

# Thomas Rübke

## Netzwerke im Bürgerschaftlichen Engagement

### 1. Die weite Welt des Netzwerkbegriffs – Eine Annäherung

Der Begriff des Netzwerks hat in den letzten vier Jahrzehnten den typischen Konjunkturzyklus eines zunächst geheimen Codeworts eingeweihter Insiderzirkel, über das Erkennungssignal wissenschaftlicher Moden bis zum abgenutzten Allerweltsausdruck durchlaufen, der nun jedem Lokalpolitiker locker von der Zunge rollt. Mit dieser Steigerung des Bekanntheitsgrads geht gewöhnlich ein Verschwimmen der Bedeutung einher. Was reklamiert heute nicht alles, ein Netzwerk zu sein! Kann man in dieser Verkleidung uralten Klüngeln zu neuer Attraktivität verhelfen? Oder verkrustete Verbandsstrukturen gleichsam mit einem Zauberspruch in moderne Organisationsformen umtaufen? Oder gar Terroristen und Verbrechern eine hohe Effizienz der Kooperation bescheinigen?

Mit der Verbreitung des Begriffs wird also sein Profil unscharf. Das ist bedauerlich, gerade weil das Netzwerk, wenn man sich bemüht, seine spezifischen Eigenschaften als Phänomen und Gestaltungsprinzip sozialer Beziehungen herauszuarbeiten, ein sehr erhellendes Licht auf die Verfassung hoch differenzierter Gesellschaften werfen kann. Netzwerke sind zum vorherrschenden sozialen Muster geworden. Überall trifft man auf sie, ob als nachbarschaftliches Beziehungsgeflecht in der eigenen Umgebung oder als weltumspannendes „Network“, das Informationen oder Finanzströme sekundenschnell um den Erdball lenkt. Selbst Familien oder gar Individuen stellen sich heute als eine Bündelung vielfältiger Identitäten dar, die mehr oder minder locker verknüpft sind. Ein Bestseller stellte jüngst die Frage: „Wer bin ich? Und wenn ja, wie viele?“ (David Precht). Der Sozialpsychologe Heiner Keupp<sup>1</sup> spricht von Patchworkidentitäten, die unterschiedliche Lebenswirklichkeiten miteinander verweben. Wer in den Mikrokosmos des Menschen noch weiter vordringt, wird schließlich bei den neuronalen Netzen landen, die unser Gehirn durchziehen.

Viele wissenschaftliche Disziplinen beschreiben das Phänomen Netzwerk aus ihrer jeweiligen Sicht. Netzwerke tauchen überall auf: In der Biologie wie in der Soziologie, in der Pädagogik wie in der Kriminologie, in den Ingenieurwissenschaften wie in der Betriebswirtschaftslehre. Den kleinsten gemeinsamen Nenner kann man vielleicht so formulieren: Netzwerke bezeichnen einen besonderen Typ von Strukturen, der nicht so strengen Regeln unterliegt wie Systeme und offenbar disparate Muster des Handelns und Denkens, der Organisationsformen oder Individuen in irgendeine verträgliche Beziehung bringen kann, die einen gegenseitigen Vorteil verspricht. Durch die damit verbundene größere Offenheit und Flexibilität sind Netzwerke in der Lage, bestimmte Funktionen wahrzunehmen, bei denen ein starres, in sich geschlossenes System versagen würde. Der Philosoph Hartmut Böhme nennt Netze „praktische Kompromisse zwischen Ordnung und Unordnung“.<sup>2</sup> Netzwerke sind

---

<sup>1</sup> Heiner Keupp et. al. (2002): Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Hamburg: Rowohlt

<sup>2</sup> Hartmut Böhme: Netzwerke. Zur Theorie und Geschichte einer Konstruktion. In: Jürgen Barkhoff, Hartmut Böhme (Hg.) (2004): Netzwerke – Eine Kulturtechnik der Moderne. Wien, Köln, Weimar: Böhlau, S. 6

wegen dieser Eigenschaften nicht nur Gegenstand der Beobachtung. Sie werden auch für das strategische Handeln genutzt. Die Frage lautet dann: Wie knüpft man ein Netzwerk geschickt, an welchen Haltepunkten verankert man es, um ihm Stabilität zu verleihen? Wie lose oder dicht soll es gewebt sein? Einem Netzwerkmanagement wird die Aufgabe übertragen, die Fäden zusammenzuhalten, sie in eine bestimmte Richtung oder auf ein Ziel hin auszurichten oder neue Knoten zu schnüren, um das Netzwerk zu vergrößern. Selbst das etwas verkünstelte Verb „Networking“ hat gehalten mit der entsprechenden Ratgeberliteratur in der deutschen Sprache Einzug.<sup>3</sup>

Um die Natur des Netzwerkbegriffs zu bestimmen und dem gegenwärtigen Profilierungsverlust durch seine öffentliche Verbreitung entgegenzuwirken, muss man ein wenig Archäologie des Wissens betreiben. In den Anfängen, dort, wo der Begriff gleichsam geboren wird, lassen sich seine wichtigsten Lebensfunktionen erkennen. Hier muss er sich erst einmal durchsetzen und zeigt Konturen. Man kann erahnen, was seinen Erfolg begründet. Vor allem kann man erkennen, welche unterschiedlichen Wissenstraditionen sich in ihm vereinen. Unter dieser Voraussetzung können wir in einem zweiten Schritt die Kennzeichen der Netzwerkarchitektur gegenüber anderen sozialen Gebilden klären und versuchen, einen besonderen Typ von Netzwerken einzugrenzen, der mit dem Bürgerschaftlichen Engagement als eigenständiger Ressource oder Gestaltungsform einhergeht. Und schließlich stellt sich die Frage, ob diese Netzwerke des Bürgerschaftlichen Engagements vor spezifischen Herausforderungen stehen. Gibt es also besondere Ausprägungen von, sagen wir: „Engagementnetzwerken“, die besondere strategische Arbeitsweisen des Netzwerkmanagements, der Steuerung und Gestaltung auf den Plan rufen?

## **2. Technische und medientheoretische Wurzeln des Netzwerkbegriffs**

Im Nachhinein finden sich viele Spuren, die an die Ursprünge des Netzwerkbegriffs führen, aber wie bei manch ausgedehntem Flusslauf kann man nicht sicher sein, ob es nun eine oder mehrere Quellen sind, aus denen er sich speist, wenn man ihn von der Mündung aus erkundet. Der Begriff „Netzwerk“ scheint aus dem makrotechnischen Bereich zu stammen. Im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts wird von Eisenbahn-, Telegraphen-, Kanal- oder Elektrizitätsnetzwerken gesprochen, die eine Stadt oder ein Land durchziehen.<sup>4</sup> Interessant wird es allerdings erst, als die Netzwerkmetapher auf Formen der sozialen Kommunikation übertragen wird. Die aufkommende Theorie der Medien und die Kybernetik scheinen dabei eine entscheidende Rolle gespielt zu haben. Sie bilden gleichsam den ersten starken Seitenarm des Begriffsflusses. Schaltkreise und technische Netzwerkpläne werden zur Blaupause menschlicher Kommunikationsformen erklärt. Der britische Ingenieur Colin Cherry etwa postuliert in seinem Buch „On Human Communication“, dass sich die technische Architektur von Netzwerken und die Formen menschlicher

---

<sup>3</sup> Zum Beispiel: Uwe Scheler (2000): Erfolgsfaktor Networking. Mit Beziehungintelligenz die richtigen Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen. Frankfurt am Main: Campus Verlag. Dieses Buch zählt sicher zu den anspruchsvolleren. Das oft Unerträgliche an dieser Art der Ratgeberliteratur ist die übertriebene Unterordnung persönlicher Netzwerke und ihrer Pflege unter strategische Geschäftsziele. Damit kommt allerdings auch ein immanenter Widerspruch zwischen ziel- und lebensweltlicher Orientierung zum Ausdruck.

<sup>4</sup> Jürgen Barkhoff, Hartmut Böhme (Hg.) (2004), a.a.O.

Kommunikation immer mehr angleichen werden.<sup>5</sup> In diesen fortschrittsfrohen 1950er und 60er Jahren verheißt der Netzwerkbegriff die Planbarkeit von Gesellschaft, im Großen wie im Kleinen. Mit Netzwerkplänen können Arbeitsabläufe von Großbaustellen und Gesetzesvorhaben gleichermaßen koordiniert werden. Die Hoffnung erwacht, dass sich Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen auf einen rationalen Kern zurückführen lassen. Netzwerkpläne führen die digitale Signatur binärer Codes in das menschliche Handeln ein. Beziehungen zwischen Akteuren werden ein- und abgeschaltet, es existiert somit ein aktives Netzwerk und ein komplexeres potenzielles Netzwerk, das jederzeit aktivierbar ist. Revolutionär scheint zu sein, dass die Impulse, seien es nun Stromstöße oder Informationen, die durch das Netzwerk geleitet werden, auf unterschiedlichen Bahnen zum vorbestimmten Ziel gelangen können. Netzwerke bestehen geradezu aus Umwegen und sind daher gegen Störungen nicht so anfällig wie eindimensionale Gebilde mit hierarchischen Steuerungseinheiten. Dezentralität ist ein bewusstes Konstruktionsprinzip von Netzwerken. Das Internet als das herausragende Beispiel wurde ursprünglich vom amerikanischen Militär für den Fall eines Ausfalls der linear aufgebauten Kommandostrukturen konzipiert, wenn etwa ein russischer Atomschlag das Pentagon lahm legen würde. Auch ohne zentrale Führung sollte es dann möglich sein, überlebenswichtige Kommunikation aufrecht zu erhalten.<sup>6</sup> Je mehr Leitungen ein Netzwerk besitzt, um Informationen zu übermitteln, desto komplexer und zugleich robuster ist es. Sein Funktionieren setzt allerdings eine kontinuierliche Pflege voraus, und diese kann, je nach Umfang des Netzwerks, sehr aufwändig sein. Ein Netzwerk kann also zu einfach sein, wenn es zu wenige Leitungswege enthält, aber auch zu kompliziert, wenn es sich zu einem unüberschaubaren Labyrinth entwickelt, wie die Kanalnetze mancher Megacity.

An dieses eher technische Verständnis lagern sich Diskurse an, die der gesellschaftspolitischen Bedeutung von Netzwerken nachgehen. Kleine Nebenarme des Begriffsflusses zweigen gleichsam ab, und ihr Gewirr scheint sich zu vergrößern, je klarer die wachsende Bedeutung von Netzwerken auf das alltägliche Leben von Menschen wahrgenommen wird. Ein Nebenarm führt in die Debatten der Architektur. In der unter Federführung Le Corbusiers 1933 erarbeiteten Charta von Athen entwerfen einflussreiche Stadtplaner das Bild einer funktionalen Stadt.<sup>7</sup> Damit ist eine fundamentale Verschiebung der Perspektive verbunden. Die Stadt wird nicht vorrangig als eine Ansammlung von Gebäuden, sondern als eine Einheit unterschiedlicher Funktionsräume, wie Wohnviertel und Industriegebiete, Handelszonen und Freizeitbereiche definiert, die durch Netzwerke des Verkehrs, der Ver- und Entsorgung oder der Informationsübermittlung verknüpft sind. Mit dieser Perspektivverschiebung wird eine neue Planungsphilosophie der Stadt eingeleitet. Ein prominentes, aber sicher auch abschreckendes Beispiel ist die Ideologie der autogerechten Stadt der 1960er Jahre. Der Vorrang der Netzwerkverbindungen

---

<sup>5</sup> Erhard Schüttelpelz: Ein absoluter Begriff: Zur Genealogie und Karriere des Netzwerkkonzeptes, in: Stefan Kaufmann (Hg.) (2007): Vernetzte Steuerung. Soziale Prozesse im Zeitalter technischer Netzwerke. Zürich: Chronos

<sup>6</sup> Manuel Castells schreibt über die ursprüngliche Intention des Internet: „To some extent, it was the electronic equivalent of the Maoist tactics of dispersal of guerilla forces around a vast territory to counter an enemy's might with versatility and knowledge of terrain. The outcome was a network architecture that, as its inventors wanted, cannot be controlled from any center, and is made up of thousands of autonomous computer networks that have innumerable ways to link up, going around electronic barriers. Manuel Castells (1996): The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture Volume 1. Oxford: Blackwell, S. 6 f.

<sup>7</sup> Marc Riley: Network Fever, in: Grey Room 04, Summer 2001, S. 82-122

rammte sich buchstäblich durch zum Teil über Jahrhunderte gewachsene Stadtpläne und verschaffte sich freie Bahn.<sup>8</sup>

Die Umkehrung der Sicht, die wir an der Stadtplanung ablesen können – von den unverrückbaren Konstanten der Gebäude zum Primat der Verbindungen und der Kreuzungspunkte – formiert etwas, das man als „Netzwerkblick“ bezeichnen könnte. In der Mitte des letzten Jahrhunderts scheint er sich nicht nur in der Urbanistik, sondern auf vielen Wissensgebieten als neues Paradigma durchzusetzen. Visionäre und abstruse Gedanken liegen da oft dicht beieinander, Gurus sind von Wissenschaftlern manchmal nicht zu unterscheiden.

Dass Netzwerke ein spartenübergreifendes Phänomen der Moderne zu werden beginnen, hat wohl keiner so früh erkannt wie Marshall McLuhan.<sup>9</sup> Seine berühmte These, dass das Medium die Botschaft sei, ist eine sehr präzise Formulierung des „Netzwerkblicks“. Es kommt demnach nicht auf die Inhalte an, die Medien transportieren, sondern auf die Medien selbst und auf das Leitungsgeflecht, das sie spannen. Auf eine griffige Formel gebracht: Der Buchdruck formt eine andere Gesellschaft mit anderen Kommunikationskanälen als eine auf mündlichen Überlieferungen beruhende Tradition und die Interaktion der sogenannten „Naturvölker“. Nun, sagt McLuhan, seien wir im Zeitalter von Fernsehen und Computer angekommen, die ein weltumspannendes Kommunikationsnetz erzeugen. Jeder ist mit jedem annähernd synchron verbunden, unüberwindlich scheinende Raum- und Zeitgrenzen lösen sich auf. Wir alle leben in einem globalen Dorf. Das „global village“ ist nicht unbedingt idyllisch, sondern kann auch kulturkritisch verstanden werden, McLuhans Bewertung ist ambivalent: Auf der einen Seite überwachen Hochleistungstechnologien die Individuen und zwingen sie zur Verhaltensnormierung. Auf der anderen Seite bieten die neuen Medien auch Raum für eine breite Entfaltung individueller Werte.<sup>10</sup> Die linearen Wissensformen der Gutenberg-Galaxie zersplittern in ein leuchtendes Feuerwerk von Bits und Bytes.

McLuhan sieht in Netzwerken ein Strukturprinzip, das mikrosozialen Prozessen und gesellschaftlichen Megatrends gleichermaßen zugrunde liegt, ja beide Ebenen miteinander verbindet. Die neuen Medien dringen in das privateste Schlafzimmer vor und machen zugleich das Private öffentlich. Aber es gibt auch eine hoffnungsfrohe, zivilgesellschaftliche Sicht: McLuhans langjähriger Freund und Weggefährte Buckminster Fuller brachte dieses neue Denken auf den griffigen Imperativ „think global act local“, der von der Umweltbewegung und der lokalen Agenda21 zum Leitmotiv erhoben wurde. Man lebt als Individuum in verschiedenen Welten, die immer weiter vernetzt werden und voneinander abhängig sind. Die Medien fungieren als verlängerte Arme und Beine, Ohren und Augen. Das Netzwerk birgt die Hoffnung, weit auseinanderliegende Phänomene des menschlichen Lebens zusammenzufügen. Zugleich stellt es das Individuum vor die Herausforderung, diese Zusammenhänge nicht nur zu erkennen, sondern sich auch auf die verschiedenen Ebenen des Netzes auszurichten, sonst könnte Kontrollverlust und Fremdsteuerung drohen.

---

<sup>8</sup> Es ist sicher kein Zufall, dass einer der wichtigsten Denker gesellschaftlicher Netzwerke, Manuel Castells, sich zunächst einen Namen als Stadtsoziologe und Stadtplaner gemacht hat.

<sup>9</sup> Marshall McLuhan (2001): Das Medium ist die Botschaft. The Medium is the Message. Amsterdam, Dresden: Verlag der Kunst, S. 169-245

<sup>10</sup> Zu dieser Tradition der Mediengeschichtsschreibung im Überblick: Jochen Hörisch (2001): Der Sinn und die Sinne. Eine Geschichte der Medien. Frankfurt am Main: Eichborn

Der derzeitige Crash des Finanzsystems führt uns vor Augen, wie weit weltweite Vernetzung fortgeschritten ist und welche verhängnisvollen Folgen des Kontrollverlustes sie haben kann. Wir stoßen hier aber auch an eine wichtige Anschlussstelle des zivilgesellschaftlichen Diskurses über Netzwerke. Fuller und McLuhan mögen keine besonders systematischen Denker gewesen sein, aber gerade ihr „Dilettantismus“ lässt sie in der technisch fortgeschrittenen Kultur Nordamerikas die übergreifenden Muster erkennen. Sie fanden große Resonanz in den alternativen Szenen der 1960er und 70er Jahre, vor allem an der amerikanischen Westküste mit ihren einflussreichen Trendsettern, zwischen Hippies und Hollywood, Silicon Valley und Popindustrie. Die Netzwerkmetapher wird zum Hoffnungsträger, nicht nur einer technologischen, sondern vor allem einer politischen Avantgarde. Es gibt kein erkennbares Machtgefälle mehr, sondern die Zentren sind auf mehrere „Knoten“ verteilt, von denen Kanäle abzweigen, die in hohem Maße offen und anschlussfähig sind. Moderne Netzwerke sind nicht wie ein Spinnennetz auf ein Zentrum ausgerichtet, sondern heterarchisch aufgebaut. Unterschiedliche Kulturen treffen aufeinander und setzen Kräfte frei, die Buckminster Fuller als „Synergie“ bezeichnet.<sup>11</sup> Im Schnittpunkt von Medientechnologie und Gesellschaftstheorie wird eine Utopie geboren, die man bis ins Feuilleton von heute verfolgen kann: ihre Gestalt sind Netzwerke, demokratisch und flexibel, offen und kreativ. Natürlich verdichtet sich dieser Diskurs dann um das Internet und seine Ableger. In allen Debatten um „Second Life“ und „web 2.0“ spielen noch immer die gleichen Zutaten eine Rolle, die McLuhan und Buckminster Fuller angerührt haben. Das Netz stößt den König vom Thron, ein Pluriversum tritt an seine Stelle. Die Internetgemeinde ist legitimer Nachfahre von McLuhans „Global Village“. „Wikipedia“ reißt die Grenze zwischen Autor und Leser, Rezipient und Produzent nieder. Alle sind im gleichen Netz. Es erleichtert den Zugang zum Wissen, so wie „YouTube“ die demokratische Verheißung Andy Warhols in greifbare Nähe rückt, dass jeder über Nacht zum Star avancieren und es wenigstens für kurze Zeit bleiben kann.<sup>12</sup> Von „FaceBook“ bis „SchülerVZ“ entwickeln sich Plattformen mit dem Versprechen umfassender virtueller Sozialkontakte. Die Kanäle sind in alle Richtungen offen. Der Unterschied zwischen Sender und Empfänger verschwindet. Auch dies war eine alte zivilgesellschaftliche Verheißung der neuen Medien.<sup>13</sup>

### **3. Netzwerke als gesellschaftliche Selbstorganisation**

Ein zweiter starker Flussarm der Netzwerkgeschichte entspringt am Geburtsort der modernen Soziologie. Georg Simmel hat gleichsam den ersten Spatenstich getan. Er stößt auf grundlegende Unterschiede von Vergesellschaftungsprozessen zwischen modernen und traditionsorientierten Gesellschaften, die den oben bekannten Grundsätzen der „Charta von Athen“ gedanklich nahe stehen. Die Moderne ist keine stratifizierte Gemeinschaft, wie man es gemeinhin für das Mittelalter annimmt, in der jedes Individuum seinen unbestreitbaren Platz besetzt. Soziale Kreise differenzieren sich aus, so wie sich die moderne Stadt in funktional bestimmte Quartiere einteilen

---

<sup>11</sup> R. Buckminster Fuller (1998): Bedienungsanleitung für das Raumschiff Erde und andere Schriften. Amsterdam, Dresden: Verlag der Kunst, S. 67-90. Buckminster Fuller hat übrigens schon sehr früh die Brücke zwischen technischen und biologischen Netzwerken erahnt. Da wir hier die biologische bzw. auch ökologische Debatte um Netzwerke nicht genauer verfolgen, soll nur auf den Artikel von Hartmut Böhme (2004): Netzwerke. Zur Theorie und Geschichte einer Konstruktion, in: Barkhoff/Böhme, S. 17-36 hingewiesen werden

<sup>12</sup> Thomas Groß: Per Anhalter durchs Pluriversum. In: Die Zeit vom 14. Januar 2006

<sup>13</sup> Hans Magnus Enzensberger (1970): Baukasten zu einer Theorie der Medien. In: Kursbuch 20, S. 159-186

lässt, zu denen das Individuum in größerer Distanz oder Nähe steht. Ja, es ist geradezu diese festere oder lockerere Zugehörigkeit zu den vielfältigen Gruppierungen, die das Individuum in seiner gesellschaftlichen Stellung definieren. „Die Gruppen, zu denen der Einzelne gehört, bilden gleichsam ein Koordinatensystem, derart, dass jede neu hinzukommende ihn genauer und unzweideutiger bestimmt.“<sup>14</sup> Die sozialen Kreise sind nicht mehr konzentrisch aufgebaut, so, als gehe erst die Familie im Stand und der Stand schließlich in der politischen oder religiösen Herrschaft auf. In der Moderne haben sie keinen gemeinsamen Mittelpunkt mehr, sie überlagern sich. Sie bilden ein Geflecht aus mechanisch organisierten Zwangsgemeinschaften wie dem modernen Militärapparat oder den Zugehörigkeiten, die sich durch die industrielle Arbeitsteilung bilden. Daneben existieren freie Assoziationen wie Clubs, Genossenschaften und Vereine. Das Individuum steht an ihrem Schnittpunkt. Entsprechend mobil und unsicher ist seine Existenz. Nimmt es in einem Kreis eine leitende Position ein, ist es im anderen ein Mitläufer, in einem weiteren vielleicht ein Fremder. Ständig muss es die Abstände der Nähe und Distanz neu ausloten, Zugang zu wichtigen Gruppen suchen, die beispielsweise sozialen Aufstieg versprechen, und gleichzeitig darauf achten, nicht hinauskatapultiert zu werden. Der Mensch wird, ja er muss flexibel werden, wie Richard Sennett viele Jahrzehnte nach Simmel schreiben wird.<sup>15</sup>

Je differenzierter eine Gesellschaft aufgebaut, je höher die Zahl der sozialen Kreise ist, die sie umfasst, desto entschiedener wird sich das Individuum seiner Einheit bewusst, gerade weil sie nicht mehr selbstverständlich gegeben, sondern prekär geworden ist. Die Gesellschaft konstituiert das Individuum, und umgekehrt: das Individuum verknüpft die unterschiedlichen Lebenswelten, denen es angehört, zu einer Gesellschaft. Die Tendenz der Individualisierung und die Anstrengung, die sozialen Kreise miteinander zu verschränken, gehören zusammen. Das Individuum bildet die Klammer, es wird gleichsam zum Netzwerker. Individualisierung und Netzwerkbildung sind also zwei Seiten der gleichen Medaille.<sup>16</sup>

Simmels Theorie der Kreuzung sozialer Kreise übt großen Einfluss auf die junge amerikanische Soziologie der 1920 und 30er Jahre aus.<sup>17</sup> Sie regt Soziologen wie Robert Park und Louis Wirth an, einen neuen Blick auf städtische Communities zu werfen. Im Gefolge dieser Gründerväter der Chicagoer Schule werden viele mikrosoziologische Studien zu urbanen Milieus verfasst, die aufzeigen, dass die sozialen Bindungen in großstädtischen Lebensverhältnissen mit den Simmelschen Mustern wechselnder Nähe und Distanz, Bindung und Fremdheit gut beschreibbar sind. Die Milieus, beispielsweise der polnischen Einwanderer, oder die jüdischen Ghettos, bieten eine Kraftreserve für die einzelnen Individuen, um unter den unbarmherzigen Bedingungen eines entfesselten Kapitalismus überleben zu können<sup>18</sup> Sie stehen zugleich vor der Aufgabe, sich in eine städtische Gesellschaft zu integrieren. Welche Spannung, aber auch welche Gemeinsamkeiten bestehen

<sup>14</sup> Georg Simmel (1992): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Gesamtausgabe Band 11, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 466

<sup>15</sup> Richard Sennett (1998). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin: Berlin Verlag

<sup>16</sup> Tilly Miller: Die Störungsanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung. In: Ulrich Otto und Petra Bauer (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Band 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: dgvt Verlag, S. 105-126

<sup>17</sup> Donald N. Levine et. al. (1975/1976): Simmel's Influence on American Sociology, in: American Journal of Sociology 81, S. 813-845. Deutsche Übersetzung in: Wolf Lepenies (Hg.) (1981): Geschichte der Soziologie Band 4, S. 32-81

zwischen den Netzwerken der Unterstützung, die die communities bieten, und einer disparaten urbanen Gesellschaft, die immer wieder von anomischen Zerfall bedroht ist? Park, Burgess und ihre Schüler entwickeln in diesem Untersuchungsfeld nicht nur eine moderne Sozialanthropologie, sondern legen auch die Grundlage für die Untersuchung interkultureller Beziehungen. Sie nennen ihren Untersuchungsgegenstand „Stadtökologie“.

Es bleibt nicht bei der wissenschaftlichen Beschreibung. Vor allem Louis Wirth meldet sich auch gesellschaftspolitisch zu Wort. Communities können in die urbane Entwicklung nur positiv eingebunden werden, wenn sie die Chance haben, am politischen und sozialen Leben demokratisch teilzuhaben. Die Chicagoer Lebensverhältnisse der 1920er und 30er Jahre machen den Doppelcharakter netzwerkartiger Sozialstrukturen überdeutlich: An ihrem bösen Ende führen sie zum Aufblühen der amerikanischen Mafia.<sup>19</sup> Diesen Verbrecher-Syndikaten muss eine andere, eine demokratisch transparente und partizipative Kultur entgegengesetzt werden. Ein wichtiges Samenkorn der frühen zivilgesellschaftlichen Netzwerkbildung wird in diesem intellektuellen und urbanen Umfeld gelegt: Der Chicagoer Aktivist Saul Alinsky<sup>20</sup> gründet die Community-Organizing-Bewegung. Ihr Credo ist: Gruppennetzwerke sind nicht selbstverständlich gegeben, sie müssen organisiert werden. Nachbarschaften, die im Elend leben, müssen lernen, ihre berechtigten Forderungen friedlich aber bestimmt zu artikulieren.

Die Verknüpfung von Stadtteilbewohnern zu einem sozialen und politisch agierenden Netzwerk, das offiziellen Autoritäten der Kommunalpolitik Paroli bieten kann, steht am Anfang der Erfolgsgeschichte des Community Organizing, das sich während der 1930er Jahre in den Slums von Chicago ausbreitet, und dann in Civil Rights Movement und in den Protesten gegen den Vietnamkrieg in den 1960er Jahren eine Hochphase erlebt. Wichtige Aktivisten bedienen sich seiner Methoden. Martin Luther King durchlief wie Ralph Nader die Ausbildung zum Community Organizer, ebenso übrigens Hillary Clinton und Barack Obama.

Community Organizing bemüht sich um den systematischen Aufbau von Netzwerken im Stadtteil oder einer Region. Es setzt an den für die Bewohner vitalen Grundbedürfnissen an, greift Themen wie Verkehr, Wohnverhältnisse, Gesundheit oder Bildung auf, um sie zur gemeinsamen Angelegenheit zu machen. Community Organizer versuchen, gezielt Meinungsträger und Multiplikatoren im Quartier zu gewinnen, die dem Netzwerk Gewicht verleihen. Sie forcieren aber auch die öffentliche Artikulation, die in kreativen Aktionen ihren Niederschlag findet. Im Lauf der Jahre verliert sich zwar die starke Betonung von Gegenöffentlichkeit, dennoch ist Community Organizing, das dank der Initiativen Leo Pentas<sup>21</sup> auch hierzulande eine größere Aufmerksamkeit gefunden hat, noch heute politischer als viele der in Deutschland vergleichbaren Ansätze von Gemeinwesenarbeit.

---

<sup>18</sup> In Upton Siclairs Romanen oder in Brechts Heiliger Johanna der Schlachthöfe kann man nachlesen, wie furchtbar die Lebensbedingungen in Chicago damals waren.

<sup>19</sup> Zu dieser Ambivalenz siehe: Arne Karsten, Hillard von Thiessen (Hg.) (2006): Nützliche Netzwerke und korrupte Seilschaften. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

<sup>20</sup> Saul Alinsky (1999): Anleitung zum Mächtigkeitsein. Ausgewählte Schriften. Göttingen: Lamuv

<sup>21</sup> Leo Penta (Hg.) (2007): Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt. Hamburg: Edition Körber-Stiftung; Gisela Renner: Gemeinwesen aktivieren – Community Organizing als Modell. Konrad-Adenauer-Stiftung (Hg.) (2008): Bürgergesellschaft. Themen zum Bürgerschaftlichen Engagement, Nr. 08-2008, Berlin, <http://www.kas.de/wf/de/33.15162/>

Die Methoden des Community Organizing zeigen die Herausforderungen, auf die sich ähnliche Arten zivilgesellschaftlicher Netzwerkbildung einlassen müssen. Die Tradition der Gemeinwesenarbeit wurde schon genannt. Ein Großteil der interessanten deutschsprachigen Literatur zur sozialen Netzwerkarbeit stammt aus diesem Kontext.<sup>22</sup> Andere Ansätze, die mit Ressourcen alltäglicher Lebenswelt umgehen, zum Beispiel Modellprogramme wie „Soziale Stadt“, „Lernende Regionen“ oder „Leader+“ stehen vor ähnlichen Problemen: Es gilt, einen zivilgesellschaftlichen Werkzeugkoffer mit sehr sensiblen Präzisionsinstrumenten zusammenzustellen, der hilft, Kulturen behutsam so weiterzuentwickeln, dass ihre Authentizität nicht zerstört, sondern klarer zur Geltung gebracht wird. Man steht vor dem Dilemma, zivilgesellschaftliche Netzwerke zu stärken, ohne ihren Aufbau zu verändern oder ihre Ziele zu verzerren. Nachbarschaften zerbröseln, soziale Bewegungen entstehen offensichtlich nicht mehr spontan. Die Netzwerke der Moderne sind aus schwachen Fäden gewebt, die zwar jedem Individuum umfängliche und heterogene soziale Kontakte erlauben, aber auch leichter abreißen können.<sup>23</sup> Hier setzt zivilgesellschaftliches Netzwerkmanagement an.

Die wichtigste Methode lebensweltnaher Netzwerkbildung ist das „Empowerment“, das man, cum grano salis, mit „Hilfe zur Selbsthilfe“ übersetzen könnte. Es geht dabei um die Stärkung der persönlichen Ressourcen und des unmittelbaren sozialen Umfelds mit dem Ziel, die eigenen Angelegenheiten wieder so weit wie möglich selbst in die Hand zu nehmen, aber auch den notwendigen Unterstützungsbedarf klar zur Sprache zu bringen. Betrachten wir Empowerment unter dem Blickwinkel der Kreuzung sozialer Kreise, so bildet es sich an der Schnittstelle zwischen professionellen Institutionen und der Mobilisierung persönlicher oder alltagsweltlicher Ressourcen. Netzwerkkonstellationen, die Hilfe zur Selbsthilfe organisieren sollen, können sehr komplex sein. Die Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung, die sich seit über zwei Jahrzehnten mit diesen Arrangements beschäftigt, zeigen auf, dass bei gelungenen Interventionen drei Typen von Netzwerken kooperieren: das primäre Beziehungsnetz des Klienten, das vor allem seine Angehörigen und engen Freunde bilden. Das sekundäre Netzwerk der Zivilgesellschaft wie Nachbarschaften und Selbsthilfeorganisationen. Und schließlich die tertiären professionellen Netzwerke von Therapeuten, Ärzten oder Gemeindestationen.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> z.B. die Beiträge Herbert Schuberts. Herbert Schubert: Kooperation und Vernetzung. Die Rolle der Kommune. In: Nora Schmidt (Hg.) (2006): Handbuch Kommunale Familienpolitik. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentlich und private Fürsorge, S. 99-110; Herbert Schubert (Hg.) (2008): Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Beispiele, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; Florian Straus (2004): Soziale Netzwerke und Sozialraumorientierung: Gemeindepsychologische Anmerkungen zur Sozialraumdebatte, IPP-Arbeitspapiere Nr. 1, [www.ipp-muenchen.de](http://www.ipp-muenchen.de)

<sup>23</sup> Die Ambivalenz sozialer Netzwerke, dass schwache soziale Bindungen einen größeren sozialen Radius individueller Netzwerke ermöglichen, hat Marc S. Granovetter herausgearbeitet. Marc S. Granovetter (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, p. 1360-1380. Sozialkritischer wird dieser Befund behandelt bei Zygmunt Bauman (2000): Flüchtige Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp

<sup>24</sup> Viele interessante Ansätze derartiger Netzwerkbildung und -verknüpfung von der Jugendhilfe bis zu Pflegearrangements finden sich im zweibändigen Sammelwerk von Petra Bauer und Ulrich Otto (Hg.) 2005: Mit Netzwerken professionell arbeiten, Band 1: Soziale Netzwerke in Lebenslauf- und Lebenslagenperspektive; Band 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive, Tübingen: dgvt-Verlag



Die Stärkung der Eigenkräfte bezieht sich auf jene Dimension der sozialen Kapitalbildung, die Robert D. Putnam „bonding“ genannt hat. Damit bezeichnet er die Festigung der binnerorientierten Beziehungen einer Gruppe, ihres Zusammenhalts durch Vertrauen und die Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung, die für die teilhabenden Individuen zur Energiequelle ihrer eigenen Vorhaben werden können. Freilich ist an dem oben beschriebenen Beispiel des Community Organizing zu sehen, dass zivilgesellschaftliche Strategien der Netzwerkbildung immer auch den öffnenden Aspekt und die außenorientierte Verknüpfung zu anderen sozialen Kreisen im Auge behalten müssen, den Putnam „bridging social capital“ nennt.<sup>25</sup> Bloße Binnenorientierung kann zwar Identitäten stärken, birgt allerdings die Gefahr der Abkopplung von rechtsstaatlicher Kontrolle und demokratischer Teilhabe. Umgekehrt reicht die reine Außenorientierung nicht aus, eigene Interessen zu definieren. Zivilgesellschaftliche Netzwerkstrategien haben daher immer einen Doppelcharakter. Besonders brisant ist diese Erkenntnis zweifellos in der Gestaltung des interkulturellen Dialogs. Einerseits befürchten manche, dass durch eine verstärkte Konzentration der Communities auf sich selbst die Entstehung von Parallelkulturen unvermeidlich ist. Auf der anderen Seite wird die Gefahr beschworen, dass durch starke außenorientierte Imperative, zum Beispiel einer bedingungslosen Integration, die die Mehrheitsgesellschaft einklagt, als Trotzreaktion der Rückzug in die eigene Ethnie ausgelöst werden könnte, was schließlich zum gleichen Resultat führen würde.

Empowerment als Stärkung der Eigenkräfte und der Selbstorganisation muss aus zivilgesellschaftlicher Sicht also durch ein interkulturelles Netzwerkmanagement ergänzt und austariert werden, das es versteht, eine soziokulturelle Anschlussfähigkeit herzustellen. In den letzten Jahren hat sich dafür der Begriff „Diversity“ in Deutschland eingebürgert. Er betont weit mehr als der Begriff der Integration: die Vielfalt als produktive Quelle sozialer Energien.<sup>26</sup> Man könnte aber auch den von Buckminster Fuller umrissenen Begriff der Synergie einführen: Wie kann aus der Kreuzung sozialer Kreise eine neue, höhere Ordnung zivilgesellschaftlicher Kommunikation entstehen? Mit dem Begriff Synergie hat man vor allem in der ökonomischen Sprache Schindluder getrieben, meint man dort doch meist Rationalisierungsgewinne und Einsparungseffekte, die bei Unternehmensfusionen entstehen. Fuller geht es hingegen um die Aufgabe, aus zum Teil gegensätzlichen Werten und Haltungen neue kreative Lösungen der Kooperation herauszuarbeiten, ohne eigenständige Qualitäten zu nivellieren. Man könnte dies als den eigentlichen Kern zivilgesellschaftlichen Netzwerkmanagements begreifen. Fuller hat dies an der Funktionsweise des Trimmeruders veranschaulicht, mit dem bei großen Tankern oder Flugzeugen eine Richtungsänderung ausgelöst wird. Durch die Bewegung des kleinen Trimmeruders wird die Strömung des Wassers oder der Luft so

---

<sup>25</sup> Robert D. Putnam (Hg.) (2001): Gesellschaft und Gemeinnutzen. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung

<sup>26</sup> Siehe dazu etwa das Modellprojekt „gemeinsam engagiert“, das das Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern mit der Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen Ausländerbeiräte durchführt. Näheres unter [www.gemeinsam-engagiert.net](http://www.gemeinsam-engagiert.net). Außerdem: Thomas Rübke: Grußwort in: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern, Institut für soziale und kulturelle Arbeit (Hg.): Migrant\*innenorganisationen als Akteure der Zivilgesellschaft: Integrationsförderung durch Weiterbildung. Fachtagung 14.-15.12.2007 in Nürnberg. Zum Integrationspotenzial des Bürgerschaftlichen Engagements siehe auch Wolfgang Vorkamp (2008): Integration durch Teilhabe. Das zivilgesellschaftliche Potenzial von Vereinen. Frankfurt am Main: Campus

geleitet, dass das große Hauptruder in die entgegengesetzte Richtung ausweicht. Mit geringem dialektischen Kraftaufwand lässt sich also eine große Wirkung erzielen.<sup>27</sup>

#### **4. Netzwerke zwischen Bürokratie und Lebenswelt**

Ein dritter Flussarm der Netzwerkgeschichte kommt ebenfalls aus den frühen Tagen der Soziologie. Max Weber setzt die erste Wegmarke. Die Moderne ist nach Weber durch eine bürokratische Herrschaft gekennzeichnet, die sich nicht an durch Tradition verbürgten Abhängigkeiten oder dem Charisma eines Führers, sondern an der Legalität durch geregelte Verfahren ausrichtet.<sup>28</sup> Dieser Typ der Herrschaft ist sehr effizient, weil er verlässliche Standards setzt. Er hat aber auch seine Tücken, die Weber zum Teil selbst gesehen hat, wenn er beispielsweise vom „ehernen Gehäuse“ der Hörigkeit spricht, das die moderne Bürokratie aufgebaut habe. Verwaltung erzeugt nicht nur rationale Verfahrensweisen, sondern auch Misstrauen, Entfremdung und Ohnmachtsgefühle. Franz Kafka hat dazu die passenden literarischen Metaphern geliefert.

Noch klarer als Weber hat Robert K. Merton<sup>29</sup> die Anomalien der Bürokratie wahrgenommen. Eigentlich muss die moderne Verwaltung in ihrer professionellen Reinform, wenn sie also Webers Idealtypus buchstabengetreu folgen würde, ihre Ziele verfehlen. Zu ihrem Wesen gehört es, von der Individualität des Falles abzusehen. Nach und nach verliert sie dadurch die Bodenhaftung mit den wirklichen Lebensverhältnissen und beginnt, um sich selbst zu kreisen. In den Worten der Systemtheorie: Sie wird selbstreferentiell. Die Angestellten der Verwaltung werden das im Kontakt mit ihren Klienten natürlich zu spüren bekommen. Um arbeitsfähig zu bleiben, müssen sie dem äußeren Druck nachgeben und sich damit auf eine eigentlich wesensfremde Logik einlassen. Eine harmlose Ausprägung ist der kleine Dienstweg. Die strenge Legalität gesetzter Ordnungen und der lineare Aufbau der Befehlsketten werden durch persönliche Beziehungsnetze, die es mit den offiziellen Regeln nicht so ernst nehmen, umgangen oder wieder verflüssigt. Nur so kann Bürokratie ihren Lebensweltbezug bewahren.

Das Vertrauen, das der Arbeitsweise der modernen Verwaltung entgegengebracht wird, besteht darin, dass sie jeden Fall nach überprüfbaren Verfahren gleich zu behandeln vorgibt. Offensichtlich reicht dies aber nicht aus. Vertrauen muss zusätzlich über persönliche Beziehungen hergestellt werden. Je anonym und komplexer der technische und bürokratische Apparat, desto wichtiger werden menschliche Verbindungen, um Entfremdung durch professionelle Deformation auszugleichen.

Der englische Soziologe Anthony Giddens hat sich mit dem Problem des Vertrauens in bürgerlichen Gesellschaften intensiv beschäftigt. Die Moderne entsteht aus einem langen Prozess der Entbettung (disembedding), in dem Netzwerke von Familien und Nachbarschaften zunehmend entwertet und aufgelöst werden. Dienste, die früher aus Solidarität, Freundschaft, Gefälligkeit oder persönlicher Verpflichtung in diesem Bezugssystem geleistet wurden, verwandeln sich allmählich in marktfähige

<sup>27</sup> Beide Seiten: die des Empowerment, also der Stärkung des inneren Zusammenhangs und der Öffnung als unerlässliche Qualitäten des Netzwerkmanagements betont auch Heiner Keupp (2008): Soweit die Netze tragen. Chancen und Mythen der Netzwerkarbeit, MS. [www.ipp-muenchen.de](http://www.ipp-muenchen.de)

<sup>28</sup> Max Weber (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen: J.C.B. Mohr, S. 122-176

<sup>29</sup> Robert K. Merton (1957): Social Theory and Social Structure. Glencoe, IL: Free Press, S. 195-206.

Leistungen, die gegen Entgelt erbracht werden. Je anonymere diese Dienste werden, desto klarer werden auch die Bruchstellen des Vertrauens sichtbar. Das professionelle System überdeckt dies zum Teil durch besondere Marketingtricks: So sollen beispielsweise Stewardessen eine Ausstrahlung besitzen, die Sicherheit und Geborgenheit vermittelt, wenn man sein Leben schon einem Flugzeug überantwortet. Hoch komplexe technische Risiken werden gleichsam durch eine vertrauenserweckende Stimme heruntergespielt.<sup>30</sup>

Persönliche Netzwerke haben zu den technischen Abläufen von Verwaltung und Dienstleistungserbringung nun eine doppelte Beziehung. Zum einen stehen vor allem die lebensweltlichen Netzwerke unter einem enormen Druck durch den fortschreitenden Prozess der Entbettung. Jeremy Rifkin hat die Konsequenzen drastisch vor Augen geführt: „Aber wenn praktisch alle Beziehungen zu kommerziellen Beziehungen werden und das Leben eines jeden Menschen 24 Stunden täglich zum Gegenstand des Kommerzes wird, was bleibt dann für nicht-kommerzielle Beziehungen übrig – für Beziehungen, die auf Verwandtschaft, Nachbarschaft, gemeinsamen kulturellen Interessen, religiöser Zugehörigkeit, ethnischer Identifizierung und brüderlichem oder staatsbürgerlichem Engagement beruhen.“<sup>31</sup>

Zum anderen besitzen persönliche Netzwerke eine Ressource, auf die selbst eine durch und durch modernisierte Gesellschaft nicht verzichten kann. Ihre Bindungsfähigkeit beruht vor allem auf freiwilliger Gegenseitigkeit. Diese kann nicht restlos kodifiziert oder monetarisiert werden. Die Selbstverpflichtung, die Netzwerke zusammenhält, kann also nur in einer gewissen Distanz zu den offiziellen Vorschriften der Verwaltung und den Tauschregeln von Waren und Diensten entstehen. Sie muss sich zu einem nicht geringen Teil auf ungedeckte Schecks des Vertrauens oder gar der Empathie verlassen können. Zivilgesellschaftliche Netzwerke bilden eine Ressource, die zwar durch Markt und Staat nicht herbeigeschafft werden kann, die aber für die Einhaltung der Regeln des Marktes und Gesetze ein Lebenselixier bietet. Ein berühmtes Beispiel ist der Ehrenkodex im Netzwerk der Lübecker Kaufmannschaft, den Thomas Mann in den Buddenbrooks beschrieb.

Das Ehrenamt hat für die Entwicklung dieser informellen Vertrauensnetzwerke eine herausragende historische Bedeutung in der bürgerlichen Gesellschaft erlangt.<sup>32</sup> Die Alumni von heute etwa funktionieren noch nach den gleichen Prinzipien wie die Beziehungen von Burschenschaften im 19. Jahrhundert. Sie machen Begegnungen möglich, die im offiziellen gesellschaftlichen Verkehr oder in der Welt der Erwerbsarbeit so nicht, oder zumindest nicht auf Augenhöhe zustande kämen: zwischen dem Bankangestellten und dem Universitätsprofessor, dem Studenten und dem Ministerialdirigenten.

Die Erfahrung, dass durch persönliche Kontakte im ehrenamtlichen Bereich berufliche Belange, sozusagen „rein menschlich“, vertieft werden können, ist sicher weit verbreitet. Das gegenseitige Unterstützungsnetzwerk ist, um noch einmal Putnam zu zitieren, eine reiche Quelle sozialen Kapitals. Das reicht von der

<sup>30</sup> Anthony Giddens (1996): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 102-140

<sup>31</sup> Jeremy Rifkin (2000): Access. Das Verschwinden des Eigentums. Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 152

<sup>32</sup> Thomas Nipperdey (1983): Deutsche Geschichte. 1800-1866. Bürgerwelt und starker Staat. München: C.H. Beck

solidarischen Nachbarschaftshilfe über kleine Gefälligkeiten bis zu schwerwiegenden Geschäften, die im Golf- oder Yachtclub verhandelt werden. Aber es wird auch die Ambivalenz deutlich: Der Zugang zum Netzwerk ist eine eminente Frage der Macht. Je stärker sich Netzwerke ausbreiten, umso wichtiger wird die Höhe ihrer Zugangsbarrieren, die zwischen Inklusion und Exklusion entscheiden.

Auch das sogenannte „Neue Ehrenamt“ ist davon nicht unberührt. Diese Debatte wird heute besonders intensiv in bezug auf die Teilnahme von Menschen mit Migrationshintergrund oder bildungsfernen Schichten an den „deutschen“ bzw. „mittelstandsorientierten“ Netzwerken des bürgerschaftlichen Engagements geführt.<sup>33</sup> Der Historiker Paul Nolte formuliert sehr klar: „Die Zivilgesellschaft ist eben nicht jener geschützte, egalitäre Binnenraum der sozialen Harmonie. Sie ruht vielmehr auf einem Fundament realer gesellschaftlicher Ressourcenverteilung auf, von dem weder die einzelnen Akteure noch das System als ganzes absehen kann.“<sup>34</sup> Netzwerke können nicht nur verbinden, sondern auch spalten.

Ein zweiter Aspekt kommt hinzu: Zivilgesellschaftliche Netzwerke sind durch Instrumentalisierung bedroht. Mehr und mehr kann bürgerschaftliches Engagement seinen Eigensinn verlieren, indem es professionellen Zwecken, zum Beispiel der Karriere, unterworfen wird. Die Lektüre eines beliebigen Managementleitfadens zum Networking macht dies auf oft unangenehme Weise deutlich. Da wird beispielsweise das systematische Notieren von Geburtstagen empfohlen, weil man sich durch die Grußkarte strategische Vorteile erhofft, nicht, weil es den Jubilaren vielleicht Freude bereiten könnte.

Es gibt das schöne Bonmot, die Steigerung des Netzwerks sei der Filz. Zweifellos haben Netzwerke in diesen bürokratischen Milieus nicht nur eine korrigierende Wirkung, sondern können, weil sie sich durch ihren informellen Charakter auch leicht der demokratischen Kontrolle entziehen können, zu einer unkontrollierbaren Macht werden.

Die negative Seite ehrenamtlicher Beziehungsnetzwerke besteht also in der Gefahr, sie für fremde Zwecke dienstbar zu machen und neue gesellschaftliche Barrieren zu errichten. Es gibt freilich auch eine fruchtbare Wirkung bürgerschaftlicher Netzwerke. Sie können ein wirksames Gegengewicht zu Kommerzialisierung und Bürokratisierung, zu Korporatismus und professioneller Deformation bilden.

Diese Eigenschaft zeigt sich vor allem da, wo bestimmte Problemsituationen in einer Kombination von fachlichen Diensten und alltagsweltlichen Unterstützungsnetzwerken bearbeitet werden. Vor diesem Hintergrund tauchte Mitte der 1990er Jahre das Schlagwort vom Wohlfahrtsmix<sup>35</sup> in der sozialpolitischen Debatte auf. Die Ressourcen, die eine professionelle Einrichtung zur Bewältigung

<sup>33</sup> Martin Schenkel: Bildungsarmut und Partizipationsferne. Spaltet das bürgerschaftliche Engagement die Gesellschaft? Impulsreferat im Arbeitskreis Bürgergesellschaft und aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung vom 26.11.2006, [http://www.fes.de/buergergesellschaft/debatten/ProtokolleTagesordnungen/24\\_Protokoll\\_061124.pdf](http://www.fes.de/buergergesellschaft/debatten/ProtokolleTagesordnungen/24_Protokoll_061124.pdf)

<sup>34</sup> Paul Nolte: Zivilgesellschaft und soziale Ungleichheit. Überlegungen zur deutschen Gesellschaftsgeschichte. In: Generation Reform. Jenseits der blockierten Republik. München: C.H. Beck, S. 85

<sup>35</sup> Adalbert Evers, Thomas Olk (Hg.) (1996): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen; Adalbert Evers, Ulrich Rauch, Uta Sitz (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. Berlin: Edition Sigma

ihrer Aufgaben zur Verfügung hat, werden neu interpretiert. Neben Geld und hauptamtlicher Arbeit fällt der Blick nun auf das bislang vernachlässigte bürgerschaftliche Engagement – nicht mehr nur als nette, zusätzliche Ergänzung der eigentlichen Dienstleistung, sondern als Koproduzent, der unabdingbar an der Aufrechterhaltung der wesentlichen Funktionen mitwirkt. War man bislang daran gewöhnt, von der hauptamtlichen Kernleistung auszugehen, die man ergänzen und bereichern könnte, wenn dazu kompetente Ehrenamtliche zur Verfügung stünden, so dreht sich nun die Perspektive: Nimmt man als Ausgangspunkt die hilfeschuchende Person mit ihren komplexen Anforderungen und Ansprüchen, dann lässt sich nicht mehr so leicht zwischen wesentlicher und zusätzlicher Hilfe unterscheiden. Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Wenn man früher Ehrenamtliche in Kindergärten begegnete, so assistierten sie den Hauptamtlichen als Begleitpersonen beim Ausflug ins Grüne oder kümmerten sich beim Sommerfest um den Grill. Ihre Aktivitäten beschränkten sich auf ergänzende Hilfe. Was aber soll man davon halten, wenn Ehrenamtliche in die Kindertagesstätte kommen, um vorzulesen, oder gar, um gemeinsam mit den Kindern zu singen oder naturwissenschaftliche Experimente vor staunenden Augen durchzuführen? Sie können damit den Bildungsanspruch der Kinder unterstützen und somit als Koproduzenten zur Realisierung einer Kernaufgabe der Einrichtung beitragen.

Die Perspektive der Koproduktion wird durch eine methodische Umorientierung sozialer Arbeit gestärkt, die man in den letzten zwei Jahrzehnten beobachten kann. Die breite Einführung des Fallmanagements und die neuen Diskussionen um das persönliche Budget bemühen sich um eine ganzheitliche Sicht von Problemen, die durch eine wohldosierte Mischung aus Unterstützungsmaßnahmen gelöst werden sollen. In der Konsequenz muss die Verknüpfung unterschiedlicher Ressourcen zu umfassenden Netzwerkstrukturen der Hilfe führen.

Eine lange Tradition dieser Denkrichtung besteht, wie schon bemerkt, in der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung.<sup>36</sup> Die Selbsthilfebewegung beispielsweise, die in den 1980er Jahren aus dem Boden schießt, entwickelt ein Wissensnetzwerk neben den professionellen Hilfen der Ärzte und Therapeuten. Was zunächst als Affront gegen die „Halbgötter in Weiß“ beginnt, hat mittlerweile den Status eines anerkannten Partners.

Neuerdings entwickeln sich Kombinationen unterstützender Netzwerkstrukturen mit einer besonderen Dynamik in der Pflege und der Familienförderung. Gesetzliche Grundlagen wurden geschaffen, um ehrenamtliche Helferkreise ins Leben zu rufen, die Angehörige von Demenzkranken entlasten.<sup>37</sup> Ehrenamtliche Patenschaften ergänzen hauptamtliche sozialpädagogische Hilfe, indem sie präventiv oder nachsorgend Familien stabilisieren.

All diesen Beispielen ist gemein, dass sie auf einer Kombination unterschiedlicher Netzwerke beruhen. Die besondere Wirksamkeit ihrer Hilfen beziehen sie aus dem Zusammenspiel natürlicher oder primärer Netzwerke, die den Hilfesuchenden in seiner Alltagswelt zur Verfügung stehen – also Verwandte, Ehegatten oder Freunde – sekundärer Netzwerke der Nachbarschaft und weiterer bürgerschaftlicher

---

<sup>36</sup> Siehe hierzu: Ulrich Otto, Petra Bauer, a.a.O.

<sup>37</sup> Nach dem Pflegeleistungs-Ergänzungsgesetz von 2002 können erstmals ehrenamtliche Helferkreise finanzielle Unterstützungsleistungen erhalten. Dies wurde im Pflege-Weiterentwicklungsgesetz, das 2008 in Kraft trat, weiter ausgebaut.

Unterstützung und schließlich tertiärer Netzwerke fachlicher Hilfen. Wie diese drei Ebenen im jeweiligen Fall arrangiert werden müssen, soll sich durch die Anforderungen und Wünsche des hilfebedürftigen Subjekts regulieren. Fallmanagement oder persönliches Budget bieten Antworten auf die Frage, nach welchen Regeln die jeweiligen Unterstützungsarrangements zusammengestellt werden. Im Zentrum sollten immer erst die Eigenkräfte des Klienten oder der ihm nahestehenden sozialen Gruppe stehen. Erst in einem weiteren Schritt treten dann professionelle Netzwerke auf den Plan, um zu ergänzen, was der Einzelne oder das ihn umgebende primäre und sekundäre Netzwerk nicht zu leisten vermag.

Es liegt auf der Hand, wie schwierig es im Einzelnen ist, eine gelungene Balance zwischen diesen drei Netzwerkebenen herzustellen. Leicht werden das primäre und sekundäre Netzwerk der persönlichen Beziehungen überlastet, was durch eine neoliberale Ideologie der Individualisierung und des Sozialstaatsabbaus noch forciert werden kann. Wir kennen etwa Berichte aus südeuropäischen Ländern, wo es gang und gäbe ist, dass Angehörige einen Kranken im Hospital mit Speisen und Getränken versorgen. Umgekehrt aber – siehe Weber und Merton – neigen die professionellen tertiären Netzwerke zu einer Allzuständigkeit und Selbstbezüglichkeit, die im sozialen Bereich zu fatalen Abhängigkeiten der hilfeschuchenden Subjekte, zum Beispiel durch Hospitalisierung und Chronifizierung, führen kann.

Herbert Schubert sieht die besondere Qualität bürgerschaftlicher Netzwerke darin, dass sie einer Zerstückelung der Lebenswelten durch eine fachlich professionelle Logik entgegenwirken.<sup>38</sup> Dies kann aber nur gelingen, wenn sie ihren Eigensinn bewahren und nicht zum Ausfallbürgen oder zur verlängerten Werkbank der professionellen Hilfe degradiert werden. Auch hier lauert die Gefahr der Instrumentalisierung. Da hilft nur, die besonderen Stärken der lebensweltlichen Netzwerke herauszustellen. Synergien entstehen nicht dadurch, dass man die verschiedenen Handlungslogiken professioneller und bürgerschaftlicher Netzwerke aneinander anpasst, sondern aus ihrer Diversität und ihrer dialektischen Beziehung zueinander Funken schlagen lässt: Die lebensweltliche Perspektive ist ganzheitlich und subjektorientiert. Sie sieht das lernende Kind, die alleinerziehende Mutter mit der Vielfalt ihrer Bedürfnisse und Lebensbezüge. Ihr sind Ressortzuständigkeiten fremd, die beispielsweise Angelegenheiten der Schule oder des Jugendamts, der Erziehungsberatung oder der Familienhilfe säuberlich unterscheiden. Gerade dieser „gesunde Menschenverstand“ des Bürgerschaftlichen Engagements verlangt nach Kooperationen und kümmert sich wenig um Grenzziehungen im Namen von Bürokratie und Fachdünkel. Man könnte mit Anthony Giddens von Prozessen der Rückbettung (reembedding) sprechen, die die moderne Ausdifferenzierung bezahlter Dienstleistungen wenigstens ein Stück weit kompensiert.

## **5. Netzwerke in der politischen Steuerung**

Wie weit sich der Netzwerkgedanke ideengeschichtlich zurückverfolgen lässt, wird am vierten und letzten hier erkundeten Flussarm unserer Begriffsgeschichte sichtbar, der bis in die Zeit der antiken Polis hineinreicht. Plato hat in seinem Dialog „Politikos“ das politische Geschäft mit dem des Webers verglichen. Michel Foucault hat dieser Verwandtschaft in seiner Geschichte der Gouvernamentalität einen prominenten

---

<sup>38</sup> Herbert Schubert (2006): Kooperation und Vernetzung – zur Rolle der Kommune. In: Nora Schmidt (Hg.) Handbuch kommunale Familienpolitik, a.a.O.

Platz eingeräumt, weil er darin ein wichtiges Muster modernen Politikverständnisses erkennt. „Was ist denn eigentlich die politische Tätigkeit, die Essenz des Politischen, was ist der Politiker oder vielmehr die Handlung des Politikers? Es ist das Verknüpfen, wie der Weber Kette und Schuss verbindet. Der Politiker verbindet die Elemente unter den Menschen, die guten Elemente, die durch Erziehung geformt werden, er verbindet die Tugenden, die voneinander verschieden und mitunter sogar einander entgegengesetzt sind, er webt und verbindet die entgegengesetzten Temperamente unter ihnen, wie zum Beispiel die aufbrausenden Menschen und die maßvollen Menschen, und zwar webt er sie dank der Hilfe des Weberschiffchens einer gemeinsamen Meinung, welche die Menschen miteinander teilen.“<sup>39</sup>

Platos Verständnis vom Politiker als „Netzwerker“ oder Weber fällt nach dem Ende der griechischen Polis dem Vergessen anheim und wird erst mit der Entstehung der bürgerlich kapitalistischen Gesellschaft wieder aufgegriffen. Warum wird es wieder aktuell? Nun, weil Politik, die ihr Geschäft darin sieht, vorhandene Fäden der öffentlichen Meinung zu verbinden, auf einen vorstaatlichen öffentlichen Raum angewiesen ist, in dem sich diese Meinungen zuallererst bilden können. Eine bürgerliche Öffentlichkeit, die dieses politische Konzept tragen könnte, scheint aber erst im 18. Jahrhundert zu entstehen.<sup>40</sup> In dieser historischen Sattelzeit differenziert sich ein gesellschaftlicher, vom Staat unterschiedener Bereich des Rasonnements und der politischen Willensbildung heraus, der zum großen Gegenspieler feudal absolutistischer Herrschaft aufsteigt.<sup>41</sup> Was in Frankreich in die Revolution mündet, kommt in Preußen zumindest in staatlichen Reformen zum Ausdruck, die Bürgern ein größeres kommunales Gestaltungs- und Mitspracherecht einräumen. Neben diese sich herausbildende autonome Sphäre der Zivilgesellschaft tritt ein unabhängiger Wirtschaftsbereich, der sich selbstbewusst aus den staatlichen Fängen der Kameralistik herauslöst.

Es ist hier nicht der Platz, um die komplexen Beziehungen, die sich aus diesem historischen Differenzierungsprozess ergeben, nachzuzeichnen. Festzuhalten bleibt jedoch, dass wir es seitdem mit einem gesellschaftlichen Dreieck von unabhängigen, aber vielfältig miteinander verflochtenen Machtzentren zu tun haben, die eine eigene Handlungslogik ausbilden und eine besondere Geltung für sich beanspruchen. Man kann dies am Beispiel der uns naheliegenden Frage erläutern, wie in einem Staatswesen Gemeinnutz sichergestellt wird und wer sich dafür verantwortlich erklärt. War dies in der feudal-absolutistischen Gesellschaft noch eindeutig Sache des Staates und der von ihm geleiteten Polizey, so treten im 18. Jahrhundert neue Mitspieler auf den Plan und machen dieses Monopol streitig. Die Wirtschaft behauptet mit Adam Smith, eine eigenständige Quelle des Gemeinnutzes zu sein, indem durch die Wendung einer unsichtbaren Hand aus der egoistischen Verfolgung wirtschaftlicher Einzelinteressen öffentlicher Wohlstand hervorgeht. Die Zivilgesellschaft wiederum legt mit Vereinen, Genossenschaften, Initiativen der Armenfürsorge und der Entstehung politischer Parteien eine autonome Grundlage von Organisationsformen und Initiativen Bürgerschaftlichen Engagements.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Michel Foucault (2004): Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 215

<sup>40</sup> Jürgen Habermas (1962): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchung zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Neuwied und Berlin: Luchterhand

<sup>41</sup> Manfred Riedel: Artikel Gesellschaft, bürgerliche. In Otto Brunner, Werner Conze, Reinhart Koselleck (Hg.) (2004): Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd 2. Stuttgart: Klett Cotta, S. 719-800

In der Folge dieses Ausdifferenzierungsprozesses entwickeln sich zwischen den Sphären des Staates, der Wirtschaft und Zivilgesellschaft neue Arrangements der Verantwortungsaufteilung. Zum einen wird unter dem Leitbild der Subsidiarität der Staat, der ursprünglich sowohl für die Überwachung als auch für die Herstellung von öffentlichen Gütern verantwortlich war, zum Kooperationspartner zivilgesellschaftlicher Verbände, die Stück um Stück die sozialstaatlich gebotene Bereitstellung öffentlicher Güter übernehmen. Der Staat gewährleistet die Finanzierung, das Tun überlässt er anderen. Zum anderen wird mit dieser Auslagerung von Diensten in die Bürgergesellschaft aber auch eine Wettbewerbssituation geschaffen, die gemeinnützige Organisationen unter dem Druck des Marktes zu Dienstleistungsunternehmen werden lassen.

Politische Steuerung wird in diesem Gefüge zur kooperativen Aufgabe, die in wechselnden Konstellationen den Konsens zwischen unterschiedlichen Partnern herbeiführen muss. Man könnte auch sagen: Sie wird zum Netzwerkmanagement. Der Staat wird vom Oberhaupt zum primus inter pares, nicht nur deshalb, weil er freiwillig Verantwortung an Zivilgesellschaft und Wirtschaft überträgt, sondern auch, weil er gezwungenermaßen zugunsten intermediärer Instanzen und substaatlicher Verbände an Einfluss verliert.<sup>43</sup> Dieser Machtverlust ist in Deutschland besonders drastisch, nachdem mit dem Schrecken der nationalsozialistischen Herrschaft der Obrigkeitsstaat alter Provenienz endgültig ausgedient hat. Der Stellenwert der Bürgergesellschaft wird aufgewertet. Damit verbindet sich die Hoffnung, dass sich in der jungen Bundesrepublik eine stabile Basis republikanisch gesinnten und engagierten Bürgertums entwickelt, wie sie sich in den westlichen Demokratien über Jahrhunderte festigen konnte.

Aber auch der dritte Partner in diesem gesellschaftlichen Beziehungsdreieck gewinnt an Macht. Die Einflusssphäre des Staates wird durch wachsende Ansprüche, vor allem der Ökonomie und ihrer Lobbyisten, so in die Zange genommen, dass manche Politikwissenschaftler in den 1970er Jahren auch schon der Unregierbarkeit<sup>44</sup> das Wort redeten. In der Geschichte der Bundesrepublik scheint der Staat in Wellenbewegungen nach einem neuen Rollenverständnis zu suchen, wobei er phasenweise wirtschaftlichen Vorbildern der Steuerungsphilosophie oder zivilgesellschaftlichen Mustern zuneigt. Von der Ordnungspolitik der sozialen Marktwirtschaft über den Aufruf, mehr Demokratie zu wagen in der Willy-Brandt-Ära, zur Idee des schlanken Staates und des New Public Managements der 1990er Jahre, weiter über die Vorstellungen des Staates als Moderator gesellschaftlicher Kräfte und schließlich zum aktivierenden Staat, der angesichts der Finanzkrise sich derzeit schon wieder in einen starken, vorsorgenden Staat zurückverwandelt. Einmal schlägt das Pendel zugunsten wirtschaftlicher Interessen, einmal in Richtung bürgerschaftlicher Öffentlichkeit aus. Ungeachtet dessen, ob sich staatliches Handeln eher einem Managementmodell verschreibt, das sich an Effektivität und Effizienz orientiert, oder zivilgesellschaftlichen Paradigmen breiter demokratischer Beteiligung folgt, ob es sich eher an Kunden oder an Bürger wendet: Politik muss

---

<sup>42</sup> Gunnar Folke Schuppert: Gemeinwohlverantwortung und Staatsverständnis. In: Helmut K. Anheier, Volker Then (Hg.) (2004): Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 25-59

<sup>43</sup> Wolfgang Reinhard (2000): Geschichte der Staatsgewalt. Eine vergleichende Verfassungsgeschichte Europas von den Anfängen bis zur Gegenwart. München: C.H. Beck, S. 535

<sup>44</sup> Wilhelm Hennis: Zur Begründung der Fragestellung. In: Wilhelm Hennis/Peter Graf Kielmansegg/Ulrich Matz (Hg.) (1977): Regierbarkeit: Studien zu ihrer Problematisierung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 9-21



sich, um zu Entscheidungen zu gelangen, auf neue Formen der Prozessgestaltung und der gesellschaftlichen Netzwerkarbeit einlassen, um ihrem Steuerungsauftrag gerecht zu werden. Für diese Konstellation hat sich mittlerweile der Begriff „Governance“ eingebürgert.<sup>45</sup>

In der terminologischen Zuspitzung als „Good“ Governance wird in der Literatur vor allem der Aspekt umfassender Bürgerbeteiligung an politischen Entscheidungen hervorgehoben. Die Methoden und Wege sind vielfältig. Vor allem die kommunalen Agenda21-Prozesse haben seit Mitte der 1990er Jahre wichtige Wegmarken gesetzt. So werden in vielen Städten und Gemeinden Leitbilder unter breiter öffentlicher Beteiligung aufgestellt, an deren Formulierung Politiker, Vertreter der Wirtschaft und der Bürgergesellschaft gleichermaßen Anteil nehmen. Bürgerhaushalte geben Bewohnern von Stadtbezirken und Kommunen Gelegenheit, über die Verwendung von Budgets mitzubestimmen. An vielen Orten wird mit unterschiedlichen Beteiligungsverfahren von Bürgern am politischen Prozess experimentiert. Bündnisse für Familien oder andere Runde Tische versuchen, wichtige gesellschaftspolitische Themen in gemeinsamer Verantwortung von Vertretern aus Wirtschaft, Kommunen und Bürgergesellschaft voranzubringen.

Eine wichtige Erfahrung in Bezug auf diese Beteiligungsprozesse ist, dass sie einer nachhaltigen Netzwerkpflge und eines professionellen Schnittstellenmanagements bedürfen, sonst fallen sie nach kurzer Zeit in sich zusammen. So sind viele mit großen Aplomb ins Leben gerufene „Bündnisse für Familien“, schon nach einigen Sitzungen in einen längeren Dämmerzustand verfallen.

Vorbildlich ist der mit vielen Preisen und Würdigungen bedachte Agenda21-Prozess der oberbayerischen Gemeinde Weyarn. In einem Verfahren, das mittlerweile auch in der Gemeindefassung<sup>46</sup> festgelegt ist, werden die Entscheidungskompetenzen der sogenannten Bürgerwerkstätten transparent dargelegt. Diese Arbeitskreise gründen sich autonom, sie müssen aber, um vom Gemeinderat anerkannt zu werden, gewisse Spielregeln beherzigen. Dazu gehört es, einen Sprecher zu wählen, ein Ziel des Arbeitskreises festzulegen, öffentlich einzuladen und Protokolle der Sitzungen zeitnah zu veröffentlichen. Die Ergebnisse der Arbeitskreise werden in einem Steuerungsgremium gebündelt. Der Bürgermeister und je ein Vertreter aus den Arbeitskreisen gehört automatisch dem Steuerungsgremium an. Acht weitere Mitglieder werden für sechs Jahre durch eine Bürgerversammlung gewählt. Das Steuerungsgremium hat die Aufgabe, die Planungen der Arbeitskreise zu sichten und dem Gemeinderat zur Entscheidung vorzulegen.

Konzentriert man sich auf den bürgerschaftlichen Beteiligungsaspekt der Good Governance, so zeigen sich aber auch einige Fallstricke. Governance, so wird in der Literatur oft leichthin behauptet, beruhe auf einer gelebten Verantwortungspartnerschaft im Akteursnetzwerk von Markt, Staat und Bürgergesellschaft.<sup>47</sup> Das trifft in der allgemeinen Aussage zwar zu, doch der Teufel steckt im Detail. Handelt es sich denn überhaupt um eine gleichberechtigte Partnerschaft, die sich auf Augenhöhe abspielt? Dass dies nicht der Fall ist, macht

<sup>45</sup> Siehe dazu: Artur Benz (Hg.) (2004): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden: vs-Verlag für Sozialwissenschaften

<sup>46</sup> Satzung zur Weiterführung der Bürgerbeteiligung auf der Grundlage des Bayerischen Dorferneuerungsprogramms, verabschiedet vom Gemeinderat Weyarn am 23. Oktober 2008

<sup>47</sup> Tobias Knoblich, Oliver Scheytt (2009): Zur Begründung von Cultural Governance. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 8/2009. Themenheft Politische Steuerung

schon ein Blick auf die ungleich verteilten Ressourcen deutlich. Viele bürgerschaftliche Initiativen leben von der Hand in den Mund, sie können sich nicht auf gut ausgestattete Forschungsinstitute und Öffentlichkeitsabteilungen stützen.

Eine weitere Asymmetrie zeigt sich in der unterschiedlichen Bündelung von Interessen. Kann man überhaupt allen Partnern in diesem Governance-Dreieck eine wie auch immer geartete strategische Absicht unterstellen? Während dies für die Akteure Staat und Wirtschaft wohl zutrifft, denn hier finden sich geregelte Verfahren der Willensbildung und Politikformulierung, so kann man es bei der Bürgergesellschaft nicht generell behaupten. Die Kultur der Bürgergesellschaft ist, wie Rifkin sagt, nicht instrumentell.<sup>48</sup> Sie beruht zunächst auf einer diffusen lebensweltlichen Grundlage, einer – gemäß Simmel – Kreuzung unterschiedlicher sozialer Kreise, die nur in den seltensten Fällen gemeinsame artikulierte Interessen besitzen.

Schließlich besteht noch eine dritte Schieflage: Wer sind die Wortführer der Zivilgesellschaft? Wer kann als Ansprechpartner dienen? Im „Rheinischen Kapitalismus“ der frühen Bundesrepublik schien diese Frage noch einfach zu beantworten: Es sind die Vertreter und Würdenträger der großen Verbände, der Kirchen und Parteien, die für die politische Willensbildung der Zivilgesellschaft Sorge tragen. Damit sind die Partner klar benannt. Aber dieser Korporatismus ist heute kaum mehr haltbar. Schon in den 1960er und 70er Jahren wurde er von der außerparlamentarischen Opposition und neuen sozialen Bewegungen<sup>49</sup> überrannt. Ob Studenten-, Frauen-, Anti-AKW- oder Ökologiebewegung: alle tragen zu einer sehr lebendigen und sich lautstark äußernden politischen Öffentlichkeit bei, die sich von Parteien und Kirchen, Gewerkschaften und bekannten Lobbyverbänden ausdrücklich distanziert. Als diese neuen sozialen Bewegungen erlahmen, stellt sich mit dem von ihnen hinterlassenen Leerraum politischer Öffentlichkeit allerdings erneut die Frage, wer „die“ Zivilgesellschaft denn verkörpern könnte. Von Zeit zu Zeit wird die Führerschaft im Kampf um öffentliche Aufmerksamkeit von wechselnden Einzelinteressen erobert, die wohl auch Gemeinnutz für sich reklamieren, aber nicht selten verdeckt egoistische Interessen durchsetzen wollen. Sprichwörtliche Berühmtheit erlangen die sogenannten Nimbys – Not in my backyard.

Zivilgesellschaftliche Willensbildung ist nach dem Grundgesetz zwar der Auftrag der politischen Parteien, doch diese haben deutlich an Einfluss und Mitgliedern verloren. Auch die Zeit, da sich soziale Bewegungen spontan bilden, ist offenbar – zumindest vorübergehend – vorbei. Insofern, auch dies ist eine Erkenntnis vieler kommunalen Agenda-21 Prozesse, müssen erst einmal Plattformen zur Verfügung gestellt werden, auf denen sich zivilgesellschaftliche Akteure vernetzen und zu gemeinsamen Urteilen kommen können. In Weyarn etwa werden die Bürgerforen von professionellen, von der Gemeinde bezahlten Moderatoren begleitet, die nicht nur die Aufgaben haben, die unterschiedlichen Akteure im Prozess der Meinungsbildung zu unterstützen, sondern die dann gefundenen Ergebnisse auch in die politischen Gremien des Gemeinderates einzuspeisen.

---

<sup>48</sup> Rifkin, Access S. 324

<sup>49</sup> Zum besonderen Zusammenspiel zivilgesellschaftlicher Öffentlichkeit und Staat in einer vitalen Bürgergesellschaft. Jürgen Habermas (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Nach dem Ende der neuen sozialen Bewegungen wird deutlich, dass zivilgesellschaftliche Netzwerkarbeit aktiv gefördert werden muss. Insofern ist der Staat nicht nur als Gewährleister und Moderator des Governance-Prozesses, sondern auch als Förderer zivilgesellschaftlicher Willensbildung gefragt. Er hat hier einen Unterstützungsauftrag, indem er Ressourcen bereitstellt, aber auch eine Wächterfunktion, indem er darauf achtet, dass sich keine Sonderinteressen durchsetzen.

Ein Netzwerkmanagement kann sich also nicht damit begnügen, gleichwertige Partner, die sich auf Augenhöhe begegnen, zu einem Interessensausgleich zu bringen. Es darf sich nicht auf das Moderieren vorhandener Interessen beschränken. Es muss auch für „Waffengleichheit“ sorgen, vorhandene Handicaps ausgleichen und zivilgesellschaftliche Artikulationsfähigkeit stärken. Was wir auf der mikrosoziologischen Ebene des Community Organizing kennenlernten, wiederholt sich hier in größerem Maßstab.

Für dieses zivilgesellschaftlichen Netzwerkmanagement muss der Staat ein bestimmtes Rollenverständnis ausbilden: als ermöglichender oder aktivierender Staat.

Die erste rot-grüne Bundesregierung hat in einem Kabinettsbeschluss das Leitbild des aktivierenden Staates folgendermaßen definiert: „Aktivierender Staat bedeutet, die Selbstregulierungspotenziale der Gesellschaft zu fördern und ihnen den notwendigen Freiraum zu schaffen. Im Vordergrund muss deshalb das Zusammenwirken staatlicher, halbstaatlicher und privater Akteure zum Erreichen gemeinsamer Ziele stehen. Dieses Zusammenwirken muss entwickelt und ausgestaltet werden. Vor allem dem Bund fällt hierbei die Aufgabe zu, die rechtlichen Rahmenbedingungen für einen bürgerorientierten und partnerschaftlichen Staat mit einer effizienten Verwaltung zu schaffen.“<sup>50</sup>

Wie die Leitidee des aktivierenden Staates praktisch vor Ort umgesetzt werden kann, lässt sich wiederum am Beispiel der Gemeinde Weyarn studieren. Jeder Bürgerarbeitskreis, der sich einem bestimmten Thema wie Verkehr, Energie oder Dorfkerne widmet, kann für seine Arbeit ein Budget beantragen. Er erhält die Unterstützung durch eine hauptamtlich besetzte Koordinationsstelle der Gemeinde, die das Netzwerk der Bürgerbeteiligung managt, seine Ergebnisse öffentlich darstellt und für neue engagementbereite Bürger als erste Anlaufstelle dient. Durch die Arbeit des Steuerungskreises ist sichergestellt, dass die Vorschläge der Arbeitskreise vom Gemeinderat aufgegriffen werden müssen. Jeder Arbeitskreis hat also eine gute Chance, dass seine Ideen verwirklicht werden. Zumindest erhält er eine qualifizierte Antwort der gewählten Gremien, auch wenn seine Ideen nicht zum Zuge kommen sollten.

Der Staat ist hier in der Pflicht, zivilgesellschaftliches Engagement und seine Vernetzung zu fördern. Er muss dies natürlich auf verschiedenen Ebenen tun: auf der kommunalen Ebene beispielsweise wie in Weyarn, aber auch auf der staatlichen Ebene durch die Förderung von Landes- und Bundesnetzwerken des Bürgerschaftlichen Engagements, die es der Zivilgesellschaft ermöglichen, politische

---

<sup>50</sup> Die Bundesregierung (1999): Moderner Staat und moderne Verwaltung. Leitbild und Programm der Bundesregierung. Kabinettsbeschluss vom 1. Dezember 1999. Zitiert nach Schuppert, S. 47

Standpunkte im Sinne der Good Governance zu formulieren und auf Augenhöhe zu vertreten.

## 6. Bürgerschaftliche Ausrichtung von Netzwerken

Seit Buckminster Fuller verbindet sich mit der Netzwerkidee die Hoffnung einer breiten demokratischen Zukunft unseres „Raumschiffs Erde“. Eine der populärsten Utopien wurde von dem französischen Philosophen Gilles Deleuze und dem Psychoanalytiker Felix Guattari Mitte der 1970er Jahre in die Welt gesetzt. Das Netzwerk wird ihnen zur Blaupause für eine neue politisch-alltägliche Organisations- und Aktionsform, die der Spontaneität sozialer Bewegungen Rechnung trägt, ihnen aber zugleich Stabilität verleiht. Deleuze/Guattari beziehen ihr Vorbild aus dem Pflanzenreich: Rhizome sind unterirdische Vermehrungsgeflechte, die wild und subversiv vor sich hin wuchern, um dann überraschend an irgendeiner Stelle aus dem Boden hervorzubrechen. Es gibt keinen „General“ mehr und keinen „Zentralautomat“, keine ursprüngliche Wurzel, keinen Stamm.<sup>51</sup> Rhizome bestehen aus Vielheiten, die nicht mehr hierarchisch zu ordnen sind, sie untergraben wie Maulwürfe tradierte Machtstrukturen.

Zwanzig Jahre später fällt das Urteil von Manuel Castells sehr viel nüchterner aus. Auch er bewundert die Flexibilität von Netzwerken, die beispielsweise Informationen mit ungeahnter Geschwindigkeit verbreiten können, eine Flexibilität mithin, die nur möglich ist, weil sich das Herrschaftsgefüge in der Gesellschaft von unilinearen und zentralistischen Vorgaben gelöst hat. Aber ist deshalb schon automatisch der Boden für soziale Gleichberechtigung und politische Demokratie bereitet? Castells ist skeptisch. Sein gewichtiges Bedenken lautet: Netzwerke haben vor allem die Effizienz des Kapitalismus gesteigert. Während der Kapitalverkehr durch die Verflechtungen der internationalen Finanzwelt keine Grenzen mehr kennt und Investitionsentscheidungen in seinem Sog kaum mehr auf lokale Gegebenheiten Rücksicht nehmen, bleibt die Welt der Erwerbsarbeit örtlich gebunden. Durch Netzwerke, so Castells, wird keine Waffengleichheit zwischen Arbeit und Kapital hergestellt, sondern das Machtgefälle nur noch vergrößert: „There is not ... such a thing as a global capitalist class. But there is an integrated, global capital network, whose movements and variable logic ultimately determine economies and influence societies.“<sup>52</sup> Und in Variation des Fullerschen Imperativs „think global, act local“ meint Castells: „As its core, capital is global. As a rule, labor is local.“<sup>53</sup>

Entgegen dem ersten Anschein sind Netzwerke nicht die natürliche Organisationsform der Bürgergesellschaft, die auf freiwilligen, solidarischen und gleichberechtigten Beziehungen aufbaut. Sie besitzen auch die Fähigkeit, vorhandene Machtgefälle zu zementieren. Netze sind in ihrer Wirkung ambivalent. Wie ihre realen Vorbilder können sie verstricken oder bergen, gefangen nehmen oder auffangen. Sie können töten oder Leben retten.

Insofern müssen wir, wenn wir ihre Wirkungen abschätzen wollen, sehr genau hinschauen, um ihre Vorzüge und Fallen zu erkennen. Was sind ihre besonderen Qualitäten für das Bürgerschaftliche Engagement? Wie kann man diese, da sie sich

<sup>51</sup> Gilles Deleuze; Felix Guattari (1976): Rhizom. Berlin: Merve

<sup>52</sup> Castells, a.a.O. S. 474

<sup>53</sup> Castells, a.a.O., S. 475

offensichtlich nicht von selbst einstellen, durch ein geschicktes Netzwerkmanagement zur Geltung bringen?

Zunächst: An Netzwerken kommt man heute nicht mehr vorbei. An unseren vier Begriffsgeschichten ist zu sehen, wie sie auf unvermeidliche Herausforderungen der modernen Gesellschaft offenbar eine passende organisatorische Antwort geben. Wenn es, wie wir am Beispiel Platos kennenlernen konnten, auch schon in früheren Zeitaltern Netzwerke und Netzwerker gab, so zeichnet sich die Moderne doch durch zwei Besonderheiten aus. Erstens: Netzwerke scheinen – in den letzten Jahrzehnten mit atemberaubender Geschwindigkeit – zur vorherrschenden Morphologie des sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens aufzusteigen. Zweitens: Der Aufbau und die Funktionsweise von Netzwerken werden zur bewusst betriebenen Konstruktion. Es entsteht, wie wir gesehen haben, ein besonderer „Netzwerkblick“. Netzwerke wachsen dann nicht mehr naturwüchsig, sondern sind Resultate reflexiver Arbeit. Insofern wird auch die Frage dringlich, wer Netzwerke knüpft und ihre Verbindungen kappt oder aktiviert.

Die Ambivalenz der Netzwerkarchitektur haben wir an verschiedenen Stellen schon aufzeigen können. Man kann sie in all ihren wichtigen Bauteilen und Eigenschaften nachweisen:

- **Geschwindigkeit und Flexibilität:**

Ob Netzwerke in ihren Wirkungen so erfolgreich sind, wie es ihre rasante Verbreitung nahe legt, ist nicht leicht abzuschätzen. Auch Krebsgeschwüre können schnell wuchern. Was in einzelnen Feldern seine Effizienz unter Beweis stellen konnte (zum Beispiel Praxisnetzwerke von Ärzten), ist in anderen Aufgabenbereichen durchaus umstritten. Netzwerke haben einen hohen Abstimmungs- und Pflegebedarf, der mit der Zahl der Akteure zunimmt. Zwar können sie Informationen schnell übermitteln, doch ihre multifokale Struktur mit flachen Hierarchien führt häufig zu einem enormen Diskussions- und Rückkopplungsaufwand, wenn es um Entscheidungen geht. Manche Netzwerkorgane erinnern dann an die Sitzungen des ewigen Reichstags in Regensburg, aus denen ja die sprichwörtliche Idee der Wiedervorlage stammt: „Etwas auf die lange Bank zu schieben.“

- **Verbindungen:**

Im Zentrum der Netzwerkarchitektur steht die Qualität der Verbindungen. Marc S. Granovetter<sup>54</sup> bezeichnet sie als „weak ties“. Schwache Beziehungen erlauben es im Prinzip, in Kontakt zu einer viel größeren Menge von Partnern zu treten, als es enge, aber zeitraubende Verpflichtungen oder Freundschaften zulassen. Dadurch kann der Umfang der sozialen Kreise, denen ein Individuum angehört, enorm erweitert werden. Dies bedeutet beispielsweise ein Mehr an Informationen und Einflussmöglichkeiten. Andererseits beruhen Netzwerke auf der Ressource des Vertrauens, weil sie sich nicht auf starke Regeln stützen, die im Fall ihrer Übertretung wirkungsvolle Sanktionen nach sich ziehen können. Wie aber sollen wir jemandem Vertrauen schenken, den wir nur flüchtig kennen? In manchen Internetforen wird diese Ambivalenz fast zur Absurdität gesteigert. Da tragen sich beispielsweise in den persönlichen Profilen von FaceBook Hunderte von Freunden ein, die man im Leben nie zu Gesicht bekommen wird. Netzwerke werden dann uferlos. Schließlich sind alle Teil des universellen Netzwerks, so wie

---

<sup>54</sup> Granovetter, a.a.O.

es der amerikanische Soziologe Stanley Milgram, der einen gewissen Kultstatus in diesen Internetforen genießt, herausgefunden haben will. Jeder Mensch kennt eine beliebig gewählte Person auf der Welt über maximal sechs Ecken.

- **Zugänge:**

Netzwerke verbinden. Sie können aber auch trennen. Putnam hat diese doppelte Wirkung als „bridging“ und „bonding social capital“ bezeichnet. Beide Wirkungen können für das Bürgerschaftliche Engagement fruchtbar sein. Bürgerschaftliche Netzwerke bieten einerseits die Aussicht auf einen niedrighschwelligigen Zugang zum gesellschaftlichen Leben. Weil Netzwerke oft keine formelle Mitgliedschaft verlangen, ist der Eintritt meist unkompliziert. Andererseits stärken sie auch soziale Gruppenbeziehungen. Diese Funktion wird umso wichtiger, je weiter sich unsere Gesellschaft individualisiert. Gemeinsame altersübergreifende Wohnprojekte, die sich auf die Solidarität ihrer Bewohner gründen wollen, verheißen beispielsweise eine verlockendere Zukunft des Älterwerdens als anonyme Maschinerien der Pflege und Versorgung. Zugleich können starke Binnenbeziehungen aber auch zu Exklusionsprozessen führen. Es gibt Bereiche im Bürgerschaftlichen Engagement, in denen Exklusivität geradezu Teil der Netzwerkphilosophie geworden ist, zum Beispiel bei den Lions- oder Rotaryclubs. Man könnte dies positiv wenden und behaupten, hier entstünde eine besondere Exzellenz, die den Ehrgeiz jedes Mitglieds anstachelt, Gutes zu tun. Solange der Gemeinnutz der bestimmende Zweck bleibt, mag dies auch zutreffen. Problematisch wird es freilich, wenn der Machtgewinn der Netzwerkmitglieder durch Beziehungspflege in den Vordergrund tritt.

- **Kopplungen:**

Netzwerke leben als freiwillige Zusammenschlüsse von den Zielen, die sie sich setzen. Je klarer sie formuliert sind und je öfter sie handlungsleitend werden, desto reißfester scheint das Netz gewoben. Ziele stärken die zentripetalen Kräfte gegen die zweifellos vorhandenen Sonderinteressen, die jedes Netzwerkmitglied mitbringt. Wenn es sich um professionelle Partner handelt, die, jeder für sich, ein strategisches Interesse am Netzwerk formulieren, ist dieses Spiel zwischen Sonderinteressen und Netzwerkzielen nicht unproblematisch. Immer wieder kommt es zu Übergriffen, Vereinnahmungen von Interessen, Instrumentalisierung von Partnerschaften. Auf dieser tertiären Ebene des Bürgerschaftlichen Engagements agieren beispielsweise Wohlfahrtsverbände oder Unternehmen, Bildungseinrichtungen oder Beratungsdienste, wenn sie etwa einem Bündnis für Familien beitreten. Ihnen ist ein professionelles Verständnis ihrer Arbeit selbstverständlich und sie können die Schnittstellen, die sie mit dem Netzwerk gemeinsam haben, genau definieren. Es wird aber noch einmal komplizierter, wenn primäre und sekundäre Netze des Bürgerschaftlichen Engagements in dieses tertiäre Beziehungsgeflecht eingezogen werden, die sich auf Selbstorganisation und Eigensinn berufen. Da kann es sein, dass die professionelle Handlungslogik Netzwerke überformt, sie gleichsam an die verlängerte Werkbank setzt und auf diese Weise instrumentalisiert. Müssen wir nicht noch viel tiefer in die Widersprüche von Netzwerkkopplungen eintauchen, die wir heute unter dem Begriff Wohlfahrtsmix subsumieren? Richard Sennett hat hier auf unzutragliche Widersprüche zwischen professionellen und bürgerschaftlichen Netzen, insbesondere bei den auch hierzulande beliebten Patenschaftsmodellen, hingewiesen. Man sollte sie nicht überbetonen, aber auch nicht klein reden. „Die charakteristische Gestalt der amerikanischen Sozialhilfe ist

seit Tocquevilles Zeiten der ehrenamtliche Helfer, und in der ehrenamtlichen Hilfe spielten die Verwechslung von Hilfe mit Freundschaft und der Umgang mit diesem Problem eine wesentliche Rolle. Die Bedeutung dieser Unterscheidung ist in den letzten Jahren noch gewachsen, denn durch die „Reform“ der großen pyramidenförmigen Institutionen sind den ehrenamtlichen Helfern immer größere Lasten aufgebürdet worden. Die Oberflächlichkeit und Instabilität der sozialen Beziehungen lassen den Gedanken einer von der Gemeinschaft getragenen Hilfe noch bedeutsamer erscheinen.<sup>55</sup> Sennett mahnt, dass die Nützlichkeit und strategische Zielsetzung der Hilfe vom Motiv des Mitgefühls und der Freundschaft, die Handlungen um ihrer selbst willen veranlasst, kaum mehr zu trennen sind. Selbstzweck wird zum Fremdzweck, Eigensinn zum Werkzeug. Je stärker ein soziales Unterstützungssystem sich aber auf Freundschaft und Empathie strategisch verlässt, so wie Sennett dies in den USA zu erkennen glaubt, desto drängender wird die Frage, wie man mit Beziehungen zu jenen umgeht, die in diese Freundschaftsbande und Hilfenetze nicht einbezogen sind, die beispielsweise Fremde sind. Wer wird ihnen Hilfe spenden, wenn sie nicht zum persönlichen Netzwerk gehören?

## 7. Aufgaben des Netzwerkmanagements

Damit sind schon viele Bruchstellen und Ambivalenzen benannt, die ein Netzwerkmanagement im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements zu bearbeiten hat. Zuerst müssen alle vier beschriebenen Traditionen der Netzwerkidee strategisch zusammengedacht und zusammengebracht werden. Tatsächlich verlaufen die Diskurse oftmals in ihren eigenen Bahnen, ohne sich je zu berühren. Die kursierenden Ideen der Agenda 21-Prozesse konzentrieren sich auf die politischen Beteiligungsformen der Governance. Die Literatur der Gemeinwesenarbeit beschäftigt sich vorrangig mit den Potenzialen der Selbstorganisation bürgerschaftlicher Netzwerke. Zunehmend kommt hier freilich auch die Verknüpfung zu den professionellen Hilfenetzen in den Blick, beispielsweise in der Debatte um Fallmanagement und persönliches Budget. Neuerdings wird die Arbeit mit Menschen mit Behinderung um den Begriff der gesellschaftlichen Inklusion neu ausgerichtet, wobei die Resultate des interkulturellen Dialogs bislang kaum zur Kenntnis genommen werden. Und schließlich werden die Chancen, die eine neue interaktive Netzwerkarchitektur für einen demokratischen Zugang zu Information und Wissen bereithält, eher in ästhetischen Szenen als in der sozialen Arbeit erörtert.

Wir sollten die Synergien erkennen, die durch die Kombination dieser unterschiedlichen Traditionen der Netzwerkidee freigesetzt werden können. Die technischen Zugangsmöglichkeiten eröffnen Chancen der demokratischen Teilhabe. Indem sie den Status des Produzenten und des Konsumenten einander annähern schaffen sie ein neues Subjektverständnis, auf das die Bürgergesellschaft nicht verzichten darf. Verantwortungsaufteilung im Sinne von Governance und Koproduktion sozialer Dienste im Wohlfahrtsmix dürfen nicht getrennt werden, wenn wir nicht neue Ungleichheiten produzieren wollen usw.

Werden stattdessen die Traditionsstränge isoliert weiter verfolgt, so droht unweigerlich eine Entwicklung zur „Bürgergesellschaft light“, wie es Ulrich Beck einmal ausdrückte. Gemeinsame politische Verantwortung ohne politische

---

<sup>55</sup> Richard Sennett (2004): Respekt im Zeitalter der Ungleichheit. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag, S. 237

Einflussnahme führt letztlich dazu, den Individuen die Kosten gesellschaftlichen Zusammenhalts aufzubürden, ohne ihnen Gestaltungsmacht zu geben.

Netzwerkmanager sollten die Anschlussstellen zwischen diesen vier Dimensionen sozialer Netzwerke verbreitern, indem sie

1. die Selbstorganisationspotenziale der primären Netzwerke um Familie, Nachbarschaft und Bürgerschaftliches Engagement stärken und dafür sorgen, dass sie im politischen Raum der Öffentlichkeit Gehör finden (Empowerment);
2. die Abschließung von Netzwerken aufbrechen und soziale Kreise für Prozesse der gesellschaftlichen Kooperation und Koproduktion begeistern (Diversity);
3. den Eigensinn des Bürgerschaftlichen Engagements gegenüber Versuchen professioneller Rationalisierung bewahren;
4. Netzwerke von professionellen Partnern auf eine behutsame Zusammenarbeit mit bürgerschaftlich organisierten Netzwerken vorbereiten;
5. bürgerschaftliche Netzwerke als Korrektiv der Pathologien professioneller Dienste und Organisationen zur Geltung bringen;
6. Netzwerkideen stärken, die Menschen aus den Fängen von Monopolen befreit, indem es sie in die Lage versetzt, vom bloßen Konsumenten zum Produzenten zu werden;
7. Plattformen der Begegnung zivilgesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Akteure schaffen (Governance).
8. sich um die Evaluation der Netzwerkarbeit kümmern und den Netzwerkpartnern die Chancen, die ihr Einsatz bietet, bewusst machen.

Netzwerkmanager leben wie Menschen in einer Zwischenwelt. Sie müssen eine prekäre Balance organisieren: Zwischen Öffnung und Abschließung, Identität und Kooperation, Verantwortungsübernahme und Überforderung, sozialpolitischer Zielformulierung und lebensweltlichem Eigensinn. Sie haben es dabei mit Lobbyisten zu tun, die die Macht von Verbänden hinter sich wissen, Politikern, die der Parteiräson verpflichtet sind oder Verwaltungen, die auf gesatzte Ordnungen pochen. Sie verhandeln mit professionellen Organisationen, die einen hohen Grad von Arbeitsteilung und Spezialisierung vorweisen. Auf der anderen Seite steht die alltagsweltliche Solidarität. Netzwerkmanager müssen Makler sein. Sie sind Stellvertreter der bürgerschaftlichen Selbstorganisation und müssen doch die Anliegen der professionellen Strukturen sozialer und kultureller Arbeit, der staatlichen Steuerung, die Interessen der Wirtschaft und Vorschriften der Verwaltung kennen, um Synergien freizusetzen. Am besten funktioniert ein Netzwerk dann, wenn sich alle Partner der Chancen, aber auch der Sensibilität der Kooperation bewusst sind und gemeinsam die wichtigen Schnittstellen an Interessen und Aufgaben pflegen. Egon Endres<sup>56</sup> hält daher Grenzgänger, die mit einem unternehmerischen Sinn für Innovationen ausgestattet sind und zugleich die Fähigkeit besitzen, sozial auszugleichen, für die besten Netzwerkmanager. Sie müssen einerseits die Balance halten, andererseits aber auch einem gewissen Strukturkonservatismus, der sich in Netzwerken einschleicht, entgegenwirken. Netzwerkmanager sollten Dialektiker sein. Im Grunde genommen müssen sie arbeiten wie Fullers Trimmer: Kurs halten, aber dann, wenn es geboten ist durch kleine Bewegungen große Richtungsänderungen herbeiführen.

---

<sup>56</sup> Egon Endres (2006): Wie lassen sich soziale Organisationen bewegen. Über die Gestaltungskraft von Innovationen und Visionen.

[www.ksfh.de/hs\\_profil/hs\\_publi/votr\\_doku/dat\\_vortdoku/Endres\\_Ges.pdf](http://www.ksfh.de/hs_profil/hs_publi/votr_doku/dat_vortdoku/Endres_Ges.pdf)