

## Einfluss, Unabhängigkeit, Stärke? Die Bedeutung von Netzwerken in der Gesellschaft

*Rupert Graf Strachwitz*

Vor einigen Jahren nahm ich einmal an einer Stadtführung in Meersburg am Bodensee teil. Dabei kamen wir an einem Haus vorbei, an dem ein recht unscheinbares Messingschild mit der Aufschrift ‚Die Meersburger 101‘ zu sehen war. Meine Prädisposition für zivilgesellschaftliche Organismen ließ mich die Dame, die uns führte, fragen, was es damit auf sich habe. Die Antwort lautete, das Haus gehöre einem Netzwerk, genauer einer seit dem 15. Jahrhundert bestehenden bürgerschaftlichen Vereinigung; die Zahl der Mitglieder ergebe sich aus dem Namen. Diese rekrutierten sich über alle Partei-, Konfessions- und sonstigen Grenzen hinweg aus Meersburger Bürgerinnen und Bürgern mit hoher Reputation, und hier würde de facto die Stadtpolitik gemacht. Die Nachfrage eines anderen aus der Gruppe, ob das nicht die Aufgabe des Gemeinderats sei, wurde nur mit einem Lächeln quittiert. Ähnliches ließe sich aus anderen deutschen Städten und in großem Umfang auch aus Italien berichten, wo im Mittelalter gegründete Bruderschaften mit sozialen Zielen bis heute einflussreiche Akteure in der Lokalpolitik bilden.

### Zur Ambivalenz der Netzwerk-Begriffs

Dieser Qualifizierung eines zivilgesellschaftlichen Netzwerks steht eine andere diametral gegenüber. »Networking is Not-working«, so charakterisierte George Soros einst die Qualität von Netzwerken – und wurde in den 1990er Jahren zu einem der größten Förderer von Zivilgesellschaft und Netzwerkarbeit weltweit. Es wäre schwierig, sich vorzustellen, dass Soros dies getan hätte, um den, wie Wolfgang Seibel das 1994 in seinem berühmten Buchtitel nannte (1), funktionalen Dilettantismus der Zivilgesellschaft zu fördern und diese dadurch bewusst schwach zu halten. Solche Gedankengänge mögen Beamte des Bundes beflügeln, aber wohl kaum einen so rational und strategisch denkenden Menschen wie Soros.

Es scheint jedenfalls durchaus etwas Ambivalenz in dem Begriff des Netzwerks zu liegen, den wir in der zivilgesellschaftlichen Aktionsforschung gern als Merkmal von Zivilgesellschaft in Abgrenzung von Staat oder Markt herausstellen. Darüber will ich mit Ihnen kurz nachdenken. Während aus der Kritik von Soros vor allem der Zweifel an der Effektivität von netzwerkorientiertem Handeln durchscheint, richtet sich eine andere, viel häufiger gehörte Kritik gegen die demokratietheoretische Legitimität von Netzwerken. Diese dienen nämlich, so heißt es, der Abkapselung von Eliten gegen partizipatorische Prozesse. Netzwerke von Absolventen elitärer Internate und »Alte Herren« von studentischen Korporationen, im Englischen mit eindeutig negativer Assoziation old boys networks genannt, verhinderten ebenso wie Rotary-, Golf- oder Tennis-Clubs die Chancengleichheit von Bürgerinnen und Bürgern beim Durchsetzen von Ideen ebenso wie beim Erlangen von geschäftlichen Auf-

trägen oder gesellschaftlicher Reputation. Ganz besonders, füge ich in einer gewissen persönlichen Betroffenheit hinzu, wird dieser Vorwurf fast 100 Jahre nach Ausrufung der deutschen Republik gegen den historischen Adel erhoben, der nach Auffassung vieler nach wie vor eine Kaste bildet, in die man nicht eindringen kann, deren Mitglieder untereinander heiraten, sich gegenseitig zum Erfolg verhelfen und die einen – natürlich un gerechtfertigten – Einfluss auf die Gesellschaft insgesamt ausüben. Ich kann Ihnen versichern, gerade dieses Netzwerk ist außerordentlich weitmaschig und wenig wirkungsvoll. Ähnlichen Vorwürfen sahen und sehen sich übrigens auch andere als homogen und abgeschlossen angesehene Gruppierungen, etwa Freimaurer oder religiöse oder ethnische Minderheiten ausgesetzt, gelegentlich mit einer gewissen Berechtigung, überwiegend aber ohne diese und zumal dann, wenn Mitglieder solcher Gruppen als im Leben erfolgreich wahrgenommen wurden oder werden.

Solche Vorwürfe mögen berechtigt sein oder nicht und nicht immer die Begrifflichkeit als terminus technicus widerspiegeln. In jedem Fall untermauern sie die Beobachtung, dass Netzwerk nicht unbedingt ein positiv konnotierter Begriff ist und ist Anlass zu einem umfassenderen Blick auf die Bedeutung von Netzwerken in der Gesellschaft. (2) Dass Netzwerke nicht erst erschaffen werden müssen, sondern in vielen Kontexten aus dem Zusammenleben von Menschen heraus entstehen, hat sich auch im politischen Raum noch nicht genug herumgesprochen (3). Dennoch will ich darauf nicht eingehen, sondern mich auf einige, vor den Zusammenhang der Tagung m. E. wichtige Aspekte beschränken.

## Informelle Netzwerke als Voraussetzung der modernen Demokratie?

Ein kritischer Blick auf Netzwerke erscheint mir freilich gerade auch im zivilgesellschaftlichen Kontext notwendig. Dies sei durch den Verweis auf das immer wieder formulierte Desiderat angedeutet, etwa die Netzwerkbildung im Stiftungswesen und zwischen diesem und wirtschaftlichen und politischen Eliten durch eine empirische Analyse der Verflechtungen unter ehrenamtlichen Führungskräften in den Blick zu nehmen. Welche Folgen hat es – so wäre in diesem Zusammenhang zu fragen – wenn die Mitglieder von Organen großer Stiftungen zum einen in mehreren Stiftungen, zum anderen gleichzeitig oder zeitversetzt in Industrieunternehmen oder -verbänden oder in Politik und öffentlicher Verwaltung Führungspositionen innehaben? Beeinflusst dies ihre Meinungsbildung, oder wird die Mitgliedschaft gar nicht um der Sache willen, sondern um der Nutzung für andere Zwecke willen erstrebt? Sind solche Netzwerke letztlich, so der weitestgehende Vorwurf, das ebenso subtil angelegte wie effektive Instrument, um einem politisch-administrativ-wirtschaftlichen System die Macht zu sichern? Gefährden sie dadurch nicht aus theoretischer wie aus pragmatischer Perspektive das Überleben und schon gar die Entwicklung einer demokratisch bestimmten Gesellschaftsordnung? Sind sie also, auf einen kurzen Nenner gebracht, allzu einflussreich und gerade deswegen nicht zu tolerieren?

Diesem Generalverdacht tritt Robert Putnam mit seiner These entgegen, informelle Netzwerke seien geradezu eine Gelingensbedingung einer modernen Demokratie. »Making Democracy Work« lautet der Titel des, als er es 1994 vorlegte, aufsehenerregenden Buches (4), in dem er als Ergebnis seiner empirischen Langzeit-Untersuchungen in Italien die Theorie des sozialen Kapitals entwickelte. Nur dort, wo ein Geflecht informeller sozialer Netzwerke eine hierarchiearme Kommunikation und die freie Entwicklung von Vertrautheit und Ver-

trauen ermögliche, kann – so Putnam – eine freiheitliche Gesellschaft überhaupt bestehen. Die Tocquevillesche Tradition, ein Eckpfeiler US-amerikanischen Selbstverständnisses, scheint hier unübersehbar durch. Auch von mir wird die Legitimation einer Zivilgesellschaft als dritter Arena kollektiven gemeinschaftsorientierten Gestaltens und Handelns nicht zuletzt mit dem sogenannten zivilgesellschaftlichen Mehrwert und unter dieser Überschrift mit der singulären Fähigkeit begründet, dieses soziale Kapital zu bilden. Der im Staat trotz parlamentarischer Kontrolle extremen, aber auch in der Wirtschaft vorherrschenden Handlungslogik der Hierarchiebildung wird hier eine hierachiefreie oder jedenfalls hierarchiearme Handlungslogik gegenübergestellt, die auf dem Prinzip der Instabilität und Volatilität aufbaut und diesem die primäre Voraussetzung von Kreativität zumisst. Insoweit gründet sich die Unabhängigkeit der Zivilgesellschaft als Arena autonomer Akteure darauf, dass sich diese zu Netzwerken verbinden (und wieder auseinandergehen), jedenfalls nicht wie der citoyen im ersten republikanischen Staatsmodell Frankreichs allein im Staat ihre Kollektivität finden.

## Das hierarchische Dilemma – Zwischen Hierarchie-Armut und starrer Struktur

Dabei wird freilich gerne übersehen, dass es auch in der Zivilgesellschaft durchaus die Notwendigkeit der Hierarchiebildung gibt. Ich selbst habe beispielsweise lange haupt- und ehrenamtlich in einer mit Katastrophenschutz und Rettungswesen befassten Organisation gearbeitet. Dort kann im Großeinsatz mit Hunderten von eingesetzten freiwilligen Helfern unabhängig davon, dass es hier nur über Akzeptanz und Partizipation und nicht wie dort auch über hoheitliche Gewalt durchgesetzt werden kann, nur das geradezu militärische Prinzip von Befehl und Gehorsam zum Erfolg führen. Etwas allgemeiner gesagt, jede assoziativ aufgebaute zivilgesellschaftliche Organisation, die im weitesten Sinn Dienstleistungen erbringt (das ist die Mehrheit), kennt das Problem, das zwischen notwendigem Direktionsrecht, insbesondere aber nicht nur gegenüber hauptamtlichen Mitarbeitern, und ebenso unabdingbarer Partizipation schwere Konflikte entstehen können. Das in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden als Lösungsansatz entwickelte Modell der Dienstgemeinschaft, gewissermaßen eines Dienstnetzwerks, in Abgrenzung vom üblichen Arbeitsrecht scheint bei Lichte besehen nicht sonderlich wirkmächtig zu sein. Um noch eins draufzusetzen: Nicht netzwerkmäßig aufgebaute zivilgesellschaftliche Organisationen, etwa ein Großteil der Stiftungen, sind sowohl legal – es gilt die verfassungsrechtliche Unterscheidung zwischen forma externa und forma interna – als auch legitim – es gilt das Autonomieprinzip. Selbst in globalisierungskritischen Bewegungen stehen »die Anhänger informeller und dezentraler Strukturen den Befürwortern formeller straff geführter Organisationen gegenüber.« (5)

Wir befinden uns also, so scheint es, in einem außerordentlich komplexen Dilemma, das wie so oft, dadurch noch akzentuiert wird, dass wir intuitiv den uns sympathischen Teil, also die Hierarchiearmut, das heißt einen jedenfalls angeblich herrschaftsfreien Raum, die Veränderungskomponente und natürlich die Kreativität für uns reklamieren, den weniger sympathischen, also die Verfestigung von Parallelstrukturen, dagegen ausblenden. Die Empirie des bürgerschaftlichen Engagements bestätigt dies als Trend. Die Lebenserfahrung lehrt aber, dass auch hier im Marxschen Sinne das Sein das Bewusstsein prägen kann. Wer ins Leben aufbricht und sich möglicherweise von bestehenden Netzwerken beeinträchtigt fühlt, jedenfalls ihnen nicht angehört, wird anders über sie urteilen als der, der in eines oder mehrere eingebunden ist – gleich ob es sich dabei um den Lyons-

Club oder eine Attac-Initiative handelt. »Stuttgart 21« hat uns drastisch vor Augen geführt, dass auch ältere Menschen durchaus bereit und in der Lage sind, neue Netzwerke zu bilden und sich aus alten zu lösen – und zwar nicht deswegen, weil, wie unsinnigerweise und mit diffamierender Absicht behauptet wird, diese in die Jahre gekommene Revoluzzer von 1968 oder Egoisten seien, die das Instrument missbrauchen, sondern weil sie die Veränderungen dieser Welt und der in ihr virulenten Handlungslogiken bewusst miterlebt und daraus für sich zu gegebener Zeit die notwendigen Schlüsse gezogen haben. Mit Blick in die übrige Welt ist es daher nicht zu verstehen, dass Autoren wie Gerhard Matzig (6) oder Dirk Kurbjuweit (7), die die Diffamierung der sogenannten Wutbürger betreiben, in den Printmedien breitesten Raum erhalten, während das durchaus konstruktive bürgerschaftliche Gemeinschaftsgefühl, das sich beispielsweise in Stuttgart aus den Wutbürgernetzwerken entwickelt hat, unterschlagen wird.

Dennoch bleibt die Frage, wie das Dilemma aufzulösen ist, das sich zwischen der demokratiefördernden Wirkung von Netzwerken (nach Putnam) und der schädigenden in der Form von Parallelkulturen abzuzeichnen scheint. Auf letztere zu schauen, ist im Übrigen auch deshalb von Bedeutung, weil sie zum Standardrepertoire von Verschwörungstheorien gehören. Bevor ich aber darauf eingehe, will ich einen kleinen Exkurs machen, den ich dem von mir sehr verehrten Physiker und Gesellschaftstheoretiker Hans-Peter Dürr verdanke (8): Wir sind daran gewöhnt, hierarchische Ordnungen als stabil, netzwerkartige dagegen als instabil zu sehen. Nicht zuletzt diese Instabilität ist, so auch Dürr, der Grund für das höhere Kreativitätspotential unhierarchischer Strukturen. Letzten Endes aber, so die naturwissenschaftliche Erkenntnis, die er vermittelt, führt Hierarchie gerade nicht zu langfristiger Stabilität. Vielmehr ist sie verwundbar und bei entsprechend geführtem Angriff auch rasch zerstörbar. Netzwerke dagegen sind bei aller Volatilität in den Einzelheiten insgesamt beständiger, weil Angriffe gegen sie vergleichsweise wirkungsarm bleiben. Der rasche Zusammenbruch der DDR und anderer sozialistischer Systeme um 1990 ist dafür ein gutes Beispiel. Daher ist die Heranbildung von Jugendlichen zu Einordnung in Hierarchien, wie sie bis heute als Effekt des deutschen Bildungssystems nachgewiesen werden kann, nicht nur normativ defizitär, sondern auch unvernünftig, weil sie die Fähigkeit zur flexiblen Anpassung an neue Lebensumstände massiv beeinträchtigt. Angesichts der Komplexität und Entwicklungsdynamik der Welt des 21. Jahrhunderts erscheint dies unverantwortlich.

## Die Auflösung des Dilemmas

Nun aber zurück zu dem geschilderten Dilemma! Im Folgenden sollen einige Lösungsansätze ganz knapp vorgestellt werden. Zum einen könnte es hilfreich sein, zwischen persönlichen und institutionalen Netzwerken zu unterscheiden. Demokratieverträglich könnten also Netzwerke sein, die eine Struktur mit formalisierten Meinungsbildungsprozessen und öffentlicher Verantwortlichkeit aufweisen, nicht jedoch rein persönlich gebildete Netzwerke, die meist intransparent erscheinen. Diese Abschichtung klingt idealtypisch zunächst plausibel, scheitert aber m. E. an zwei entscheidenden Einwänden. Erstens wird dadurch einer korporativen Institutionalisierung zu Lasten spontaner kreativer Aktion das Wort geredet, da bei letzterer das personale Element überwiegt und kaum von dem institutionalen zu trennen ist. Zweitens blendet diese Unterscheidung die Erfahrung aus, dass besonders große institutionale Netzwerke regelmäßig erheblich größeren Einfluss wenn nicht gar

Druck auf allgemeine Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ausüben. Der inzwischen eher berüchtigte traditionelle deutsche Korporatismus wäre dadurch legitimiert, das unmittelbare bürgerschaftliche Engagement dagegen diskreditiert.

In Anlehnung an Putnam ließe sich zum zweiten eine Lösung anhand des durch die Netzwerke produzierten sozialen Kapitals suchen. Putnam unterscheidet zwischen bonding und bridging social capital, also zwischen dem Sozialkapital, das bestehende Gruppen immer enger zusammenführt und von anderen abhebt und dem, das durch aktive Öffnung gegenüber Fremden integrativ wirkt. Das Ethos der guten Zivilgesellschaft würde sich schnell für das letztere entscheiden können, doch wird dieses nicht immer der Realität gerecht und qualifiziert vorschnell Akteure ab. So kann es gut sein, dass eher traditionelle Netzwerke homogener Gruppierungen mehr zu dem sogenannten sozialen Kitt einer Gesellschaft beitragen als solche, die sich wohlmeinend auf Integration unterschiedlicher Teilnehmer konzentrieren, darüber hinaus aber wenig Einfluss haben.

Zum dritten könnte gerade im Hinblick auf deren Einfluss überlegt werden, ob zwischen institutionellen und funktionalen Netzwerken unterschieden werden sollte. Zu den ersteren gehören beispielsweise Brauchtumsverbände, die nicht primär dafür bestehen, dass sie bestimmte Ziele in die Gesellschaft hinein tragen, sondern eher Gleichgesinnte zusammenbringen wollen. In ihnen wird, das haben Untersuchungen gezeigt, zivilgesellschaftlicher Mehrwert, in sehr viel höherem Maße produziert, ihre gesellschaftsbildende Bedeutung ist also größer als in solchen Netzwerken, die von vornherein ein in der Gesellschaft durchzusetzendes Ziel verfolgen. Sehr befriedigend ist allerdings auch diese Unterteilung nicht, denn die Grenzen sind schwer auszumachen; Binnensicht und Außensicht klaffen wohl auch zum Teil erheblich auseinander. Wer normativ besser beurteilt wird, ist ungewiss.

Wir bleiben also auf eine Unterscheidung zurückgeworfen, die systematisch gesehen ebenso unbefriedigend ist. Letztlich beurteilen wir Netzwerke danach, ob sie uns im Einzelfall »in den Kram passen« oder nicht. Zumindest müssen wir festhalten, dass ein Netzwerk keine intrinsische normative Qualität zum Ausdruck bringt, sondern sich positiv oder problematisch darstellen kann. Allerdings haben die Stärken von Netzwerken, d. h. insbesondere ihre größere Flexibilität und ihre kreativitätsfördernde Wirkung, sie angesichts der Vertrauensverlusts in hierarchische Strukturen zu einem, mag sein gelegentlich überschätzten, aber jedenfalls ernsthaften strukturellen Wettbewerber heranreifen lassen. Es ist kein Zufall, dass sie in den 1990er Jahren besondere Aufmerksamkeit erfahren haben. Ebenso wenig kann es überraschen, dass heute Gegenbewegungen derer, die von den alten Hierarchien profitiert haben, gegen diese neue Strukturen zu konstatieren sind. So hat beispielsweise der Kampf des Bundesfamilienministeriums gegen das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement seine Ursachen gewiss nicht in der angespannten Haushaltslage, sondern in dem Versuch, die Machtfrage zugunsten überkommener hierarchischer Gefüge zu klären.

## Der Wandel der Strukturen: Das Netzwerk als alternatives Modell

Allerdings ist nicht zu übersehen, dass auch Versuche dieser Art an der Realität des 21. Jahrhunderts vorbeigehen. Vielmehr müssen Stärke und Einfluss von Netzwerken aus ihrer tatsächlichen Leistung und Wirkung er-

klärt werden, die sich in den letzten 20 Jahren grundlegend verändert hat. Inzwischen hat sich hierzu eine umfangreiche Literatur entwickelt, die das Netzwerk als alternatives Organisationsmodell ernst nimmt, seine Besonderheiten herausarbeitet (9) und die Governance-Strukturen analysiert (10).

So merkt etwa der, nota bene 1930 (!) geborene, deutsche Kulturwissenschaftler und Soziologe Friedrich Fürstenberg in einer 2011 vorgelegten Untersuchung an, »Konzept und Realität der Bürgergesellschaft sind eng mit einem globalen Strukturwandel verbunden, der herkömmliche Vorstellungen von gesellschaftlichen Zusammenhängen fragwürdig erscheinen lässt«. (11) Im Anschluss an Manuel Castells, der ganz generell von einer Netzwerkgesellschaft spricht (12), fordert Fürstenberg die »Einbindung von Netzwerken in einen umfassenden Institutionalierungsprozess global relevanten Handelns unterschiedlichster Akteure« (13) ein. Fürstenberg vertritt den Mainstream aktueller politischer Ordnungskonzepte. Selbst die Europäische Kommission hat schon 1996 die EU-Institutionen aufgefordert, »hochgradige Interaktion und Vernetzung zwischen den Institutionen..., Nichtregierungsorganisationen, der Wirtschaft und Unternehmen, Erziehungsorganisationen, Forschungsinstitutionen und einer Vielzahl von Benutzergruppen« herzustellen (14). Jeremy Rifkin fasst dies in den Begriff der »polyzentrischen Regierungsform« (15) und führt dazu aus: »Für den polyzentrischen Regierungsstil sind der kontinuierliche Dialog und Verhandlungen zwischen allen Mitwirkenden in den vielen, stets sich ändernden wirtschaftlichen, sozialen und politischen Netzwerken charakteristisch. Der neue Politikertyp ist eher ein Vermittler als ein Befehlshaber. An die Stelle von Kommandos tritt die Koordination.« (16) Rifkin knüpft, daran sei hier erinnert, mit dem Begriff des Befehlshabers nicht etwa an militärische Terminologie, sondern an die Kants an, das heißt, an eine 200-jährige deutsche Tradition des politischen Denkens.

Diese scheint, so fasse ich meine Überlegungen zusammen, an ihr Ende gekommen zu sein; die eingangs gestellten Fragen waren also falsch gestellt. Die IT-gestützten sozialen Netzwerke moderner Prägung, auf die ich trotz ihrer unzweifelhaft sehr großen Bedeutung hier nicht eingehe, um den Rahmen nicht zu sprengen, bestätigen dies eindrucksvoll. Wenn der politische Romantik gewiss unverdächtige »Economist« berichtet, der ebenso unverdächtige Premierminister Cameron verfolge das Ziel, den »Leviathan des modernen britischen Staates in einen Mechanismus zu verwandeln, der eher die Verteilung als die Erhaltung von Macht betreibt« (17), dann verdeutlicht dies nicht nur den Trend der Entstaatlichung von Politik, sondern auch deren »Vernetzung«. Indem sich polyzentrische politische Gestaltungsformen herausbilden, kann nicht, wie noch vor wenigen Jahren üblich, die strukturelle Angleichung nicht-staatlicher Akteure an staatliche unterstellt oder verlangt werden. Wie so oft bei solchen Herausforderungen, hat Deutschland hier einiges nachzuholen. Alle Akteure werden sich auf die andersartige Handlungslogik der jeweils anderen und auf multiple Einflussnahmen einzustellen haben. »Die Globalisierung wird«, so stellt der einflussreiche amerikanische Politikberater Parag Khanna nüchtern fest, »nicht von einer globalen Verfassung eingerahmt« (18) und folgert daraus: »Wir stehen am Anfang einer neuen Ära, in der jedes Individuum und jedes Kollektiv in der Lage sein wird, seine eigenen Ziele zu verfolgen. Die Revolution in der Informationstechnologie befähigt Menschen zu eigenmächtigem Handeln, und dies wird uns in eine Welt wechselseitiger Beziehungen zwischen zahllosen Gemeinschaften unterschiedlicher Größe führen. ... Unordnung beziehungsweise Komplexität ist das, was dauerhaft unseren Alltag bestimmt.« (19)

Von der Argumentation, mit der ich begonnen habe, sind wir da weit entfernt. Es geht angesichts der realen Welt, in der wir leben, nicht um abstrakte demokratietheoretische Überlegungen, sondern um die pragmatische Erörterung der Interaktion von Menschen, pragmatisch in diesem Zusammenhang als philosophischer Pragmatismus verstanden. »Die Dotgov-, Dotcom- und Dotorg-Welten« also in meiner Begrifflichkeit die drei Arenen kollektiven Handelns, »näheren sich«, sagt Khanna, »diesem Pragmatismus immer weiter an. Woran werden wir ablesen können, ob wir erfolgreich gewesen sind? An der Zahl der Menschenleben, die gerettet wurden, der Zahl der Menschen, denen es besser geht, den abgewendeten Krisen und den Netzwerken, die aufgebaut wurden.« (20) Die in Deutschland so beliebte Frage »Dürfen die denn das?« klingt da, so meine ich, doch etwas verstaubt.

### Anmerkung

---

Der Vortrag »Einfluss, Unabhängigkeit, Stärke? Die Bedeutung von Netzwerken in der Gesellschaft« wurde am 19. Oktober 2011 in Potsdam auf der gemeinsamen Jahrestagung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) und der Stiftung Mitarbeit gehalten.

Der Vortrag ist ebenfalls erschienen In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen. Analysen zu Demokratie und Zivilgesellschaft, Jg. 24/2011, Heft 4.

### Quellenangaben

---

- (1) Wolfgang Seibel, Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im ‚Dritten Sektor‘ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos 1994
- (2) S. hierzu bspw.: Christian Stegbauer / Roger Häußling (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden: VS-Verlag 2010
- (3) S. hierzu: Paul Olmerod, N Squared, Public Policy and the Power of Networks. RSA Essay 3, August 2010 (download: [www.theRSA.org](http://www.theRSA.org))
- (4) Robert Putnam, Making Democracy Work – Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press 1994
- (5) Dieter Rucht / Roland Roth, Globalisierungskritische Netzwerke, Kampagnen und Bewegungen; in: dies. (Hrsg.), Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945. Frankfurt a.M.: Campus 2008, S. 507
- (6) Gerhard Matzig, Einfach nur dagegen: Wie wir unseren Kindern die Zukunft verbauen. München: Goldmann 2011

- (7) Dirk Kurbjuweit, Der Wutbürger; in Der Spiegel, 11. Oktober 2010
- (8) S.u.v.a.: Hans-Peter Dürr, Das Ziel der Zivilgesellschaft; in: Rupert Graf Strachwitz, Dritter Sektor – Dritte Kraft. Stuttgart: Raabe 1998, S. 583 – 600 / ders., Warum es ums Ganze geht, Neues Denken für eine Welt im Umbruch. München: Oekom 2009
- (9) S. z.B. Jörg Sydow, Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler 1992 / ders., Die Evaluationsperspektive in der Netzwerkforschung; in : A. u. A. Aulinger (Hrsg.), Netzwerk-Evaluation – Herausforderung und Praktiken für Verbundnetzwerke. Stuttgart: Kohlhammer 2008, S. 55 - 71
- (10) Vgl. Alexander Freiherr v. Strachwitz, Erfolgskritische Governancessstruktur in Netzwerken. Berlin: Maecenata 2010 (Opusculum Nr. 45)
- (11) Friedrich Fürstenberg, Die Bürgergesellschaft im Strukturwandel, Problemfelder und Entwicklungschancen. Berlin: LIT 2011, S. 148
- (12) Manuel Castells, Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft; in: Berliner Journal für Soziologie 2001/4
- (13) Fürstenberg, a.a.O. S. 149
- (14) Zit. Nach: Jeremy Rifkin, Der europäische Traum, Frankfurt a.M.: Campus: 2004, S. 243
- (15) A.a.O., S. 244
- (16) A.a.O.
- (17) The Economist, 15. Oktober 2011, S. 34 (Übers. d. Verf.)
- (18) Parag Khanna, Wie man die Welt regiert. Berlin: Berlin Verlag 2011, S. 41
- (19) A.a.O., S. 291
- (20) A.a.O., S. 293

## Autor

---

**Dr. Rupert Graf Strachwitz** ist Direktor des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt Universität in Berlin und Vorstand der Maecenata Stiftung. Er arbeitet ausserdem als Publizist und Berater.



#### Kontakt:

Dr. Rupert Graf Strachwitz  
Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft  
Wilhelmstrasse 67  
10117 Berlin  
Telefon: (0 30) 28 38 79 09  
Fax: (0 30) 28 38 79 10  
E-Mail: [rs@maecenata.eu](mailto:rs@maecenata.eu)  
<http://www.maecenata.eu>

#### Redaktion Newsletter

---

Stiftung MITARBEIT  
Wegweiser Bürgergesellschaft  
Redaktion Newsletter  
Bornheimer Str. 37  
53111 Bonn  
E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)