

Thomas Olk

Netzwerkbildung - ein Instrument zur Stärkung der Bürgergesellschaft

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister,
sehr geehrte Damen und Herren,

im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements können wir einen wahren Siegeszug von netzwerkartigen Zusammenschlüssen beobachten. In unzähligen Kommunen und Landkreisen, in vielen Bundesländern und nicht zuletzt auch auf Bundesebene gibt es sowohl bereichsspezifische als auch bereichsübergreifende Netzwerke. Man könnte geradezu den Eindruck gewinnen, die Form der Netzwerkbildung sei ein Spezifikum des Handlungsfeldes „Bürgerschaftliches Engagement“. Allerdings sind Netzwerke in vielen Bereichen der Gesellschaft en vogue. So wird etwa für den Bereich der Wirtschaft seit Mitte des letzten Jahrhunderts eine zunehmende Anzahl an Joint Ventures und strategischen Allianzen nachgewiesen; ähnlich sieht es im politisch-administrativen Bereich aus. In Policy-Netzwerken arbeiten gesellschaftliche Organisationen und Zusammenschlüsse mit Politik und Fachverwaltung zusammen; diese netzwerkartige Kooperation signalisiert zugleich einen Wandel des Staatsverständnisses vom hierarchisch-autoritativen hin zum kooperativen, verhandelnden und aktivierenden Staat. Gesellschaftlichen Akteuren werden in solchen Netzwerken Regelungsaufgaben übertragen und damit neue Steuerungsformen an der Nahtstelle zwischen Staat und Gesellschaft praktiziert. Auch innerhalb von Organisationen sollen netzwerkartige Führungs- und Organisationsstrukturen bürokratische Verkrustungen abbauen helfen.

Wie funktionieren nun solche Netzwerke, was macht sie so attraktiv? Netzwerke sind freiwillige Zusammenschlüsse von Einzelpersonen und/oder Organisationen mit langfristigem Charakter, die sich für Fortschritte im Hinblick auf spezifische Fragestellungen, Ziele oder Problemstellungen einsetzen. Sie lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden; so ist etwa danach zu fragen, wie viele Mitglieder ein Netzwerk umfasst, wie dicht die Netzwerkknoten verknüpft sind und wie eng die Beziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern und wie hoch die Interaktionsdichte ausfällt.

Im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements erfreuen sich Netzwerke seit den 1970er Jahren zunehmender Beliebtheit. Der Vorteil ist: man muss nicht formal Mitglied sein, sondern man macht einfach mit. Gerade im Engagementsektor kommt dies vielen potentiellen Mitgliedern entgegen, die sich organisatorisch nicht allzu stark binden wollen. Unterscheiden muss man diese Netzwerke von den Dachverbänden, durch die verschiedene Mitgliedsorganisationen nach außen durch Lobbypolitik repräsentiert werden.

In allen Netzwerken gilt, dass die Mitglieder selten gleich stark sind. Hierarchische Beziehungen zwischen einzelnen Netzwerkmitgliedern sind eher die Regel als die Ausnahme. Dies gilt natürlich auch für die Netze im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements – zumal, wenn sie trisektoral angelegt sind, also sowohl Organisationen des Dritten Sektors, Wirtschaftsunternehmen und staatlich-öffentliche Institutionen umfassen. Kleine, einfluss- und finanzschwache Initiativen arbeiten hier mit etablierten Großorganisationen, mit öffentlichen Verwaltungen und Wirtschaftsunternehmen zusammen. Auch in solchen Netzwerken

besteht also die Gefahr der Dominanz, der Instrumentalisierung von schwachen Organisationen und Akteuren durch die starken. Das entscheidende Merkmal von Netzwerken ist also nicht die gleichberechtigte Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“, sondern die „relative Autonomie“, also die Freiwilligkeit des Mitwirkens. Jedes Mitglied kann aussteigen, wenn es dies für geboten hält.

Was sind dann aber die Leistungsstärken von Netzwerken im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements? Netzwerke sind hervorragend geeignet, wenn es um die folgenden Anliegen und Ziele geht:

- Erfahrungsaustausch
- Erweiterung der Kontakte
- Vertrauensbildung
- Kooperation
- Zusammenlegung von Ressourcen
- Gemeinsames Vertreten der Ziele in der Öffentlichkeit.

Aus der Perspektive der einzelnen Mitgliedsorganisationen betrachtet, erweitern Netzwerke die Handlungsoptionen aller Beteiligten. Sie steigern ihr soziales Kapital, also ihre Beziehungen und Kontakte zu anderen und verbessern ihr know-how und ihre Kompetenzen. Netzwerke sind also in erster Linie „Beziehungstifter“ und „Lernzentren“! Dies ist im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements von besonderer Bedeutung. Wir haben es nämlich in den letzten 10 bis 15 Jahren mit einer enormen Dynamik in diesem Handlungsbereich zu tun: Neue Zugänge zum freiwilligen Engagement, neue Handlungs- und Aktivierungsformen und Steuerungsinstrumente sind entwickelt und neue Partner gewonnen und einbezogen worden. Wer hätte sich z. B. vor zwei Jahrzehnten vorstellen können, dass wir heute nicht ausschließlich über herkömmliche Formen des Ehrenamtes sprechen, sondern eine enorme

Formenvielfalt des Engagements vorfinden; und wer hätte damals gedacht, dass neben den „üblichen verdächtigen“ Bereichen wie Soziales, Gesundheit, Rettungswesen, Sport etc. heute auch Handlungsfelder wie Umweltschutz, Stadteilerneuerung, Verwaltungsmodernisierung und sogar Familienpolitik unter der Überschrift „Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und Problemlösung durch zivilgesellschaftliche Akteure“ thematisiert werden. Ganz zu schweigen davon, dass nun auch Unternehmen in die Rolle von „guten Bürgern“ schlüpfen und Verantwortung für das umliegende Gemeinwesen übernehmen! Das entscheidende Neue am engagementpolitischen Handlungsfeld ist also sein bereichs- und sektorübergreifender Charakter: Formen des bürgerschaftlichen Engagement finden wir eben nicht ausschließlich im sozialen Bereich oder im Sport vor, sondern in nahezu allen Bereichen der Gesellschaft; und die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement sind daher auch nicht durch Wohlfahrtspflege und Sozialpolitik im engeren Sinne allein sondern durch tendenziell alle politischen Ressorts zu beeinflussen.

Dies bedeutet zweierlei: Wir stehen (1.) heute vor der Herausforderung, den Bereich des bürgerschaftlichen Engagement in neuer, ungewohnter und erweiterter Form zu verstehen, also ein neues Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement und seinen Möglichkeiten in der Bürgergesellschaft zu entwickeln; hier geht es um viel mehr als um das klassische Ehrenamt und insofern bieten sich bürgerschaftliches Engagement, Bürgergesellschaft und Sozialkapital als wichtige Ressourcen zur Lösung vieler gesellschaftlicher Probleme an. Dies reicht von der Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen – z. B. Migrantinnen und Migranten – über strategische Allianzen für die

Verbesserung familienfreundlicher Arbeits- und Lebensbedingungen bis hin zu neuen Versorgungs- und Unterstützungsformen im Bereich etwa der Pflege älterer Menschen oder sonstiger Felder der sozialen Dienstleistungserbringung. Dies bedeutet (2.), dass wir es mit völlig neuen und überraschenden Akteurskonstellationen zu tun haben: Organisationen und Akteure, die wir früher nie mit dem Thema unentgeltlichen Engagements in Beziehung gesetzt hätten, werden nun – wie etwa Unternehmen, Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsverbände, aber auch Stadtplaner und Architekten und viele Andere mehr – wichtige Partner im Feld des bürgerschaftlichen Engagement. Diese Partner bringen ganz unterschiedliche Sichtweisen, Ressourcen aber auch Bindungen und Handlungslogiken mit.

In Netzwerken – wie etwa auch im Kölner Netzwerk – können nun Erfahrungsaustausch und Kooperation realisiert werden. Die unterschiedlichen Akteure können ihre Sichtweisen einbringen, Erfahrungen mit der Durchführung von Arbeitsvorhaben austauschen und eingefahrene Sichtweisen überprüfen. In Deutschland hat z. B. die Kooperation zwischen Wirtschaft und Drittem Sektor keine Tradition – es gibt daher zwischen beiden Seiten immer wieder Missverständnisse und Berührungängste. Nun wissen wir natürlich, dass Unternehmen im Bereich des Corporate Citizenship zunächst einmal daran interessiert sind, sich untereinander – als unter ihresgleichen – zusammenzuschließen und zu vernetzen. Dies wird aber nicht ausreichen. In gemischten Netzwerken können nämlich solche wechselseitigen Kommunikationsbarrieren überwunden und gemeinsame Projekte zwischen Wirtschaftsunternehmen und Dritte-Sektor-Organisationen angeschoben werden. Dies erfordert Bereitschaften wie Zuhören, Offenheit und Kompromissbereitschaft –

aber es lohnt sich, weil im Ergebnis alle gewinnen – weil z. B. Ziele erreicht werden können, die auf anderem Wege nicht zu erreichen gewesen wären.

Sie haben in der Stadt Köln ein solches Netzwerk gegründet und wollen Anliegen des bürgerschaftlichen Engagements voranbringen. Hierzu möchte ich Ihnen ausdrücklich gratulieren – ich habe die Unterlagen natürlich studiert und bin beeindruckt von der Breite und Qualität Ihres Netzbildungsprozesses, den ich ja bereits einige Male in Gesprächen und Kontakten unterstützen konnte. Ich bin sicher, dass Sie in den nächsten Jahren eine ganze Reihe von Vorhaben in diesem Bereich identifizieren und umsetzen werden, die das Anliegen der Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements in der Gesellschaft von morgen voranbringen. Für die Steuerung des Netzwerkprozesses war es richtig und vernünftig, Arbeitsschwerpunkte zu definieren und Arbeitsgruppen zu bilden. Aus meiner Tätigkeit als Vorsitzender des Sprecherrates des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement (BBE) kann ich berichten, dass sich letztlich in den Arbeitsgruppen entscheidet, ob ein solches Netzwerk Substanz gewinnt und konkrete Ziele erreicht – oder eben nicht. Unsere 8 Projektgruppen haben in den letzten zwei Jahren eine ganze Reihe von Produkten erstellt: Es gibt Flyer und Leitfäden zu speziellen Themenbereichen, Tagungen und Veranstaltungen sind durchgeführt und vorbereitende Papiere für Verhandlungen des BBE mit externen Partnern erstellt worden – um nur einiges zu nennen. Wichtig ist, dass realistische Aufgaben und Zielsetzungen entwickelt werden, die in einem überschaubaren Zeitrahmen zu vorzeigbaren Ergebnissen führen können. Auch Projektgruppen übergreifend sollte eine Agenda formuliert werden, die für einen begrenzten Zeitraum (z. B. 2 bis 4 Jahre) prioritäre Ziele

definiert. Diese können sehr allgemein formuliert sein, wichtig ist nur, dass vordringliche Themen und besondere Schwerpunkte erkennbar werden.

Sie werden feststellen, dass insbesondere solche Themen in ihrem Netzwerk vorangetrieben werden können, von deren Bearbeitung alle Mitglieder profitieren. Und sie werden überall dort auf Desinteresse oder Widerstand stoßen, wo entweder der Nutzen eines Vorhabens/Themas für die Mitglieder unklar ist, oder wo Eigeninteressen einzelner oder mehrerer Mitglieder berührt sind.

Überhaupt die Interessen der Mitgliedsorganisationen: Sie können sehr unterschiedlich ausfallen. Es gibt Mitglieder, die das Thema bürgerschaftliches Engagement einfach nur voranbringen wollen, z. B., weil sie die Sache für wichtig halten und/oder weil sie in diesem Arbeitsfeld tätig sind. Einfach weil sie mit engagierten Bürgerinnen und Bürgern zusammenarbeiten und sich deshalb etwas davon versprechen, arbeiten sie in dem Netzwerk mit. Es gibt aber auch Mitglieder, die ein geschäftliches Interesse im engeren Sinne in diesem Sektor haben und deshalb vielleicht im Netzwerk nach neuen Aufträgen und Kunden Ausschau halten. Einige sind aber auch dabei, weil es gerade angesagt ist, bzw. weil jetzt alle drin sind und man ja nichts verpassen darf; wiederum andere sind Mitglied, weil sie dem gesamten Anliegen grundsätzlich skeptisch gegenüberstehen und daher in ihren Augen Schlimmeres verhüten wollen – ganz zu schweigen von den vielen Zaungästen, die vielleicht ihre Diplomarbeit zum Thema schreiben oder aus sonstigen Gründen einfach mal schauen wollen, wie andere arbeiten.

Diese Aufzählung dient hier nicht der Diskriminierung einzelner Mitgliedschaftsmotive – sie soll vielmehr darauf hinweisen, dass die Interessen trotz der Mitgliedschaft im Netzwerk unterschiedlich bleiben und zum Teil sogar gegensätzlich zueinander sein können. Hier müssen entsprechende Umgangsformen, ein Stil der Kooperation, entwickelt werden, der konstruktiv an der Sache orientiert ist und jedes Mitglied auffordert, transparent, fair und ergebnisorientiert zu handeln. Man kann einen solchen Stil nur kultivieren; formale Sanktionen stehen zumeist in solchen Netzwerken kaum zur Verfügung.

Insofern sind Netzwerke auch verletzbare Gebilde. Netzwerk-Beziehungen sind durch Merkmale wie Vertrauen, Kooperation, Selbstverpflichtung und Verlässlichkeit beschreibbar. Dies unterscheidet sie von Märkten und hierarchischen Beziehungen. Es geht um die Erreichung eines gemeinsamen Zieles, eines Zieles, das für keinen der Akteure ohne dieses Netzwerk genauso gut erreichbar wäre. Dafür geben die Netzwerk-Mitglieder einen Teil ihrer Autonomie auf und stellen Eigeninteressen, die einem der Partner schaden könnten, zurück. Dies ist eine freiwillige Selbstverpflichtung in der Hoffnung, dass dadurch ein Zusatznutzen bzw. Mehrwert entsteht. Im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements tritt dieser Zusatznutzen vor allem dort deutlich zu Tage wo das Thema als solches durch die Netzwerkarbeit gestärkt, in der Öffentlichkeit bekannter gemacht, und neue, zusätzliche Ressourcen erschlossen werden. Solange dies gelingt, entsteht ein typisches Mehrgewinnerspiel, bei dem alle profitieren. Hier sind Netzwerke besonders stark. Probleme beginnen dort, wo Nullsummen-Spiele entstehen und der Zugewinn des einen Mitglieds durch Verluste bei einem oder mehreren anderen Mitgliedern erkauft werden müssen. Hier entstehen Interessengegensätze, die sich nicht immer durch

Verhandlungen entschärfen lassen. Man wird also bei der Auswahl der Ziele und Aufgabenschwerpunkte sehr genau darauf achten müssen, dass Mehrgewinnerspiele entstehen können und möglichst viele bzw. alle von der Mitwirkung profitieren.

Ein Wort noch zur möglichen Zeitperspektive der Projektgruppenarbeit: Projektgruppen bzw. Arbeitsgruppen sollten grundsätzlich auf eine bestimmte Dauer hin angelegt sein. Gruppen, die sich mit ihren Zielen und Aufgaben auf Dauer stellen, nehmen dem Netzwerk den nötigen Spielraum und die Flexibilität, um auf neue Entwicklungen und Herausforderungen reagieren zu können. Wir stehen im BBE gerade im Übergang von der ersten zur zweiten Arbeitsperiode der Projektgruppen und daher lassen sich erste Erfahrungen berichten. Wir haben vereinbart, dass grundsätzlich alle Projektgruppen auf der Grundlage ihres Arbeitsberichtes und der Planung für die Zukunft bei der Mitgliederversammlung einen Antrag auf Weiterarbeit bzw. einen Antrag auf Umformulierung des Projektgruppenthemas stellen müssen. Obwohl nun ein Teil der Projektgruppen eine Beendigung der Arbeit oder eine Modifizierung des Themas vorschlagen werden, beobachten wir dennoch eine gewisse Beharrungstendenz – man hat sich aneinander gewöhnt und möchte am liebsten weitermachen wie bisher. Es ist also wichtig, frühzeitig und transparent eine Überprüfung und Neuplanung der Projektgruppen-Arbeit einzuleiten und durchzuführen. Hier zeigt sich ein weiteres Mal, dass Netzwerke nicht automatisch für Innovationsprozesse garantieren können. Auch in Netzwerken muss darauf geachtet werden, dass Verkrustungen vermieden und innovative Problemlösungen entwickelt werden können.

Darüber hinaus haben wir festgestellt, dass einige Themen eine „kürzere Halbwertszeit“ haben als andere und dass es Projektgruppen gibt, die im Grunde genommen Daueraufgaben bearbeiten. Dies ist im BBE bei der Projektgruppe I der Fall, die die Rahmenbedingungen des bürgerschaftlichen Engagements thematisiert. Auch hier überlegen wir, ob die Organisationsform der Projektgruppe entsprechend angepasst werden soll oder nicht.

Abschließend möchte ich noch eine Bemerkung zur leidigen Frage der Finanzierung von Netzwerken im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements machen. Die übliche Finanzierungsform im Bereich von Dachverbänden sind bekanntlich die Mitgliedsbeiträge. Durch eine solche Mitgliedsfinanzierung wird zweierlei erreicht: Zum einen garantiert eine interne Finanzierung eine relative Unabhängigkeit gerade der Lobby-Verbände von öffentlichen Finanzgebern, die diese Verbände für Ihre Einflussarbeit dringend benötigen. Zum anderen sorgt diese Form der Finanzierung im Innenverhältnis dafür, dass die überregionalen Verbandsstrukturen und Funktionäre keine allzu große Eigenmächtigkeit und Eigendynamik entwickeln können, da ihnen jederzeit mit dem Entzug der finanziellen Unterstützung gedroht werden kann. Hinzu kommt, dass jede Mitgliedsorganisation ziemlich genau einschätzen kann, welchen konkreten Nutzen für sie die Mitgliedschaft im Dachverband – denken Sie etwa an den Verband der Milchwirtschaft oder Ähnliches – hat.

Dies ist in Netzwerken des bürgerschaftlichen Engagements anders. Sie betreiben zwar durchaus auch Lobby-Arbeit; aber die knüpfen nicht an den Partikularinteressen einer Wirtschaftsbranche oder einer Bevölkerungsgruppe an, sondern sie kämpfen für ein öffentliches

Anliegen – ihr Lobbying erweist sich als „Public-Interest-Lobbying“ und der Nutzen aus dieser Art von Lobby-Politik streut diffus und ist zum Teil erst langfristig spürbar. Dies bedeutet, dass der Mehrwert der Interessenvertretungsarbeit nicht selektiv auf die Mitglieder begrenzt werden kann, sondern es profitieren potenziell alle Akteure in diesem Handlungsfeld. Es gibt daher in der Regel keine klaren Kosten-Nutzen-Relationen und daher ist der Zugewinn schwer in Zahlen zu messen. Hinzu kommt, dass sich in diesem Feld viele ressourcenschwache Akteure tummeln, die zwar vielleicht gute Ideen und ein hohes Engagement, aber wenig finanzielle Mittel mitbringen – sie können keine hohen Mitgliedsbeiträge zahlen.

Ich bin daher fest davon überzeugt, dass eine öffentliche (Mit-)Finanzierung unausweichlich ist. Ich beobachte daher mit großem Interesse Ihre politische Diskussion um die Finanzierung des Netzwerkes in der Stadt Köln. Selbstverständlich ist es daher wünschenswert, wenn nun nach weiteren Finanzquellen Ausschau gehalten wird und damit eine Diversifizierung der Finanzquellen erreicht wird. Allerdings darf nicht verkannt werden, dass private Geldgeber, also Förderer, Sponsoren etc. nicht Mittlerstrukturen sondern konkrete Projekte mit entsprechenden Inhalten und Zielgruppen fördern wollen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin zu prüfen, welche (Teil-)Aufgaben von Mitgliedsorganisationen mit erledigt werden können, indem sie ihre Strukturen und Arbeitskapazitäten zur Verfügung stellen. Dies lässt sich etwa im Bereich der Übernahme bestimmter Verwaltungstätigkeiten und der Herstellung bestimmter Rahmenbedingungen von konkreten Einzelaktivitäten vorstellen. Darüber hinaus bleibt es natürlich jedem Netzwerk offen, bei den üblichen Stellen eine Förderung konkreter Projekte zu beantragen. Insgesamt ergibt sich aus diesen Überlegungen

und Erfahrungen folgende Schlussfolgerung: Eine Finanzierung von Netzwerken im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements sollte möglichst als Mischfinanzierung konzipiert sein. Dies vermindert einseitige Abhängigkeiten und stärkt die Verantwortung der mitfinanzierenden Akteure. Trotz einer solchen Diversität möglicher Finanzquellen wird aber immer ein erheblicher Anteil der Finanzierung von öffentlichen Stellen kommen müssen – einmal, weil aus den genannten Gründen weder die Mitglieder noch die sonst in der Gesellschaft üblichen Formen der freiwilligen Finanzierung kräftig sprudeln werden und zum anderen, weil die Förderung solcher Netzwerke u. a. auch eine öffentliche Aufgabe ist, weil es ja um die Beförderung eines öffentlichen Anliegens – nämlich die Entwicklung des Gemeinwesens – geht.

Insgesamt ist die Netzwerkarbeit ein viel versprechendes Instrument im Bereich der Verbesserung der Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement in allen seinen Formen und Spielarten. Ich wünsche daher dem Kölner Netzwerk einen guten Start in die eigentliche Arbeitsphase, produktive Arbeitsprozesse und einen guten Erfolg!

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit