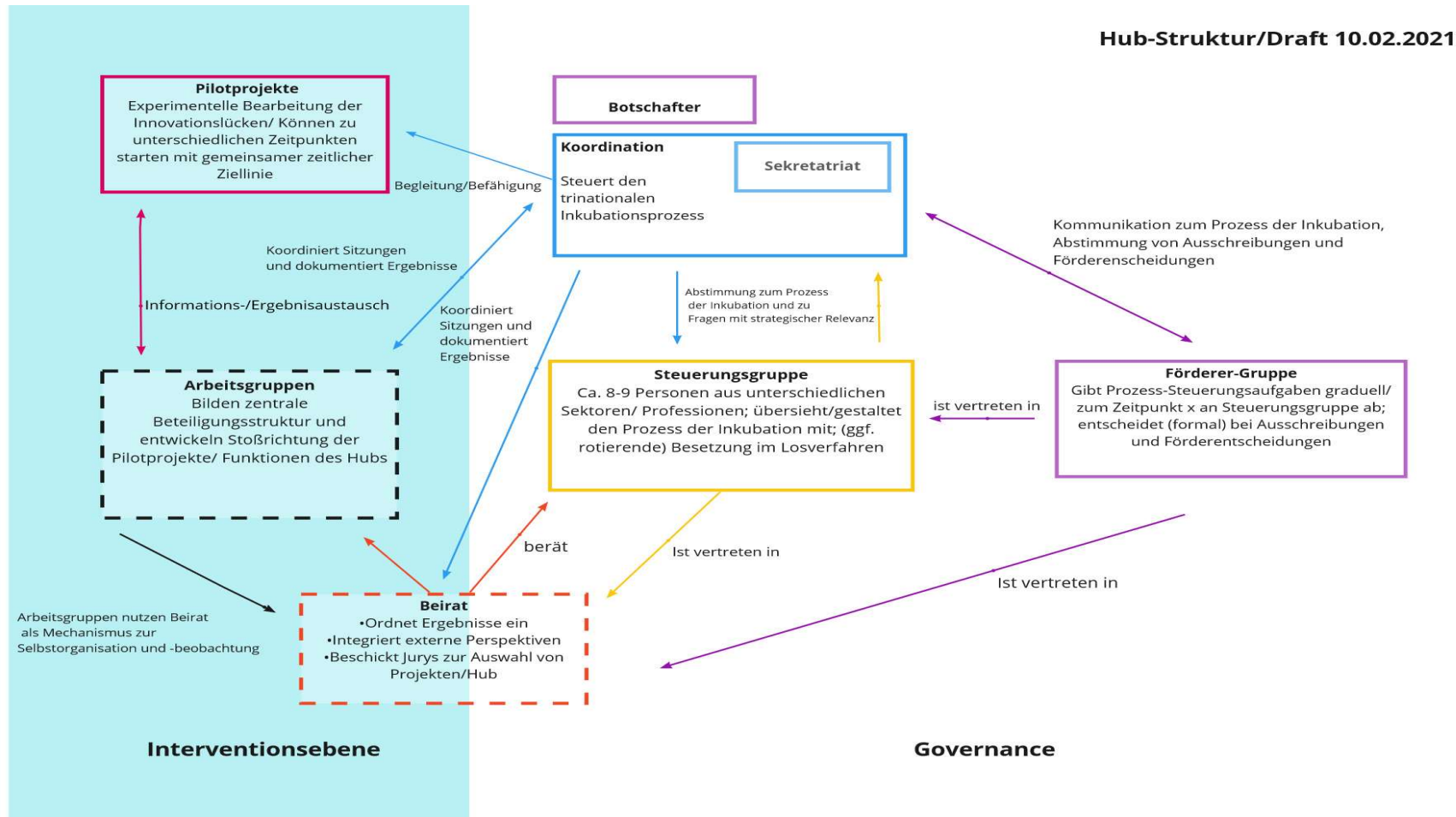
- Entwicklung eines Lernraums für demokratische Akteure
- Ressourcen werden verfügbar (Expertise, Erfahrungen aus der Praxis, Finanzen etc.)
- Sektorenübergreifende und grenzüberschreitende Kollaboration zwischen Akteuren aus Deutschland, Österreich und der Schweiz



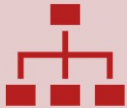
HERAUSFORDERUNG: ZEIT (ES BRAUCHT ITERATIONEN)

Q4-2020	Q1-2021	Q2-2021	Q3-2021	Q4-2021	Q1-2022	Q2-2022
Planning	Planning & Divergence	Probing & Divergence	Emergence	Emergence & Resonance	Resonance	Convergence
						
<ul style="list-style-type: none"> Partners agreeing on shared understanding of/ vision for process 	<ul style="list-style-type: none"> Partners agreeing on practical framework Pre-meetings with eco-systems 	<ul style="list-style-type: none"> Partners agreeing on focus areas for exploration Focus areas tested in kick-off event 	<ul style="list-style-type: none"> Call for and selection of challenges & partnerships Concept meeting with key-stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Focus area exploration through partnerships New governance setting up 	<ul style="list-style-type: none"> Workshops in each focus area Development of business model 	<ul style="list-style-type: none"> Final convening of process contributors to debate, adopt and celebrate
3rd party process coordination						
Core partnership in driving seat						

HERAUSFORDERUNG: GOVERNANCE (KEEP IT SIMPLE!)

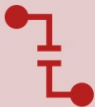


WEITERE HERAUSFORDERUNGEN



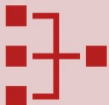
Relevante Rollen sollten klar und besetzt sein

If essential roles are left unfulfilled because certain actors are absent, ineffective, or not performing their core functions, the Impact Alliance will be less capable of producing and supporting innovation.



Relevante Akteure und Partnerinnen sollten verbunden sein

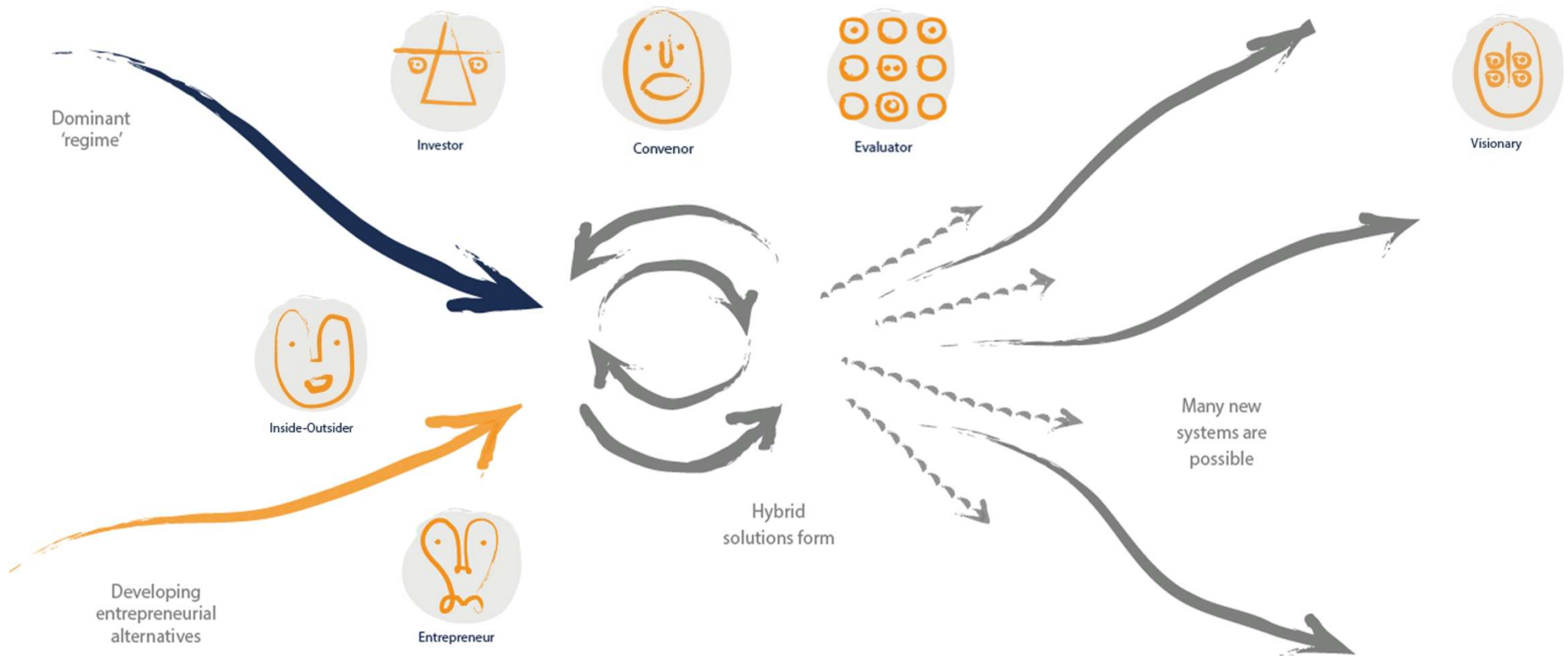
When actors of the Impact Alliance are not connected to each other, or when the quality of the connection is poor—as indicated by high levels of mistrust, lack of information and resource-sharing, and difficulty or unwillingness to coordinate action—the alliance underperforms.



Die Moderation der Allianz ist essenziell!

If the Impact Alliance lacks an organization (or coalition of organizations) that focuses on strengthening the system through coordination, information-sharing, and facilitation, the alliance may become disconnected.

ERKUNDUNGEN IN KOMPLEXITÄT & ROLLEN



Source: Charles Leadbeater & Jennie Winhall: Building Better Systems (2020), [Systeminnovation.org](https://www.systeminnovation.org)

WELCHE ROLLE(N) HABEN SIE?



Entrepreneur



Inside-Outsider



Convenor



Consumer



Scaler



Investor



Commissioner



Historian



Visionary



Exiter



Framework setter



Evaluator

Source: Charles Leadbeater & Jennie Winhall: Building Better Systems (2020), [Systeminnovation.org](https://www.systeminnovation.org)

REFLEKTION

Allianzen

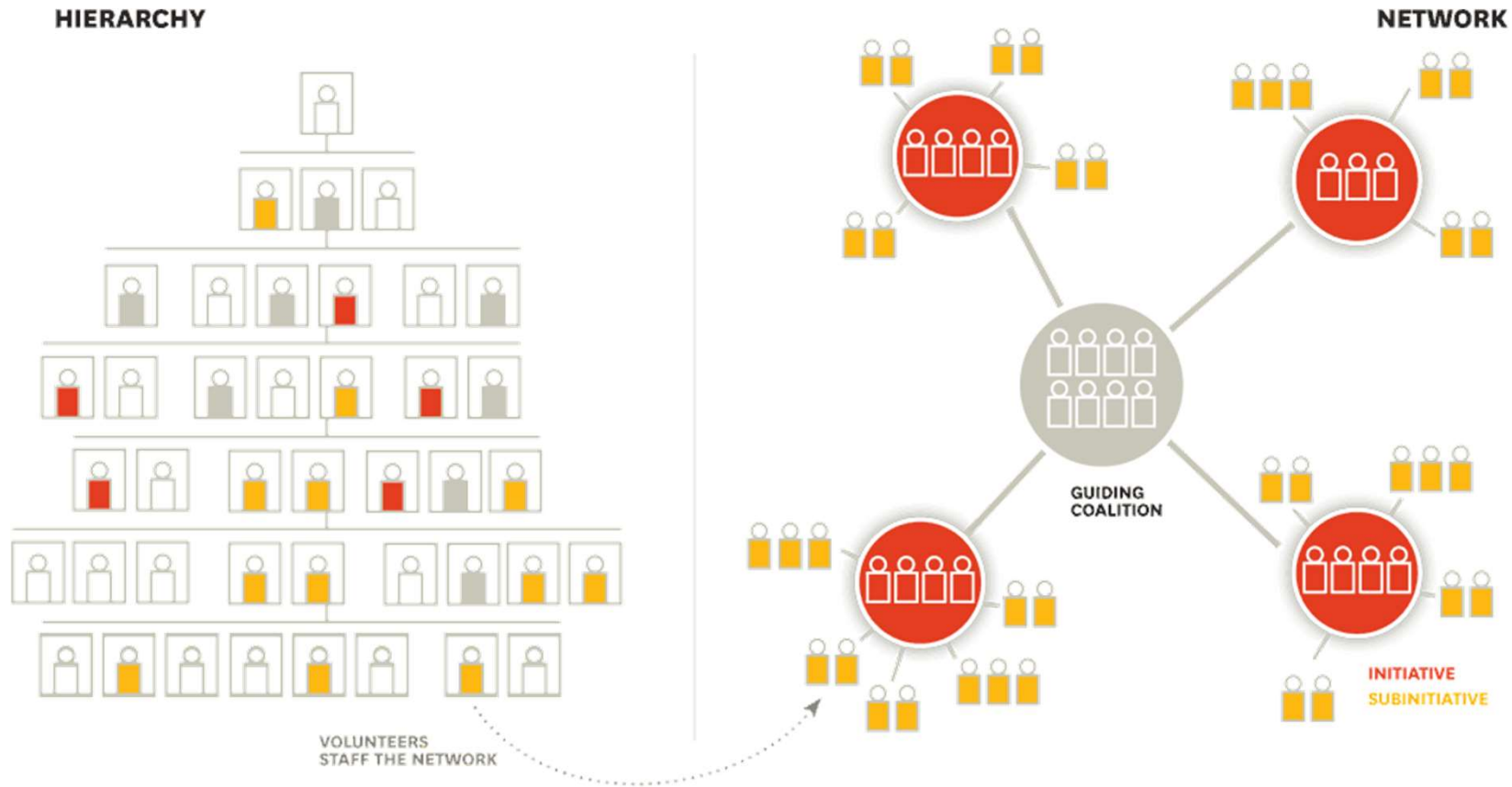
- A) Verständnisfragen
- B) kritisch Kommentare / vertiefende Aspekte





Netzwerkansatz: Strategischer Fokus

ORGANISATION VS. NETZWERKANSATZ

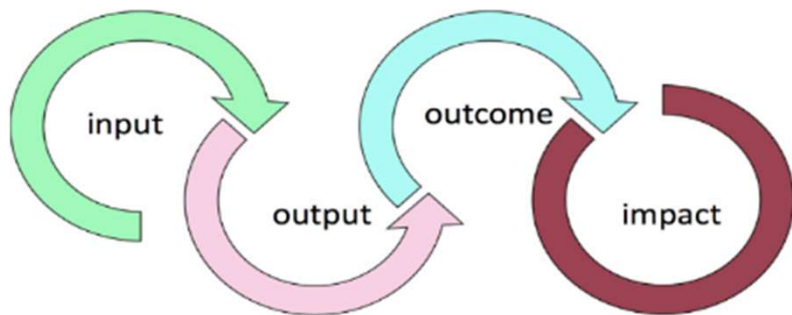


-> Source: Accelerate! By Jon Kotter, <https://hbr.org/2012/11/accelerate>

VERSCHIEDENE SYSTEME = UNTERSCHIEDLICHE WERTE?

Verwaltung

- Vorhersagbar (= definierte Prozesse)
- Input & Output sind bekannt
- Erwartbare Ergebnisse



Das ist unverständlich und riskant! ->

Netzwerkansatz

- Un-Vorhersagbar (= Emergent)
- $1 + 1 = 3$
- Wirkung immer erst im Nachhinein verständlich



<- Das ist zu rigide!

AUSRICHTUNG



Kriterium	Frage	Antworten
Zweck	Was ist der Zweck unseres Netzwerks? Warum existiert es?	
Ziel	Was wollen wir als Netzwerk erreichen?	
Ambition	Wie sieht unser Netzwerk in 3 / 5 / 10 Jahren aus?	
Werte und Prinzipien	Was sind unsere zentralen Werte? Welche Prinzipien sind für uns leitend?	
Steuerung	Wie definieren wir unsere Ziele, Prinzipien und Werte? Wie treffen wir Entscheidungen? Wie koordinieren wir unser Netzwerk?	

KLARHEIT DER INTENTION

	Favorit	Optionen A / B / C
Kern		<p>A. Wir beginnen mit einem „Wer?“, um ein Netzwerk aus Menschen aufzubauen (und einigen uns auf einen gemeinsamen Gegenstand später)</p> <p>B. Wir beginnen mit einem „Wofür“, um ein Netzwerk für einen bestimmten Zweck aufzubauen (entsprechend werden die passenden Menschen dazu eingeladen)</p>
Bedarf		<p>A. Das Netzwerk wird gebraucht, weil es Probleme/Herausforderungen gibt, die es zu lösen gilt (mit den Netzwerkmitgliedern)</p> <p>B. Das Netzwerk wird gebraucht, weil die Netzwerkmitglieder Ressourcen (assets) haben, die es sich lohnt, weiterzugeben</p>
Mehrwert / Ausrichtung		<p>A. Das Netzwerk ist darauf fokussiert vor allem im Inneren des Netzwerks (über und für die Mitglieder) einen Mehrwert zu erzeugen</p> <p>B. Das Netzwerk ist darauf fokussiert, vor allem einen Mehrwert nach Außen zu erzeugen</p>

KLARHEIT DER INTENTION

	Favorit	Optionen A / B / C
Wirkungs-These		<p>A. Dieser Mehrwert (Impact) entsteht dadurch, dass neue Beziehungen und Kollaborationen unter Netzwerkmitgliedern ermöglicht werden</p> <p>B. Impact entsteht, da einzelne Mitglieder besser unterstützt werden</p> <p>C. Impact entsteht, wenn das gesamte Netzwerk kollektiv tätig wird/ Aktionen gemeinsam unternimmt</p>
Ansatz		<p>A. Wir entwickeln die Zielsetzung des Netzwerks und erkunden wirkungsvolle Formate in einem iterativen Co-Creations-Prozess mit den Netzwerkmitgliedern</p> <p>B. Wir kreieren eine Vision des Netzwerks und teilen sie dann mit den Mitgliedern</p>

NETZWERK DESIGN

	Favorit	Option B
Mitgliedschaft		A. Das Netzwerk besteht aus Personen B. Das Netzwerk besteht aus Organisationen
Art		A. Wir bauen eine eng-vernetzte Community auf B. Wir bauen ein loses, weitgestreutes Netzwerk auf C. Wir bauen sehr spezifische Partnerschaften auf
Architektur		A. Mitglieder sind eng und direkt miteinander vernetzt B. Mitglieder sind vor allem durch uns als zentrale Anlaufstelle vernetzt C. Mitglieder sind verstreut und kaum verbunden
Gemeinsamkeit		A. Mitglieder haben ähnliche Erfahrungen gesammelt, Mitglieder teilen ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Mission B. Mitglieder sind in einem Feld unterwegs C. Mitglieder sind einander ähnlich (demografisch, ...)
Zugang		A. Das Netzwerk ist für alle verschlossen, die nicht explizit eingeladen sind B. Jede*r kann dem Netzwerk beitreten (ggf Kriterien??)

REFLEKTION

Strategische Perspektive

- A) Verständnisfragen
- B) kritisch Kommentare / vertiefende Aspekte



ÜBER UNS:

Das International Alumni Center (iac Berlin) ist ein von der Robert Bosch Stiftung gegründetes Kompetenzzentrum für wirkungsorientierte Alumniarbeit und Netzwerke in der Philanthropie.

Das iac Berlin berät Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen in ihrer Alumniarbeit, hilft mit praktischen Lösungen bei der Planung von wirkungsorientierten Netzwerken und initiiert neue Formen der Zusammenarbeit.

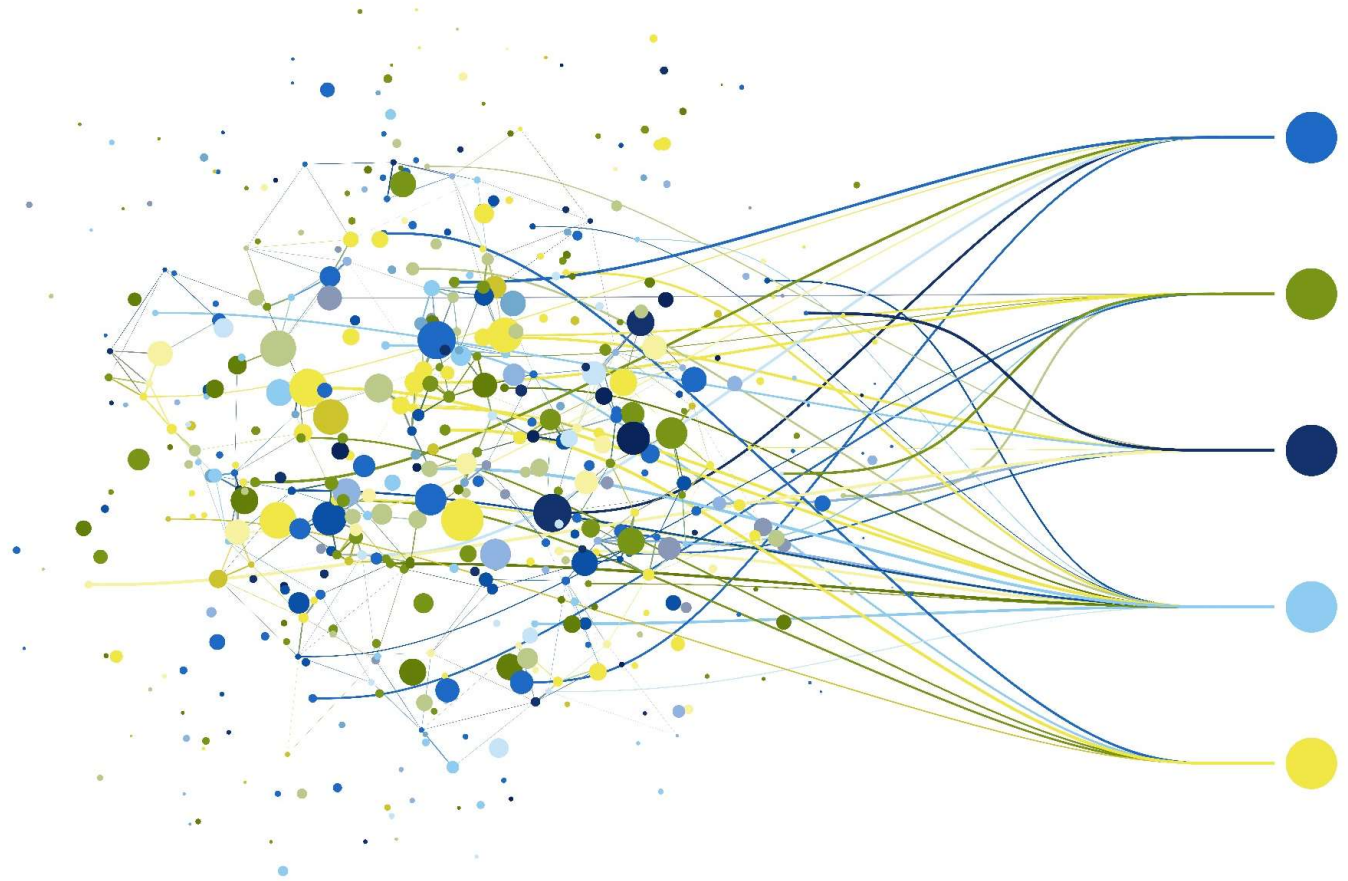
 darius.polok@iac-berlin.org

 www.iac-berlin.org

Creative Commons - Copy, remix & share this work with attribution.



Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!



Eine Initiative von



Projektträger

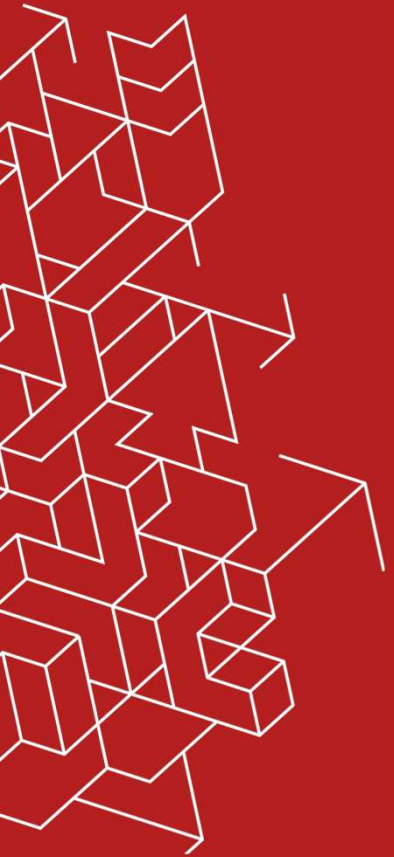


In Kooperation mit



Mit Unterstützung von





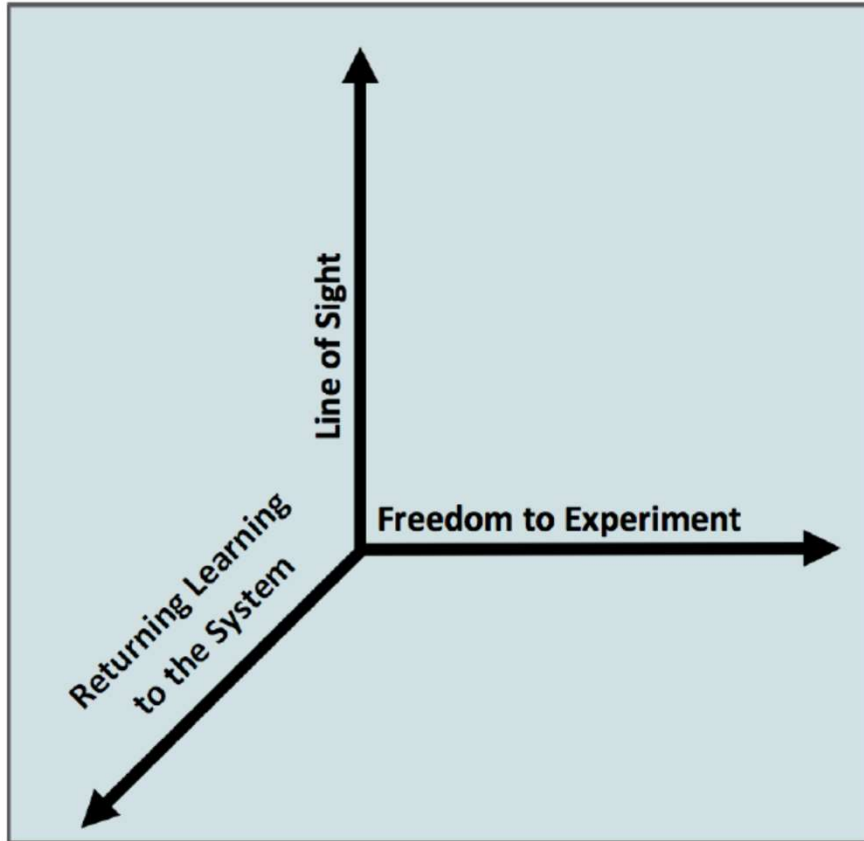
Bonus

WIRKUNGSORIENTIERTE NETZWERKE

- Ein wirkungsorientiertes Netzwerk besteht aus locker strukturierten, autonomen und vielfältigen Einzelpersonen oder Organisationen mit dem Ziel, soziale Wirkung zu erzielen. Es entsteht um einen bestimmten gemeinsamen Zweck, eine Erfahrung oder einen Raum.
 1. Die beteiligten AkteurInnen versuchen, ein soziales oder ökologisches Problem anzugehen.
 2. Wirkungsorientierte Netzwerke sind nicht an eine übergeordnete Organisation gebunden, sondern agieren weitgehend autonom. Die lockere Netzwerkstruktur bietet eine Einbettung und Kohäsion die höher ist als z. B. an Devisenmärkten und niedriger als in Organisationshierarchien.
 3. Die AkteurInnen sind vielfältig in dem Sinne, dass sie in verschiedenen Bereichen, Sektoren, Regionen und gesellschaftlichen Bereichen tätig sein können.
 4. Das Netzwerk entsteht um einen bestimmten Zweck, eine Erfahrung oder einen Raum.

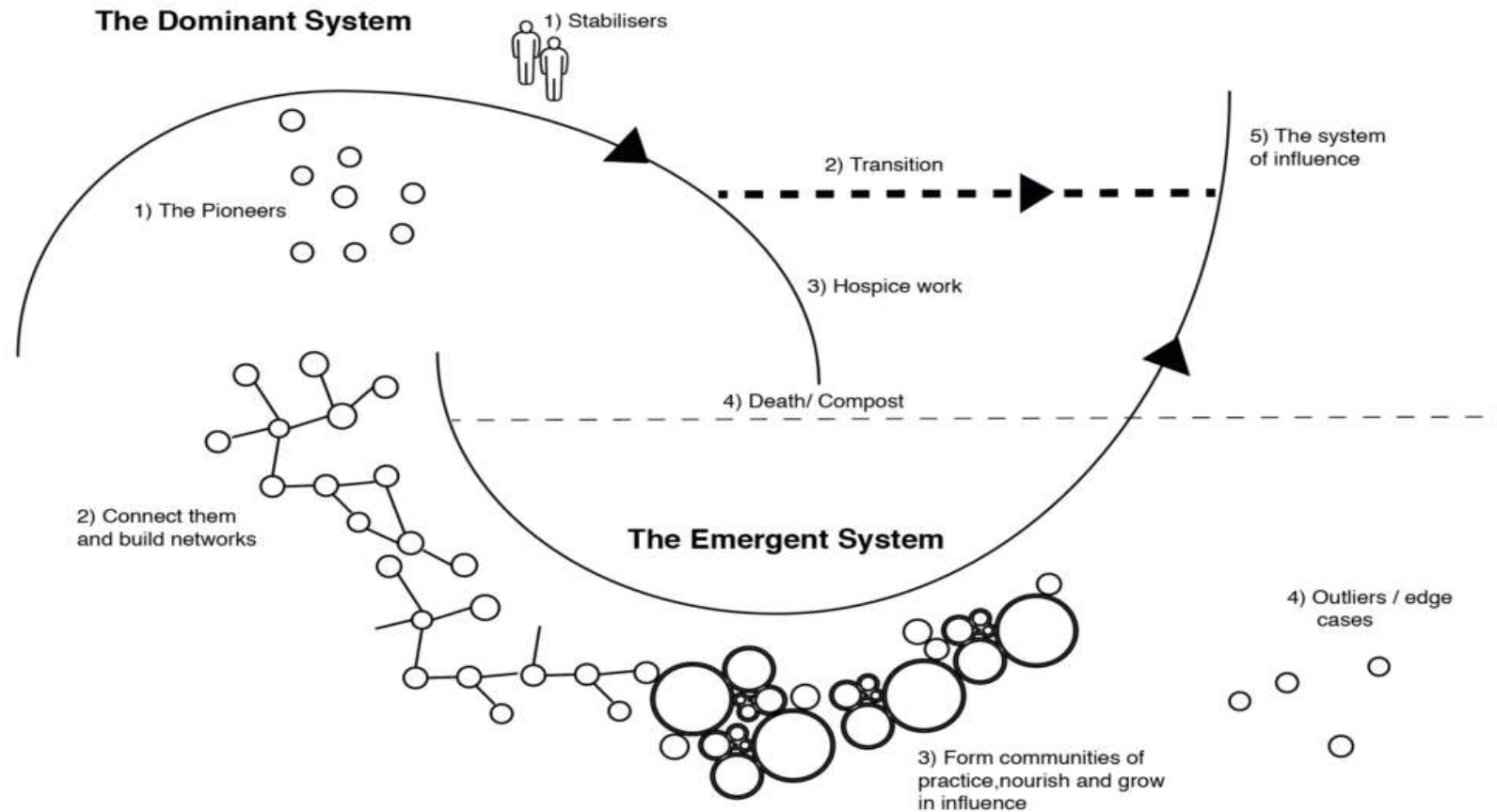
Vandor, Peter et al. : Addressing Grand Challenges Collectively - A brief introduction to Impact-oriented Networks (2019), [Download](#)

CONDITIONS TO SUPPORT SERENDIPITY



- **Line of sight** - maintaining an unobstructed vision from current decisions and actions to the ultimate desired outcome. It helps to avoid conflating strategies and outcomes (e.g., collaboration for collaboration's sake).
- **Freedom to experiment** - freedom to choose the path—or hypothesis—that, on the basis of given experience and perspective, is most likely to achieve best outcome.
- **Returning learning to the system** - ability of the whole system to learn from the collective experiences of all partners.

'DOUBLE LOOP' CHANGE MODEL



-> by the [Berkana Institute](#) and expanded on brilliantly by Cassie Robinson [here](#).