

Die innovative Kraft von Netzwerken

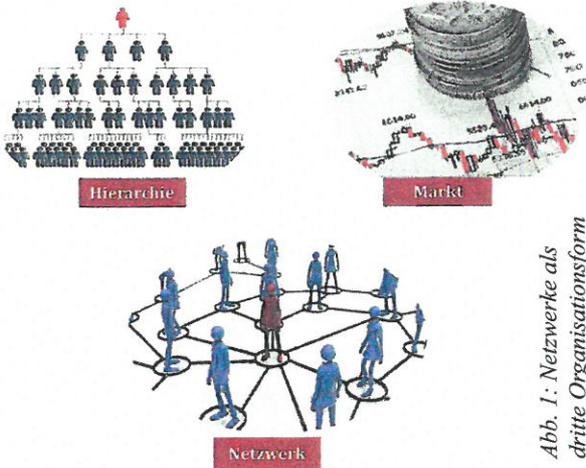


Abb. 1: Netzwerke als dritte Organisationsform

Sozialpolitisches Engagement bewegt sich stets im öffentlichen Raum. Das macht den Austausch mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen bzw. Akteuren notwendig. Der Schlüssel hierzu liegt immer mehr in der Etablierung von Netzwerken, die als dritte Organisationsform zwischen „Hierarchie“ (z.B. Kommunen oder Verbände) und „Markt“ (z.B. Unternehmen) zu verstehen sind (vgl. Abb. 1). Netzwerke sind allerdings keine Zauberformel, sondern ihr Aufbau und ihre Pflege sind sehr anspruchsvoll. Der Zusammenhalt von Netzwerken basiert in hohem Maße auf Dialog, Freiwilligkeit und Konsens. Klassische Politik- und Führungskonzepte stoßen dabei an ihre Grenzen. Sowohl strategische, regionale als auch Projektnetzwerke bringen unkalkulierbare Eigendynamiken mit sich. Häufig wird der Eindruck vermittelt, die Bildung kooperativer strategischer Netzwerke sei per se ein Königsweg zu Innovationen. Dabei wird zu wenig berücksichtigt, wie groß die persönlichen und organisatorischen Aufwendungen sind, die der Aufbau und die kontinuierliche Pflege von Netzwerkbeziehungen erfordern.

Weak Ties und gesellschaftlicher Zusammenhalt

Mark Granovetters Studie „The Strength of Weak Ties“ (1973) hat den Blick auf die besondere Qualität von schwachen Beziehungen gerichtet. Seine Klassifizierung von Beziehungen als „stark“ oder „schwach“ ist zentral für das bessere Verständnis von Netzwerken und der Rolle der Akteure. Starke Beziehungen (strong ties) zeichnen sich durch enge Bindungen, die Ähnlichkeit der Akteure sowie durch die Verstärkung mittels Kohäsion und Identität aus. Schwache Beziehungen (weak ties) fußen hingegen auf schwachen Bindungen, der Unähnlichkeit der Akteure und einem erleichterten Zugang zu externen Ressourcen (vgl. Abb. 2). Schwache Beziehungen lassen es zu, soziale Kreise

zumindest zeitweise zu verlassen, um neue Strategien zu erkunden. Der Abbau sozialer Distanzen fußt häufig auf weak ties, die neue soziale Beziehungen entstehen lassen und Vorurteile verringern. Dieses Phänomen hat Allport (1954) mit der Hypothese des Inter-Gruppen-Kontaktes beschrieben. Starke Beziehungen hingegen begünstigen Abhängigkeiten und können verhindern, begrenzte Nachbarschaften verlassen und das eigene Lebensumfeld erweitern zu können. Trotz aller Unschärfe gibt die Unterscheidung der beiden Begriffe starke vs. schwache Beziehungen wichtige Einblicke in das Verständnis von gesellschaftlichem Zusammenhalt: Starke Beziehungen unterstützen die Bildung von Gemeinschaften, während schwache Beziehungen den Zusammenhalt des Gesamtnetzwerkes ermöglichen. Die Entfernung schwacher Beziehungen zieht ein stufenweises Auseinanderfallen von gesellschaftlichen Gesamtsystemen nach sich, während die Verringerung starker Beziehungen nur eine Abnahme der Netzwerkgröße, nicht aber dessen Zusammenbruch zur Folge hätte (vgl. Avenarius 2010, S. 107).

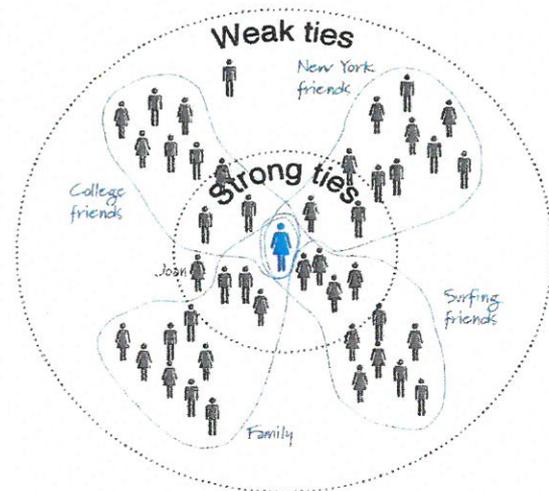


Abb. 2: Starke Beziehungen vs. schwache Beziehungen

Die Überbrückung von Netzwerk-Löchern

Eine große Bedeutung nehmen Akteure ein, die mit solchen Personen Verbindungen eingehen, die untereinander nicht verbunden sind. Brückenbauer, Informationsbroker etc. überbrücken sogenannte strukturelle Löcher, auf die Burt (1992) hingewiesen hat (vgl. Abb. 3). Wiewohl sich strukturelle Löcher der direkten Messbarkeit entziehen, weisen sie auf die besonderen Möglichkeiten hin, die sich für jene Personen ergeben, die sie überbrücken. Für Akteure, die unterschiedliche soziale Cluster zu verbinden vermögen, ergeben sich Informationsgewinne, Steuerungsvorteile sowie alternative Sicht- und Handlungsweisen. Auf der interorganisationalen Ebene ergeben sich bei der Überbrückung

struktureller Löcher ebenfalls wirksame Effekte im Hinblick auf Lernen, Innovation und Kreativität (vgl. Scheidegger 2010, S. 146ff.). Es können sowohl durch starke als auch durch schwache Beziehungen strukturelle Löcher überbrückt werden. Nicht der Grad der Stärke ist entscheidend, sondern ihre Einmaligkeit bzw. nicht vorhandene Redundanz. Die Aufrechterhaltung von strukturellen Löchern kann allerdings auch für solche Personen von Vorteil sein, die Abhängigkeiten erhalten möchten.

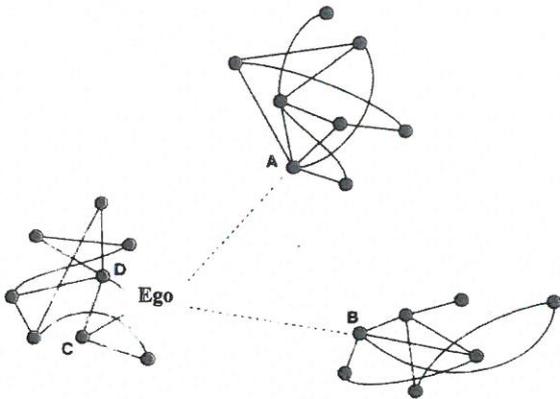


Abb. 3: Strukturelle Netzwerk-Löcher

Digitalisierung und sozialer Zusammenhalt

Bereits 1993, also noch vor den umfassenden Veränderungen im Zuge der Digitalisierung, sprach Robert Putnam von den Medien als den Schuldigen für den Verlust von Gemeinsinn. Doch die Zusammenhänge zwischen Digitalisierung und sozialer Kohäsion lassen sich nicht so einfach erfassen. Digitale Vernetzungen über social media haben die Anzahl sozialer Beziehungen für viele Menschen eher erhöht. „Diese Vernetztheit, die Anzahl von Followern und Facebook-Freunden, ist die neue Währung, in der die Popularität des einzelnen gemessen wird.“ (Baringhorst 2017). Nachrichten wie auch fake-News finden über reale Personen sowie über sogenannte social bots rasche Verbreitung. Über digitale Vernetzungen haben Solidarisierungen und Protestbewegungen ebenso zugenommen wie die Möglichkeiten von Überwachung und sozialer Kontrolle. Im Internet sind neue Plattformen des Austauschs und der Vernetzung entstanden, die teilweise auch zivilgesellschaftliches Engagement begünstigen. Häufig wird die internetvermittelte Kommunikation von einem Rückzug aus der analogen Kommunikation begleitet. Es kommt zu neuen Verknüpfungen zwischen dem realen sozialen Leben und digitalen Existenzen. All das dürfte Auswirkungen auf die Prozesse sozialer Kohäsion haben. So haben Wallace et al. (2017) in ländlichen Gemeinden Nordschottlands untersucht, wie sich der soziale Zusammenhalt durch Informations- und Kommunikationstechnologien verändert. Dabei zeigte sich, dass die Auswirkungen der Digitalisierung für die verschiedenen sozialen und kulturellen Gruppen

sehr unterschiedlich sind. Gleichzeitig kam zum Ausdruck, wie sehr Digitalisierung zu einem integralen Bestandteil der sozialen Beziehungen der untersuchten Dörfer geworden ist. Alam & Imram (2015) konnten in Australien feststellen, dass Menschen mit Fluchterfahrungen die Integration in die Gesellschaft dann besser gelang, wenn sie Zugang zu digitalen Medien hatten. Eine digitale Kluft („digital divide“) erhöhte wiederum soziale Ungleichheit.

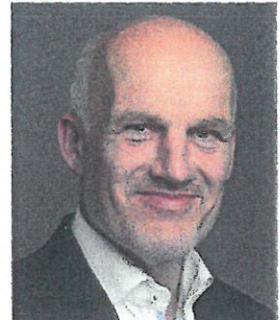
Bedarf an Grenzgänger-Kompetenzen

Es ist offensichtlich, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen durchlässiger werden oder sich schrittweise verschieben. Charles Sabel sprach in diesem Zusammenhang bereits 1991 von einer neuen Form von Meta-Organisation, die er bildhaft als „Moebius-Streifen-Organisation“ bezeichnete (vgl. Sabel 1991). In diesem Zusammenhang bildet sich seit einiger Zeit in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen ein neuer Management- bzw. Handlungstypus heraus, der sich als Grenzgänger beschreiben lässt (vgl. Endres 2008). Grenzgänger halten sich kontinuierlich in und zwischen verschiedenen Organisationen und sozialen Netzwerken auf und arbeiten prozessorientiert. Dies bedeutet, dass sich ihre Aufgaben zunächst vornehmlich über kritische Ereignisse, etwa in Gestalt konkreter Herausforderungen (z.B. Integration von Menschen mit Fluchterfahrungen in den Arbeitsmarkt) definieren. Folglich können sich Grenzgänger die zu lösenden Probleme nicht aussuchen, wohl aber die Strategien und Methoden ihrer Bewältigung, die wiederum stets mit konkreten Kooperations- bzw. Netzwerkpartnern verknüpft sind. Die Chancen von Grenzgängern liegen gerade darin begründet, dass sie - von einem kritischen Ereignis ausgehend - diejenigen Akteure aufsuchen, die am ehesten geeignet sind, die Lösungsfindung zu unterstützen. Hierdurch gelingt es, auch Anforderungen erfolgreich zu bewältigen, für die noch keine formalen Handlungsstrukturen vorliegen (vgl. Endres 2014). Grenzgänger lassen sich als Phänomen in ganz unterschiedlichen Netzwerken empirisch nachweisen lassen. Placke unterscheidet zwischen institutionellen und individuellen Grenzgängern und weist ferner darauf hin, dass die Kompetenzen von Grenzgängern weitgehend dem Verständnis von „leading beyond authority“ der Common Purpose-Gründerin Julia Middleton entsprechen. Es geht darum, „jenseits der Grenzen formaler Autorität“ (Placke 2012, S. 216) Handeln zu begründen und Verantwortung zu übernehmen. So zeigt sich auf der Ebene der Einzelpersonen, dass Grenzgänger insbesondere Fähigkeiten zur Beziehungsgestaltung und zum Perspektivenwechsel erworben haben.

Fazit

1. Erfolgreiche Netzwerkarbeit geht mit dem „Management von Spannungsverhältnissen“ einher. Damit sind sowohl interpersonale als auch interorganisationale Kompetenzen angesprochen. Stets geht es in der Sozialpolitik um Verständigungsprozesse und die Entwicklung von gemeinsamen Zielvorstellungen. Netzwerke sind zwar kein Königsweg, bieten aber beachtliche Chancen, die in der sozialpolitischen Landschaft noch lange nicht ausgeschöpft sind.
2. Die digitale Transformation erreicht in großer Geschwindigkeit den Wohlfahrtsbereich. Nachbarschafts-Plattformen wie „next.door“ aus San Francisco oder „betreut.de“ (ein Ableger der Google-Tochter „care.com“) finden sehr großen Anklang. Ob es um die Suche nach Tagesmüttern oder die Vorbereitung auf das Pflegeheim geht, geben diese Plattformen Antworten. Sie weisen auch auf Auffälligkeiten in der eigenen Nachbarschaft hin. Von den digitalen Plattformen zur Nutzbarmachung von Algorithmen ist es nur ein kurzer Weg. Facebook hat bereits in einigen Regionen der USA erprobt, auf welche Weise sich Suizidalität unter den Nutzern aufspüren lässt. Algorithmen kennen keine Gefühle und können nicht müde werden. Das ist ihr Vor- und Nachteil zugleich.
3. Das soziale Bayern ist sehr vernetzt. Angesichts der digitalen Transformation gelangen diese über viele Jahre positiv wirkenden Vernetzungen allerdings an ihre Grenzen. Die innovative Kraft des Netzwerkes der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege braucht neue strategische Allianzen. Diese wären durch die Kooperation mit Akteuren aus anderen Welten (z.B. Startups) denkbar. Ein Ansatzpunkt könnte ferner die Initiierung von Innovationsforen sein, an denen Macht-, Fach- sowie Prozesspromotoren beteiligt sind. Eine weiterreichende strategische Maßnahme

- könnte in der gezielten Ausgründung bzw. Etablierung von Social Entrepreneur-Organisationen - ggf. in verschiedenen Regionen - liegen. Innovationsforen könnten entlang von Statuspassagen wie dem Übergang von Schule in Beruf oder dem von der Erwerbsarbeit in die Altersphase organisiert werden.
4. Der Wohlfahrtsbereich in Bayern vereint ein großes Potential an Einrichtungen, Diensten sowie Kostenträgern. Diese beachtliche Marktmacht sollte nutzbar gemacht werden, um die digitale Transformation im sozialpolitischen Bereich nicht Amazon, Google u.a. zu überlassen. Die umfassenden Erfahrung- und Wissenspotentiale des Wohlfahrtsbereichs sind ein großer Schatz, den es im Sinne eines Qualitätsversprechens zu bündeln gilt. Obwohl es - anders als in der Wirtschaft - keine Budgets für Forschung und Entwicklung im Wohlfahrtsbereich gibt, sollte die Digitale Transformation im Sinne einer Gemeinwohlorientierung gestaltet werden. Das bedarf großer Anstrengungen und strategischer Allianzen in bislang nicht bekannter Dimension.
 5. Um es noch einmal auf den Punkt zu bringen: Die Landesarbeitsgemeinschaft der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege in Bayern hat in den letzten 70 Jahren als beeindruckendes Netzwerk des Informationsaustausches und des Interessenausgleichs gewirkt. Jetzt steht die LAG Ö/F vor einer ihrer größten Herausforderungen. Dazu braucht es kein Mehr an Netzwerken, sondern gezielte strategische Vernetzungen und Mut bei den Verantwortlichen in den Verbänden und Kommunen.



Prof. Dr. Egon Endres
Kath. Stiftungshochschule München
Email: egon.endres@ksh-m.de

Literatur

- Alam, Kohrshed & Imran, Sophia (2015): *The digital divide and social inclusion among refugee migrants. A case in regional Australia. Information Technologie & People* 28 (2), S. 344-365.
- Allport, Gordon W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge.
- Baringhorst, Sigrid (2017): *Netzaktivismus - neue Formen der Personalisierung und professionellen Bündelung zivilgesellschaftlichen Engagements*. In: *Forschungsinstitut für Philosophie Journal* Nr. 30, S. 4-7.
- Burt, Roland (1992): *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge.
- Cederberg, Maja (2012): *Migrant networks and beyond. Exploring the value of the notion of social capital for making sense of ethnice inequalities*. In: *Acta Sociologica* 55 (1), S. 59-72.
- Endres, Egon 2008: *Grenzgänger – ein neuer Managementtypus*. In: *Bertelsmann Stiftung (Hg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure*. Gütersloh, S. 46-56
- Endres, Egon 2014: *Von den Freiheiten eines Grenzgängers*. In: *Clases, Christoph; Dick, Michael; Manser, Tanja & Vollmer,*

- Albert: Grenzgänge der Arbeitsforschung. Eine Festschrift für Theo Wehner*. Lengerich, S. 145-157
- Placke, Gerd (2012): *„Grenzgänger“ und Mittlerorganisationen*. In: *Wehner, Theo & Gian-Claudio Gentile (Hg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik*. Wiesbaden: Springer Gabler, 203-217.
- Putnam, Robert D., Leonardi Robert & Nanetti Raffaella (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton.
- Sabel, Charles (1991): *Moebius-Strip Organizations and Open Labor Markets*. In: *Bourdieu, Paul & James Samuel Coleman (Hrsg.): Social Theory for a Changing Society*. New York, S. 23-54.
- Scheidegger, Noline (2010): *Strukturelle Löcher*. In: *Stegbauer, Christian & Roger Häußling (Hg.): Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden, S. 144-155.
- Wallace, Claire; Vincent, Kathryn; Luguzan, Cristian; Townsend, Leanne & Beel, David (2017): *Information technology and social cohesion: A tale of two villages*. *Journal of Rural Studies* 54, S. 426-434