

## 5 Die Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchungsergebnisse wurden integrativ in einer Fallmonografie dargestellt. Grundlage der Fallmonografie war das Material, das aus der Analyse der Website und weiteren Veröffentlichungen der einzelnen Netzwerke und aus den qualitativen Interviews mit den externen Experten und insbesondere den Netzwerkvertretern gewonnen wurde. Das Material wurde, dem dargelegten Auswertungsverfahren folgend, mit Hilfe von WINMax ausgewertet und nach Aussagen über die dem Netzwerk eigene Fallstruktur hin untersucht. Nach Hildenbrand wurden hierbei deskriptive und interpretative Aussagen unterschieden, die in einer Fallmonografie zusammenfassend dargestellt wurden.

Auf der Grundlage der erhobenen Daten wurde eine integrierte Fallstrukturhypothese des EAPN erstellt, die, über die Beschreibung des Netzwerkes hinausgehend, die spezifische dem Fall eigene Strukturgesetzmäßigkeit im Kontext allgemeiner Bedingungen rekonstruiert. Die Fallstruktur wird nicht nur in ihrem Bedingungskontext, sondern auch in ihrem Prozess, ihrer Entwicklung betrachtet.<sup>280</sup> Durch diesen fallspezifischen Selektionsprozess werden Muster und eine soziale Ordnung ausgebildet, die die Fallstruktur. Ein Fall folgt dabei nicht ausschließlich allgemeinen Regelmäßigkeiten, sondern bildet, in Auseinandersetzung mit diesen, eine Eigenständigkeit aus. Organisationen stellen hierbei insofern eine Besonderheit dar, als sie keine Eigenständigkeit im eben erwähnten Sinne ausbilden, sie folgen einer Regelmäßigkeit, die heteronom produziert ist. Die Strukturierungsgesetzmäßigkeit variiert je nach der Perspektive der Interviewpartner, sie kreist jedoch um einen identischen Kern, der universelle Regeln strukturiert und nicht beliebig ist. Ergebnis der Integration einer Fallstrukturhypothese ist die Darstellung der zentralen Muster eines Falles in Form einer Fallmonografie. Die Strukturierung der Fallmonografie bildet dabei das Besondere des Falles ab.

### 5.1 Fallmonografie des EAPN

Das EAPN ist laut eigener Darstellung

---

<sup>280</sup> Hildenbrand geht davon aus, dass ein Fall sich ständig ändert und dabei nicht nur reproduziert, sondern auch transformiert wird, er ist zukunfts offen. Er spricht von einer „Transformierungsgesetzmäßigkeit“ (Hildenbrand, B. (1995): S. 257).

a democratic organisation accountable to its members through the General Assembly which meets once a year and elects an Executive Committee for three years. It is made up of fifteen members representing the national networks and of three members representing the European Organisations.<sup>281</sup>

Das EAPN wurde als erster Fall ausgewählt. Es gilt als das Netzwerk zum Thema Armut und soziale Ausgrenzung in der EU und genießt bei der Europäischen Kommission, dem Europäischen Rat und weiteren EU-Instanzen konsultativen Status.

Die Nähe des Netzwerkes zur EU zeigte sich bereits bei der Gründung. Das EAPN wurde 1990 auf Initiative der Europäischen Kommission gegründet. Der Gründung war eine Konferenz zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung im Juni 1989 vorausgegangen, an der 200 Vertreter des Freiwilligensektors teilnahmen.<sup>282</sup> Diese von der Europäischen Kommission angeregte und unterstützte Konferenz hatte die Einrichtung einer provisorischen Arbeitsgruppe zur Bildung eines Europäischen Netzwerkes zur Folge. Die Konferenz war bereits konkret darauf ausgerichtet, das EAPN zu gründen. So war es zum Beispiel Ziel der Konferenz „to promote the constitution of national, regional and local anti poverty networks“ und „to draft statutes and prepare a general assembly“.<sup>283</sup> Die konstituierende Versammlung im Dezember 1990, die unter Beteiligung der neu gegründeten nationalen Netzwerke stattfand, führte zur Verabschiedung von Statuten des Netzwerkes und somit zu seiner formalen Konstituierung. Die Bildung des EAPN wurde von den beteiligten NGOs begrüßt, da die Organisationen der Armutshilfe in Brüssel bislang noch nicht repräsentiert wurden. Das Handbuch für Entwicklungsreferenten spricht von einer

convergence of interests on the part of the NGOs themselves and on the part of the European Commission.<sup>284</sup>

Auch nach der Gründung des EAPN ist die Einflussnahme der Europäischen Kommission auf die Entwicklung des Netzwerkes signifikant. Es lassen sich deutliche Parallelen in Strukturen, Positionen und Begrifflichkeiten erkennen. So ist die Mitgliedschaft im Netzwerk auf Organisationen der Mitgliedsstaaten der EU beschränkt, pro Mitgliedsstaat ist eine Mitgliedsorganisation zulässig. Auch die vom EAPN vertretene, sehr allgemeine Armutsposition bildet die armutspolitische Strategie der EU ab. Das EAPN betrachtet die Verursachung von Armut als komplexen, multidimensi-

---

<sup>281</sup> European Anti-Poverty Network (2001)

<sup>282</sup> European Anti-Poverty Network (2001); vgl. auch Interview mit E3 vom 10.04.2002. Teilnehmer waren größtenteils Projekte, die im Rahmen des zweiten Armutsprogramms der Europäischen Kommission gefördert wurden. Die Agentur, die die Durchführung des Programms organisiert hat, hatte, in Absprache mit der Europäischen Kommission, vorgeschlagen, eine Art Plattform zum Thema Armut zu bilden (Interview mit E1 vom 03.05.2002).

<sup>283</sup> European Anti-Poverty-Network (2000): S. 5

<sup>284</sup> ebd.: S. 4

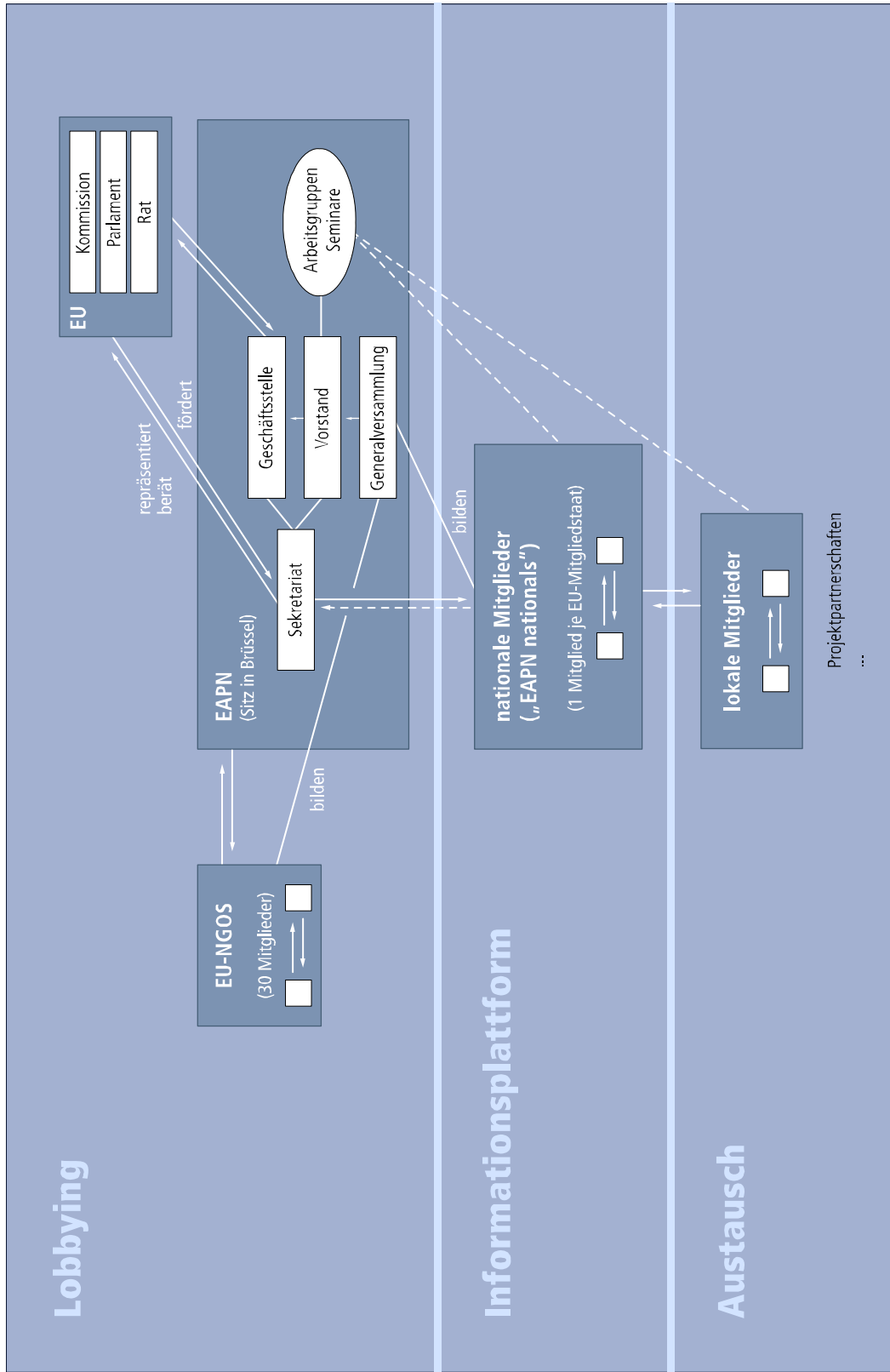
onalen Prozess und hält entsprechend einen integrierten Ansatz für erforderlich, der Armutsbekämpfung als Querschnittspolitik („mainstreaming“) betrachtet. Das EAPN plädiert für eine enge Kooperation staatlicher Stellen mit NGOs zur besseren Koordinierung der Armutsbekämpfung. Es setzt sich für eine gerechtere Verteilung von Ressourcen ein und hält eine Steuerung dieses Prozesses durch das öffentliche System für erforderlich. Weiterhin hat das EAPN, auf Anraten der Europäischen Kommission, einen Strategieplan zur Weiterentwicklung des Netzwerkes mit dem Ziel entworfen, die Repräsentativität der Mitglieder zu erhöhen und den Prozess der Entwicklung nationaler Strategien zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung zu begleiten. Die Mitglieder werden aufgefordert, hierzu nationale Aktionspläne („NAPs“) vorzulegen.<sup>285</sup> Zudem werden sie gebeten, sich um eine anteilige nationale Förderung der Netzwerkarbeit zu bemühen. Das Netzwerk hat in den letzten zehn Jahren seit seiner Gründung das Ziel verfolgt, die Struktur für eine europäische Plattform für soziale Organisationen zu schaffen und etablieren, die in den einzelnen Mitgliedsstaaten im Bereich Armut und soziale Ausgrenzung arbeiten. Mit dem Strategieplan soll sichergestellt werden, dass die Mitglieder des Netzwerkes, - in der Regel handelt es sich um Dachverbände, Bündnisse oder überregionale Zusammenschlüsse zum Thema Armut -, repräsentativ sind und die soziale Landschaft der jeweiligen Mitgliedsstaaten der EU abbilden. Mit der Forderung der Europäischen Kommission nach mehr Repräsentativität wird ihre Bemühung deutlich, die Stellung des EAPNs als das Netzwerk zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung auszubauen und abzusichern sowie eine Anpassung an die neue Haushaltslinie vorzunehmen, um damit die weitere Förderung durch die EU zu sichern.

Die Gründung und Steuerung des Netzwerkes unter Einflussnahme der Europäischen Kommission nach dem top-down-Ansatz prägt die Fallstruktur des Netzwerkes nachhaltig. Dies zeigt sich in der Organisation, der Kommunikation und dem Selbstverständnis des EAPN. Damit einhergehend ist eine Schwäche der netzwerkinternen Beeinflussungen und Rückkopplungen zu beobachten. Das Netzwerk verfügt über eine sehr ausgeprägte Organisationsstruktur, die folgende Abbildung 3 gibt einen Überblick.

---

<sup>285</sup> Der Begriff „Nationaler Aktionsplan“ (NAP) wird von der Europäischen Kommission identisch im aktuellen Aktionsprogramm zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung verwendet.

Abbildung 3: EAPN, Fallstruktur



Es lassen sich in vertikaler Linie drei verschiedene Ebenen unterscheiden, die europäische, die nationale und die lokale<sup>286</sup> Ebene, die jeweils in dem Grad ihrer Ausstattung, ihrer Organisationsstruktur und ihrer Netzwerkbezogenheit sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Die *europäische Ebene* besetzt die zentralen Positionen und Funktionen des Netzwerkes. Man unterscheidet die Geschäftsstelle („bureau“), das Sekretariat („secretariat“) und den Vorstand („executive committee“). Die Geschäftsstelle besteht aus dem Präsidenten, dem Vize-Präsidenten, dem Kassenwart und einem Sekretär, sie wird vom Vorstand gewählt und arbeitet ehrenamtlich. Die Arbeit des Vorstandes und der Geschäftsstelle wird durch das Sekretariat unterstützt, dies ist besetzt mit fest angestelltem Personal. Hierzu zählen ein Direktor sowie Referenten für die Bereiche Politik, Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung und Finanzen, eine Sekretärin und eine Assistentin. Der Vorstand setzt sich aus Vertretern der Mitglieder zusammen, die auf der Generalversammlung („general assembly“) von den Mitgliedern gewählt werden.<sup>287</sup> Die Mitglieder des EAPN bestehen aus je einem nationalen Mitglied pro Mitgliedsstaat der EU und europäischen NGOs wie zum Beispiel Caritas Europa. Jedes nationale Netzwerk stellt ein Vorstandsmitglied („executive officer“), darüber hinaus gibt es drei Vertreter der europäischen NGOs. Diese Vertreter, die laut Handbuch des EAPN als der „main administrative body“ bezeichnet werden, werden für drei Jahre gewählt und treffen sich ca. viermal jährlich, um die Umsetzung der Netzwerkaktivitäten auf nationaler Ebene zu koordinieren. Darüber hinaus treffen sie sich in den themenbezogenen Arbeitsgruppen („task forces“). Die Vorstandsmitglieder werden unterstützt durch die Entwicklungsreferenten („development officers“), deren Aufgabe es ist, eine Zusammenarbeit mit der lokalen Ebene herzustellen und den Austausch zu fördern.<sup>288</sup>

Auf *nationaler* Ebene gibt es die nationalen Netzwerke als direkte Mitglieder des EAPN. Wie bereits benannt, gibt es ein nationales Mitglied pro Mitgliedsstaat der EU, das heißt, dass es zur Zeit der Befragung 15 nationale Mitglieder gab.<sup>289</sup> Die nationalen Netzwerke unterscheiden sich in ihrer organisatorischen und konzeptionellen Ausgestaltung und europäischen Orientierung und auch ihrem Entwicklungsstand sehr voneinander. Es lassen sich jedoch einige Gemeinsamkeiten feststellen.

---

<sup>286</sup> Aus Gründen der Darstellung werden die Projekte im regionalen und lokalen Bereich vereinfacht unter dem Begriff „lokale Ebene“ zusammengefasst.

<sup>287</sup> Die Arbeit folgt der Selbstdarstellung des EAPN, das das executive committee der europäischen Ebene zuordnet, es sei jedoch auf seine besondere Bedeutung als Bindeglied zu den Mitgliedern und somit zur nationalen Ebene hingewiesen.

<sup>288</sup> Während der development officer in keinem der Interviews eine Rolle spielte, kommt ihm laut dem Handbuch eine sehr bedeutende Funktion in der Kommunikation zwischen den Ebenen zu.

<sup>289</sup> Für Nicht-Mitgliedsstaaten der EU besteht keine Möglichkeit, dem EAPN beizutreten, angesichts der bevorstehenden Osterweiterung der EU werden jedoch bereits Kontakte zu Organisationen in den assoziierten Ländern aufgenommen. (Die Interviews wurden in 2002 und 2003 geführt, also vor dem Beitritt der assoziierten Staaten.)

So sind die Netzwerke in der Regel in Form von übergeordneten überregionalen Verbänden zusammengeschlossen, die über eine eigene Struktur und eigene Aufgabenfelder sowie Mitglieder auf regionaler und lokaler Ebene verfügen. Die Mitarbeit im Netzwerk erfolgt meist ehrenamtlich, neben der Arbeit für die Mitgliedsorganisation. Einige Akteure sind freigestellt, das portugiesische Mitglied, beispielsweise, verfügt über einen hauptamtlichen Mitarbeiter und ein eigenes Büro. Mehrere der nationalen Mitglieder haben eine eigene Website. Das EAPN bildet meist nur einen Teil ihrer Vernetzungen ab, es bestehen weitere auf europäischer Ebene, zum Beispiel in Form von Projektpartnerschaften, aber vor allem auf nationaler Ebene. Das nationale Netzwerk in *Deutschland* zum Beispiel, die Nationale Armutskonferenz (NAK), ist eine Vereinigung der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, professioneller Organisationen, Selbsthilfeinitiativen, Berufsverbände und einer Forschungsgruppe. Angestoßen von der Bildung des EAPN schlossen sich die Organisationen 1991 auf nationaler Ebene zusammen. Im weiteren Prozess wurden Arbeitsgruppen auf regionaler und lokaler Ebene gegründet, die mit der NAK kooperieren, jedoch nicht zwingend Mitglied der NAK sind. Das nationale Netzwerk in *Frankreich* ist sehr stark strukturiert, es gliedert sich in eine Zentrale, „EAPN France“, die dem Träger „Les petits frères des Pauvres“ angeschlossen ist, und Mitgliedern auf nationaler und regionaler Ebene. Es wurde ein Komitee gebildet aus je drei Vertretern der nationalen und der regionalen Ebene, das für die Arbeit des EAPN France zuständig ist und dem der Präsident des EAPN France vorsteht.

Die *lokale* Ebene wird in der Selbstdarstellung des EAPN nicht benannt, Verbindungen zum EAPN bestehen in der Regel über die nationalen Mitglieder. Die Zusammenarbeit mit den nationalen Mitgliedern ist jedoch auch auf lokale Kontexte bezogen. Aufgrund des direkten Kontaktes mit Betroffenen ist die lokale Ebene für den Erfahrungsaustausch und die Diskussion von Armutsproblematiken bedeutend. Gleichzeitig ist die europäische Ebene auf Rückmeldungen der nationalen und lokalen Ebene angewiesen, um ihre Strategien und Forderungen zur Armutsbewältigung formulieren und politisch vertreten zu können. Viele der Projekte auf lokaler Ebene verfügen auch außerhalb der Netzwerkarbeit im EAPN über direkte transnationale Kontakte, zum Beispiel in Form von Projektpartnerschaften.

Die Organisationsstruktur, die in Absprache mit der Europäischen Kommission entstanden ist, zeigt eine starke Zentralisierung auf der europäischen Ebene, hier sind die hauptamtlichen Akteure und die Ressourcen des Netzwerkes angesiedelt. Hauptakteure des Netzwerkes, und damit prägend für das Profil des Netzwerkes, sind die Personen, denen zentrale beziehungsweise koordinierende Positionen und Ressourcen funktional zugeordnet wurden. Informelle Machtpositionen spielen lediglich zwischen diesen Hauptakteuren eine Rolle. Entsprechend wird die Kommunikation des Netzwerkes von dieser Schaltzentrale aus gesteuert. Die Richtung der

Kommunikation zielt zum einen auf die Mitglieder des Netzwerkes und zum anderen nach außen, und zwar vornehmlich auf die Vertreter der Europäischen Kommission und der übrigen Instanzen der EU. Netzwerkintern hat sich eine Reihe von standardisierten Instrumenten zur Kommunikation und zum Austausch herausgebildet, vor allem in Form von institutionalisierten organisierten Veranstaltungen. Hierzu zählen unter anderem die Generalversammlung, die Schulungen („trainings“), Seminare und Konferenzen sowie die themenbezogenen Arbeitsgruppen. Einmal jährlich findet eine Generalversammlung statt, zu der Delegierte jeden Landes kommen. Die Anzahl richtet sich dabei nach der Größe des Landes. Darüber hinaus werden thematische Seminare und Konferenzen abgehalten und das EAPN erstellt eine Reihe von Dokumenten (zum Beispiel Positionspapiere, Berichte, Seminarberichte, Erklärungen, Newsletters, die netzwerkeigene Zeitschrift „Flash“, Pressemitteilungen und die Website). Für den informellen Austausch wird auf diesen Treffen auch Raum vorgesehen. Teilweise bieten die Treffen Anknüpfungspunkte, um in informellen Kontakt zu treten. Trotz der vielfältigen Bemühungen und Strukturen des Netzwerkes zur Etablierung einer Einbindung der Mitglieder in das Netzwerkgeschehen, gibt es große Probleme mit der Rückkopplung innerhalb des Netzwerkes. Kommunikation findet fast ausschließlich innerhalb der vorgegebenen Strukturen statt. Die Vorstandsmitglieder zum Beispiel werden als offizielle Vertreter der Mitglieder benannt und sind unter anderem durch die Teilnahme an Arbeitsgruppen oder daraus erwachsene persönliche Beziehungen mehr oder weniger in die Netzwerkarbeit eingebunden. Die von ihnen erwartete Rückkopplungsleistung zur nationalen und lokalen Ebene und die damit verbundene Integration der Mitglieder in das Netzwerkgeschehen werden nicht erbracht. Während die Binnenkommunikation des EAPN somit eine sehr formalistische Kommunikation aufweist, die dort halt macht, wo sie nicht durch Strukturen unterstützt wird, verläuft die Außenkommunikation, insbesondere zur Europäischen Kommission, auch ohne standardisierte Strukturen sehr viel vitaler und effektiver. Die Kommunikation wird getragen durch gepflegte personengebundene Kontakte, ein gemeinsames Anliegen und die räumliche Nähe, die alltägliche Situationen, zum Beispiel gemeinsame Mittagessen im EU-Viertel, zum Austausch schafft. Die besondere Vitalität und Flexibilität informeller Beziehungen, die gemeinhin als typisch für Netzwerke verstanden wird, ist vor allem in den Außenbeziehungen des Netzwerkes realisiert.

Durch die mangelnde Rückkopplung und Motivation zum Austausch innerhalb des Netzwerkes findet die Außenkommunikation des EAPN teils losgelöst vom Unterbau des Netzwerkes und dessen konkreten Erfahrungen und inhaltlichen Forderungen zur Armutsbewältigung statt. Selbst von der europäischen Ebene entwickelte Positionspapiere, die zur Abstimmung an die Mitglieder versandt werden, bleiben von den Mitgliedern teils unbeantwortet. Positionen und Forderungen des EAPN zur Armutsbewältigung sind damit „am grünen Tisch“ entworfen und nicht rückgebun-

den zur Basis. Dadurch wird die Arbeit des Netzwerkes an sich in Frage gestellt, gleichzeitig kann sich dies nachteilig auf die positive Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission auswirken. Das Netzwerk verliert an Repräsentativität, wenn es nicht in der Lage ist, die Basis abzubilden und wird als Partner uninteressant. Die Kommission versucht, dem mit der Forderung nach einem Strategieplan und, damit verbunden, noch mehr Struktur, entgegenzuwirken. Auch dem EAPN ist die mangelnde Rückkopplung mit der Basis bewusst. Das Netzwerk gesteht sie offen ein und bemüht sich um eine Verbesserung. Das EAPN befindet sich an einem sehr entscheidenden Punkt für seine weitere Entwicklung und für sein Selbstverständnis. Es steht vor der zentralen Frage, ob es sich nach den Vorgaben der Europäischen Kommission zur Weiterentwicklung des Netzwerkes richtet, oder ob es in einem Austauschprozess mit der Basis des Netzwerkes eine Strategie zur Zukunft des Netzwerkes entwirft. Das EAPN befindet sich in dem Dilemma, dass es durch die Finanzierung und die privilegierte Position als Berater der EU auf der einen Seite abhängig ist von der Europäischen Kommission und sich deren Vorgaben nicht einfach widersetzen kann. Auf der anderen Seite muss das EAPN die weitere Entwicklung in Abstimmung mit der Basis vornehmen, um langfristig seine Funktionsfähigkeit zu bewahren und für die EU als Partner interessant zu bleiben. Damit geht die Frage einher, inwieweit die Vorgaben der EU geeignet sind, die Rückkopplung im Netzwerk zu verbessern und damit die Funktionsfähigkeit im Netzwerk zu erhalten. Das EAPN muss sich als Experte in eigener Sache profilieren und den Vertretern der Europäischen Kommission verdeutlichen, dass es selbst weiß, was für die Weiterentwicklung des Netzwerkes förderlich ist, auch wenn dies von den Empfehlungen der EU abweicht. Die notwendige Abstimmung der konzeptionellen Ausrichtung des Netzwerkes mit der Europäischen Kommission darf nicht die Umsetzung in der konkreten Arbeit beinhalten, diese muss beim Netzwerk verbleiben, sonst ist es fremdbestimmt. Es wird zum künstlichen Konstrukt, das in erster Linie der EU dient und von ihr instrumentalisiert wird, bis hin zur Beeinflussung nationaler Politik über die Beteiligung bei der Formulierung nationaler Armutsbewältigungsstrategien in Form der Nationalen Aktionspläne. An diesem entscheidenden Entwicklungspunkt wird die Ambivalenz von Struktur und Eigendynamik im Netzwerk deutlich. Auf der einen Seite demonstriert das EAPN in seinen Außenbeziehungen, dass das Netzwerk über gut funktionierende Kommunikationsbeziehungen verfügt, die nicht durch Strukturen gestützt sind. Auf der anderen Seite wird die verbesserungsbedürftige, durch Strukturen überfrachtete netzwerkinterne Kommunikation, durch noch mehr Strukturvorgaben im Strategieplan (top-down) zu retten gesucht. Dieses Selbstmissverständnis des EAPN versäumt, am Potential und an der Eigendynamik des Netzwerkes anzusetzen. Die zentrale Steuerung des Netzwerkes birgt die Gefahr, dass die Mitglieder am Netzwerkgeschehen nicht ausreichend beteiligt werden und entsprechend nicht genügend zur Mitarbeit motiviert sind.



Die Strukturlastigkeit des EAPN erfordert eine Konkretisierung des Netzwerkbegriffes auf europäischer Ebene, insbesondere in Abgrenzung zu Organisationen beziehungsweise Verbänden. Das Netzwerk verfügt über eine ausdifferenzierte Organisationsstruktur und Aufbauorganisation, die mit den Organen der Generalversammlung, der Geschäftsstelle, dem Vorstand und dem Sekretariat ausgestattet ist. Die vertikale Ebene in der Netzwerkkommunikation ist stark ausgebildet, der Kommunikations- und Informationsfluss findet im Wesentlichen über die "hierarchische" Schiene Vorstand-Sekretariat-Mitglieder statt. Darüber hinaus gibt es eine klare Ablauforganisation mit festen Aufgabenbereichen und Zuständigkeiten sowie eine eigene Position des EAPN mit einheitlicher professioneller Außendarstellung und Veröffentlichungen. Eigenständig meint in diesem Zusammenhang, dass sie nicht immer von den Mitgliedern initiiert oder mit diesen rückgekoppelt sind. Damit sind Parallelen zu europäischen NGOs deutlich. Noch konkreter lässt sich das EAPN mit einem Verband vergleichen, da es sich um eine Mitgliederorganisation handelt, die, ähnlich wie ein Dachverband, die Vertretung von Mitgliederinteressen und die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Thema Armut und die Formulierung armutspolitischer Forderungen zu seinen Aufgaben zählt. Die Parallele des Netzwerkes zu Organisationen wird auch unterstützt durch die Bedeutung, die die Interviewten der Struktur im Netzwerk, in Abgrenzung zu den Personen, beimessen. Mit zunehmender Größe und Dauer des Netzwerkes gewinnen Strukturen an Bedeutung und entwickelt sich das Netzwerk mehr und mehr zu einer Organisation, um handlungsfähig zu bleiben.

...my preference is always to the structure and the organization. Because if you just have individuals you still have to get individuals together to have a collected view and then once you put individuals together to have a collected view you move towards an organization. Because it's not just about promoting individuals views, it's about promoting collective action and social change.<sup>290</sup>

Die Analogie des Netzwerkes zu Organisationen bedeutet jedoch nicht, dass Kommunikation nur vertikal und durch Strukturen gestützt stattfindet. Im EAPN, wie in Organisationen, gibt es auch horizontale, meist informelle, lose Vernetzungsbeziehungen. So gibt es unter den Mitgliedern des EAPN zum Beispiel Kontakte und auch Projektpartnerschaften, die teils selbst initiiert wurden, teils durch das Netzwerk gefördert wurden, zum Beispiel durch Möglichkeiten zum Austausch auf Schulungen und über die EAPN-Zeitung Flash.

... when we have a task force meeting, we exchange, expertises, we exchange ideas, you know, in order to define a common position. There is also an exchange within the governing bodies, bureau, exco (executive committee), some exchanges are between the staff members of the national networks. We organise also train sessions, so it's to exchange and to train people.

---

<sup>290</sup> Interview mit E2 vom 17.04.2002

...there are some transnational projects, in the context of the preparatory actions combatting social exclusion. I know, there were some. It's not only with the national networks, but also with partners from outside EAPN, but, there is, there was, for example, a project developing indicators for poverty and social exclusion, led by the Belgian network, and, some other national, EAPN national networks are involved in it. But as EAPN Europe, I mean, we are not really involved in this, but we have a use of all the results, as project, even, even as, I mean, in terms of human and financial resources, we have no input on this.<sup>291</sup>

Da die horizontalen, informellen Beziehungen im EAPN jedoch einen geringen Stellenwert haben, reichen sie nicht aus, um das EAPN von Organisationen abzugrenzen. Auch E2 benennt diese losen Vernetzungen als Bestandteil des EAPN, ohne dadurch auf den besonderen Netzwerkcharakter des EAPN zu schließen.

I haven't heard so much about the term network. It was, a term of convenience. It could have been called the European Anti-Poverty organization and I think that wouldn't have made so much difference to me than it was called network. I suppose, that the word network just allows a bit more flexibility, in terms of the arrangements and it makes a little less centralized, it gives a bit more flexibility to the national members, about how they want to be organized and so on. But it hasn't have a, I haven't, like some people have, a quite precise meanings about network and are be connected tool, (...), but for me that wasn't so important, for me, it's an organization with functions on European level, and I suppose, in the networking also may be, it does bring out that flexible element but it also brings out the element of sharing experiences and not necessarily everything happens through a central office, putting people with one another, so that a lot of things can happen, outside of the formal life of the network. And I think probably both of these things have some meaning in the word network.<sup>292</sup>

Gleichzeitig sagt E2 damit, dass der Begriff des Netzwerkes nicht an eine bestimmte Organisationsstruktur geknüpft ist. Der Netzwerkbegriff ist eher als Idee bedeutend, er wird metaphorisch genutzt und betont die Flexibilität dieser Koordinierungsform und die autonome Gestaltung der Netzwerkarbeit durch die Netzwerkakteure. Diese Netzwerkidee wird von anderen Vertretern des Netzwerkes (E1 und E3) noch nachhaltiger vertreten. Sie heben die demokratischen Strukturen im Netzwerk hervor, die unter anderem in der paritätischen Zusammensetzung des Vorstandes aus jeweils einem Vertreter pro Mitglied begründet sind. Gleichzeitig müssen sie jedoch feststellen, dass dieses Demokratiepotehtial von den Mitgliedern in der praktischen Arbeit nicht voll ausgeschöpft wird und letztendlich das Sekretariat die treibende Kraft ist und die Netzwerkaktivitäten initiiert und durchführt.

Of course, as the information officer, I send this position, or theses position papers, ... to our members and they can use them as such, but they can also adapt our positions, you know, that

---

<sup>291</sup> Interview mit E3 vom 10.04.2002

<sup>292</sup> Interview mit E2 vom 17.04.2002

they, you know, to make them suitable to, for their lobbying. So they can use some information, some position, EAPN position.<sup>293</sup>

Genau das, was das EAPN von einer Organisation beziehungsweise einem Verband unterscheidet und den Netzwerkcharakter hervorhebt, und zwar die Betonung der Autonomie der Mitglieder und der demokratischen Ausrichtung des Netzwerkes, erweist sich somit gleichzeitig als hinderlich für die Arbeit, da das Sekretariat kein Mandat hat, für das Netzwerk zu handeln. Entsprechend werden auch die Strukturen des Netzwerkes zu ineffektiven Instrumenten, da das Sekretariat nicht autorisiert ist, sie ausreichend einzusetzen.

Die Netzwerkwirklichkeit bleibt damit weit hinter dem Anspruch des EAPN zurück und ist, neben der Steuerung des Netzwerkes durch die EU, ein weiterer Verursachungsfaktor für die mangelnde Motivation der Mitglieder, sich im Netzwerk zu engagieren. Die Netzwerkidee des EAPN klingt erfolgsversprechend. Das Netzwerk bietet seinen Mitgliedern ein Forum, sich über ihre länderspezifischen Arbeitsinhalte und Methoden sowie über ihre Strategien der Armutsbewältigung auszutauschen, um die eigene Arbeit besser zu bewältigen. Gleichzeitig erhalten die Mitglieder durch das Sekretariat Unterstützung, ihre konkreten Erfahrungen in der Armutshilfe in politische Forderungen einfließen zu lassen und diese auf europäischer Ebene zu kommunizieren. Das Netzwerk ist mit entsprechenden Ressourcen zur Umsetzung dieser Idee ausgestattet und verfügt über gute Außenkontakte zur EU. Tatsächlich wird dieses Netzwerkpotential von den Mitgliedern jedoch nicht ausreichend genutzt. So wird das EAPN beispielsweise nicht dazu genutzt, eine länderübergreifende Diskussion über Strategien der Armutsbewältigung zu führen und ein gemeinsames Positionspapier zu erstellen. Es werden vielmehr Informationen zum Thema Armut vom Sekretariat zugänglich gemacht, Themen werden transportiert, und Positionspapiere werden vom Sekretariat vorgegeben.

Die Motivation der Mitglieder an der Basis, sich in einem europäischen Netzwerk zu engagieren, und überhaupt ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass eine Beschäftigung mit europäischen Themen für die eigene Arbeit relevant ist, benötigt einen erkennbaren Mehrwert („added value“, E1). Dieser Mehrwert ist Grundlage für die Prozesse der Identitätsbildung der Mitglieder. Im EAPN lassen sich verschiedene Identitätsindikatoren unterscheiden, strategische, aufgabenbezogene und räumliche Identitätsindikatoren. Bei den *strategischen Identitätsindikatoren* lässt sich anführen, dass die mangelnde EAPN-Identität der Mitglieder eng mit der starken nationalen Identität der Mitglieder und deren Zugehörigkeitsgefühl zur eigenen Herkunfts-

---

<sup>293</sup> Interview mit E3 vom 10.04.2002

organisation zusammenhängt. Die Mitgliedschaft im EAPN stellt nur einen Teil der Arbeit und der bestehenden Vernetzungen dar. Eine eigene EAPN-Identität besteht nicht. Das Verhältnis zum EAPN wird rein funktional betrachtet, als Notwendigkeit, um bestimmte Interessen durchsetzen zu können. Die europäischen NGOs sind ganz ähnlich organisiert wie das EAPN. Sie haben in der Regel ein Büro in Brüssel und nationale Mitglieder, sie sehen die Mitgliedschaft eher als politische Notwendigkeit, um in der Zusammenarbeit mit gleichwertigen Partnern gemeinsame politische Ziele gegenüber den EU-Organen zu verfolgen, das heißt, sie sehen sich nicht als nachgeordnete Mitglieder, sondern als ein Nebeneinander von NGOs, als Partner, und teils auch als Konkurrenten.

Mitgliedschaft im EAPN, da ist natürlich nur Caritas Europa Mitglied, es ist ein Teil unserer Arbeit im Armutsbereich... Und was solche Dinge betrifft ist eine Kooperation mit anderen Netzwerken auf europäischer Ebene, wie zum Beispiel dem European Anti-Poverty Network hilfreich. ... Nur als Partner, also das ist ganz wesentlich. Wir würden es nicht anerkennen, dass es Hierarchie der Netzwerke auf europäischer Ebene gibt. Ich denk mal, Partnerschaften, oder Netzwerke, man sollte in Hierarchien denken.<sup>294</sup>

Sie sind in dem Dilemma, ein gemeinsames Anliegen mit dem EAPN zu haben, da sie um die gleiche Sache kämpfen, und sich gleichzeitig voneinander abzugrenzen, um sich aus den NGOs mit eigenem Profil und eigener Position hervorzuheben. Die Struktur, dass die EU-NGOs Mitglieder des EAPN sind, scheint insgesamt unglücklich gewählt. Neutraler für beide Seiten wäre es, die Beziehungen als Außenbeziehungen für beide Netzwerke zu betrachten, wobei dies von den EU-NGOs tatsächlich schon jetzt so betrachtet wird, und sich entweder als gleichwertige Partner in einem Netzwerk zu organisieren oder es bei einer losen Vernetzung zu belassen.

... and some of the EU-NGOs, they don't feel like a member of EAPN, often they don't even know that they are members of EAPN.<sup>295</sup>

Bei den *nationalen Mitglieder* ist es schwierig von einer gemeinsamen EAPN-Identität zu sprechen, da die einzelnen Mitglieder beziehungsweise nationalen Netzwerke sehr unterschiedlich sind, das heißt, es gibt verschiedene nationale Netzwerkmodelle. Sie haben ein Eigenleben entwickelt, das nur bedingt an die Arbeit des Gesamtnetzwerkes EAPN gekoppelt ist. Gerade diese Unterschiedlichkeit der Mitglieder kann jedoch auch besonders gewinnbringend sein.

So I think ... in Europe in the 15 of Europe now you have 15 situations, 15 ways of thinking...<sup>296</sup>

---

<sup>294</sup> Interview mit E13 vom 22.05.2002

<sup>295</sup> Interview mit E3 vom 10.04.2002

<sup>296</sup> Interview mit E6 vom 05.07.2002

Unterstützt werden die Unterschiede durch das Primat der Freiwilligkeit im EAPN, das heißt, das EAPN macht seinen Mitgliedern keine Vorgaben zu ihrer organisatorischen und inhaltlichen Gestaltung, und auch Umfang und Art der Partizipation im Netzwerk sind freigestellt. Die einzelnen nationalen Modelle zeigen teils Parallelen zur EAPN-Struktur, was auf Ansätze einer EAPN-Identität hinweisen könnte. Während einige Länder die EAPN-Struktur adaptiert haben und auf die nationale Ebene übertragen wie zum Beispiel Finnland, sind andere völlig anders strukturiert, so dass sie nicht mehr in das Organisationsschema des EAPN passen. Das spanische Netzwerk beispielsweise, das drei regionale Netzwerke hat und nicht in der Lage ist, nur ein Vorstandsmitglied zu stellen, unterwandert die Vorgabe des EAPN, nur ein Mitglied pro Land zu haben und wird entsprechend sanktioniert. Auffallend ist hier die Parallele der nationalen EAPN-Struktur zum jeweiligen Land und dessen nationaler politischer Struktur, die diese, quasi im Kleinen, widerspiegelt. So hat das zentralisierte Frankreich zum Beispiel eine große NGO, UNIOPPS beziehungsweise Les petites frères des Pauvres, als nationales EAPN und Spanien mit seinen unabhängigen Regionen ist mit einem nationalen Netzwerk gescheitert.<sup>297</sup>

...we have this, lack, these three (?) regional NGOs without connection between them, we have a lack of connection with the EAPN and we have other NGOs on national level who wanted to recome in the EAPN. So we have again this problem of confrontation between the national level and the regions.<sup>298</sup>

Ein weiterer Beleg für die hohe Bedeutung der nationalen Identität ist, dass auch die Vertreter des europäischen Levels, zum Beispiel die Mitarbeiter des Sekretariats, stark durch ihre nationale Identität beeinflusst sind. Das Sekretariat in Brüssel ist sehr französisch geprägt, was sich zum Beispiel an den dort erstellten Positionspapieren ablesen lässt. Weitere Indizien sind hier der auffallend gute Kontakt des EAPN France zum Sekretariat und die Präferenzierung von E8, ehemaliger Direktor des EAPN France, als neuen Direktor des EAPN.<sup>299</sup>

Um die EAPN-Identität der Mitglieder zu erhöhen, ist ihnen zu vermitteln, dass das Netzwerk für sie einen Mehrwert bedeuten kann, und zwar für die Herkunftsorganisation ebenso wie für den einzelnen Vertreter der nationalen Organisation. Ein Mehrwert kann sich beispielsweise ergeben in der politischen Interessenvertretung der Mitgliedsorganisationen auf europäischer Ebene. Darüber hinaus bieten jedoch auch horizontale Austauschprozesse eine Möglichkeit, die Relevanz der europäischen Arbeit für die lokale Ebene zu erhöhen, zumal der konkrete Erfahrungsaus-

---

<sup>297</sup> vgl. Memo 12.6.02

<sup>298</sup> Interview mit E5 vom 21.06.2002

<sup>299</sup> vgl. Memo 09.07.02

tausch von den Interviewten als vorrangige und gewinnbringendste Motivation genannt wird.

I think there is value, added value at working at a higher level, where more minds and people can come together in an organized manner and will both feed upwards and downwards the policy agenda, the practises. Everybody thinks that he is doing the best way and may be there is another way but they have to be convinced. And when you create a system where networking opens eyes and minds in a constructive manner, to discover how other people face problems. It, to compare you with others, can have the effect that you think I'm doing right and become more convincing. It's a very enriching scheme.<sup>300</sup>

Die Netzwerkvertreter der europäischen Ebene, Vorstand, Büro und Sekretariat, verfügen über eine hohe Identität mit dem EAPN. Sie bilden die Schaltzentrale des Netzwerkes, bestimmen und steuern die Richtung des Netzwerkes und sind somit am Besten in der Lage, das Netzwerk für ihre Interessen einzusetzen. Die Interviewten aller Netzwerkebenen stimmten darin überein, dass die alltägliche Arbeit und die Aufgaben der Herkunftsorganisation häufig im Vordergrund stehen, und dass europäische Netzwerke beziehungsweise europäische Themen allgemein kaum eine Rolle spielen. Diese *aufgabenbezogene Identität* wird unterstützt durch die Ressourcenverteilung im Netzwerk, die durch eine relativ gute personelle und finanzielle Ausstattung auf europäischer Ebene geprägt ist, von den nationalen Mitgliedern wird die Mitarbeit im Netzwerk jedoch in der Regel ehrenamtlich, das heißt zusätzlich zur alltäglichen Arbeit in der Herkunftsorganisation geleistet. In Einzelfällen, zum Beispiel Portugal, werden nationale Mittel, oder zum Beispiel stundenweise Freistellungen durch die Herkunftsorganisationen, bereitgestellt. Insbesondere auf der lokalen Ebene, auf der Ebene der klientenbezogenen Sozialen Arbeit, die von den lokalen Lebensweltbezügen der Klienten ausgeht, steht die konkrete Arbeit zentral und ist eine Transferleistung zu europäischen Themen häufig nicht leistbar, da zu abstrakt. Die Partizipation an europäischen Diskussionen wird zunächst als Mehrarbeit empfunden, die zusätzlich zur eigentlichen Arbeit zu erbringen ist, das heißt der Mehrwert der europäischen Orientierung der täglichen Arbeit ist für die Projekte nicht eindeutig bestimmbar, der Mehraufwand überwiegt. Zudem erhalten sie Informationen nur sehr am Rande und quasi „enteuropäisiert“ über die nationale Ebene, so dass eine Identitätsbildung durch das EAPN auch nicht weiter gefördert wird.

Der Direktor meiner Organisation ist derjenige, der den Kontakt pflegt. Ich jedoch nicht. Die Zentrale in Madrid hat den direkten Kontakt zu den Organisationen. Wir, hier in Katalonien gibt es dieses EAPN Network aber nicht. Wenn es neue Informationen gibt, werden wir darüber

---

<sup>300</sup> Interview mit E1 vom 03.05.2002

informiert. Zum Beispiel über neue Regelungen oder dergleichen. (übersetzt aus dem Spanischen)<sup>301</sup>

Die ungenügende Anbindung der lokalen Ebene an das Netzwerk führt dazu, dass die Motivation der lokalen Ebene zur Mitarbeit im EAPN und die Nähe zum EAPN relativ schwach sind, teilweise fehlen den lokalen Akteuren sogar nähere Kenntnisse über das EAPN. Es müssen konkrete Bezüge hergestellt werden zwischen der alltäglichen Arbeit der Mitglieder und der Netzwerkarbeit. Das Netzwerk muss seine Aufgaben so gestalten, dass es mit der Arbeit der Mitglieder verbunden ist. Identitätstiftung ist somit eng verknüpft mit den verschiedenen Netzwerkfunktionen.

...it's very hard to get the EU discussed in an anyway intelligent way, at local level, or in local media ... to try and keep people motivated about the EU is difficult, ... . But I think the challenge, and then you go back to just looking at poverty and social exclusion on a very local level, because it's more immediate and has more immediate effect, but I think the challenge for EAPN is not to do what its members already does very well, but to bring this added dimension of trying to keep focused on the EU and its impact, positive or negative in relation to poverty and social exclusion. (E2)

Andersherum bekunden die Vertreter der lokalen Ebene in den Interviews zwar Interesse an Europa und an transnationalem Austausch, können ihre Erwartungen jedoch nur sehr vage formulieren und werden nicht selbst aktiv. Insgesamt sind sie in das Netzwerkgeschehen, auch zum Beispiel in die Schulungen, nicht ausreichend einbezogen.

... and we tried to make a decision concerning the support for the EAPN in European level. I mean the idea that the European EAPN level has to support the exchanges between the branches. But we do not succeed. That means that if we want to organise exchanges we have to find our own ways and our own financial supports. But the European for EAPN is not involved in that. And it has to be organised by the members themselves, between themselves. (E6)

Je weniger die täglichen Aufgaben also mit der europäischen Arbeit zu tun haben, umso geringer ist die europäische Identität.

Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung der räumlichen Entfernung für die Identitätsbildung der Netzwerkakteure, und somit der *räumlichen Identitätsindikatoren*. So ist beispielsweise im Sekretariat in Brüssel die EU aufgrund der Nähe zu den EU-Organen und anderen europäischen NGOs und aufgrund des regen Austausches mit diesen, sehr präsent. Dies auch dadurch, dass beim Mittagessen in Snackbars im EU-Viertel verschiedene Sprachen und das Reden über EU-Themen zum alltäglichen Arbeitsleben gehören. Es wird von einer „großen Familie“ in Brüssel gesprochen.

---

<sup>301</sup> Interview mit E5 vom 21.06.2002

Unter anderem aufgrund der hohen Fluktuation zwischen den europäischen NGOs kennt man sich beziehungsweise trifft sich auf Seminaren, die durch die Europäische Kommission organisiert werden. Die Nähe zur EU wird auch dadurch verstärkt, dass die europäischen Netzwerkvertreter eine relativ hohe Distanz zur lokalen Ebene haben, zum tatsächlichen Geschehen vor Ort. EAPN-Seminare zum Beispiel finden in der Regel in Brüssel statt, beim Informationsaustausch im Netzwerk steht die Informationsvermittlung von europäischen Themen an die Mitglieder im Vordergrund, der Input von unten ist eher gering. Andersherum ist „Europa“, das als geografischer Standort nicht festlegbar und am ehesten noch in Brüssel zu finden ist, zu weit weg von der lokalen Ebene und deren konkreten Lebensweltbezügen. Hinzu kommen die Sprachbarrieren, länderspezifische Unterschiede im Kommunikationsverhalten und in den äußeren Rahmenbedingungen wie zum Beispiel der Sozialpolitik, der Kultur oder dem rechtlichen System sowie einzelne Positionierungsmerkmale der nationalen Mitglieder, wie zum Beispiel Größe, geografische Lage, Dauer der Mitgliedschaft, Mitgliedsstatus oder länderspezifische Vernetzungskonzepte, die die Kommunikation im Netzwerk erschweren. Diese Probleme wurden vom EAPN bislang nicht angegangen. Je größer die Entfernung der einzelnen Akteure zu europäischen Themen ist, umso weniger ist die EAPN- Identität ausgebildet.

Möglicherweise sind die Zentralisierung des Netzwerkes und die Fremdsteuerung durch die EU Indizien dafür, dass das Netzwerk nicht aus einem konkreten Bedarf der Basis entstanden ist. Der bottom-up-Ansatz ist im Netzwerk nie besonders ausgebildet gewesen. Das lässt sich an der untergeordneten Bedeutung der lokalen Ebene und deren ungenügender Motivation und Identität mit dem EAPN ablesen. Die Formulierung eines gemeinsamen Leitbildes und die Entwicklung dessen unter Beteiligung der Basis könnte zu einer höheren Akzeptanz und entsprechend höheren Bereitschaft zum Engagement für das Netzwerk beitragen und schließlich zu einer höheren Identität mit der Idee des Netzwerkes und seinen Arbeitsergebnissen führen. Dies kann in einem nächsten Schritt Rückkopplungsprozesse zur eigenen Organisation und eine Verquickung der jeweiligen Arbeitsinhalte mit sich bringen.

Das EAPN weiß um die Kluft zwischen seinem Anspruch und der Netzwerkwirklichkeit. In Absprache mit der Europäischen Kommission hat es einen Strategieplan entwickelt, um das Netzwerkgeschehen vitaler zu gestalten und die Basis besser einzubeziehen. Grundsätzlich bestehen zur Erhöhung der Identität gute Voraussetzungen, da die Motivation der Mitglieder, für eine gemeinsame Sache zu kämpfen und von Synergieeffekten zu profitieren sowie ein zunehmendes Problembewusstsein, dass die EU die eigene Arbeit berührt, vorhanden sind. Der Erfolg des Strategieplans hängt davon ab, inwieweit die Mitglieder bei seiner Erstellung und Umsetzung beteiligt werden.



Die Probleme mit der Identitätsbildung und der ungenügende Zusammenhalt im Netzwerk insgesamt verweisen auf eine zu starke Isolierung der einzelnen Netzwerkebenen. Die Ebenen stehen losgelöst nebeneinander, sie sind unzureichend verbunden durch Rückkopplungsprozesse und einen wechselseitigen Informations- und Kommunikationsfluss.<sup>302</sup> Dieses strukturelle Problem hat auch auf der inhaltlichen Ebene zu einer zunehmenden Verselbständigung der Netzwerkebenen geführt. Es haben sich unterschiedliche Auffassungen über Ziele und Aufgaben des Netzwerkes herausgebildet, ein einheitliches Netzwerkprofil besteht nicht. Zwar gehen alle von einer ähnlichen Definition des Netzwerkbegriffes aus, nämlich als Zusammenschluss von Organisationen zur besseren Durchsetzung ihrer Interessen und Ziele. Tatsächlich sind diese aber so unterschiedlich, dass damit ein wesentliches Element von Netzwerken berührt wird, die Verwirklichung gemeinsamer Interessen. Grundsätzlich besteht Einvernehmen darüber, dass das EAPN als politische Interessenvertretung, Informationsplattform und Austauschforum fungiert, die Prioritätensetzung hinsichtlich der einzelnen Aufgaben weicht jedoch voneinander ab und die Interessen lassen sich nicht auf einen Nenner bringen. Während die europäische Ebene das EAPN als Lobbyingnetzwerk betrachtet, stellt die lokale Ebene den Austausch von Erfahrungen zentral, die nationale Ebene dagegen betont das Informationsmanagement des Netzwerkes. Verfolgt man die Gründung des Netzwerkes zurück, die in erster Linie politisch ambitioniert war, zeigt sich, dass der anfänglich deklarierte Anspruch des Netzwerkes mit der Ausgestaltung des Netzwerkes nicht mehr übereinstimmt. Für die Mitglieder des Netzwerkes hat der Informations- und Erfahrungsaustausch im Netzwerk mittlerweile an Bedeutung gewonnen. Eine Überprüfung dieser Entwicklung ist für das Netzwerk wichtig, da sie Aufschluss über Funktionsdefizite im Netzwerk geben kann. Wenn beispielsweise die Basis des Netzwerkes das erklärte gemeinsame Interesse des politischen Lobbying nicht teilt, kann dies ein Indiz für ihre mangelnde EAPN-Identität und Motivation zur Mitarbeit im Netzwerk sein. Dies wird auch vom EAPN so gesehen. Entsprechend wurden eine Review-Arbeitsgruppe eingerichtet und im Strategieplan die Benennung gemeinsamer Ziele („common objectives“) und einer Netzwerkidentität betont, um einen Abgleich der tatsächlichen Ziele vornehmen zu können.

The ambition (des Strategieplans, d.V.) is, to be more representative, and, to try, I think, the main objective is to have a common feeling of membership, a common feeling, that the national network sees itself as an EAPN network. (...) when I said, the idea behind of the strategic plan, is also to try to create a common identity, to say that we are EAPN, (...) it's, some people are involved at European level, they are EAPN members, but at national level no one knows about EAPN, that's the point. Because there are no common identities. And the fact,

---

<sup>302</sup> vgl. Memo, 12.6.02

that the most national networks don't put the name EAPN in their names, Armutskonferenz, it's okay, but there is no link with EAPN.<sup>303</sup>

Was aber sind nun die tatsächlichen Ziele des EAPN? Geht man von der Außenwahrnehmung des Netzwerkes aus, stellt es sich ganz klar als Lobbyingnetzwerk dar. Dem EAPN kommt hier sogar eine zentrale Rolle zu, da es als eines der wenigen europäischen Netzwerke einen konsultativen Status bei den EU-Organen, vornehmlich der Europäischen Kommission und dem Europäischen Parlament, genießt und von der Kommission als der Ansprechpartner zum Thema Armut in Europa durch eine Kernfinanzierung gefördert wird. Während die meisten europäischen NGOs bei der Entwicklung einer europäischen Strategie zur Armutsbewältigung nur über die Partizipation bei der Erstellung der Nationalen Aktionspläne im Rahmen des europäischen Armutsprogramms mitwirken und ihre Position einbringen können, hat das EAPN somit einen direkten Einfluss auf die Politikgestaltung der EU. Auch das Selbstverständnis und die Aufgabenwahrnehmung der europäischen Ebene des EAPN unterstützt die politische Interessenvertretung als Hauptanliegen des EAPN.

“Our function? It's lobbying”<sup>304</sup>

Ihre zentralen Tätigkeiten sind auf die Kontaktpflege zur Kommission und auf die Beförderung sozialpolitischer Themen und Positionen auf die europäische Agenda, als politische Interessenvertretung der Mitglieder, ausgerichtet. Die Bereitstellung von Informationen für die Mitglieder und die Förderung des Austausches im Netzwerk, zum Beispiel in Form von Seminaren, zählen ebenso zu den Aufgaben des Sekretariats, sie nehmen jedoch einen geringeren Stellenwert ein. Unterstützt wird die zentrale Bedeutung der europäischen Ebene, die aufgrund der Betonung der Lobbyarbeit als *politische Ebene* des Netzwerkes bezeichnet werden kann, durch die Ressourcenverteilung im EAPN, da die Fördermittel der EU vornehmlich auf der europäischen Ebene eingesetzt werden.

Die Mitglieder des Netzwerkes dagegen betrachten das EAPN nicht ausschließlich als Lobbyingnetzwerk. Auch sie haben im Netzwerk Aufgaben übernommen und präferieren die ihnen übertragenen Aufgaben als die Kernfunktionen des EAPN. Die nationale Ebene des EAPN stellt das Netzwerk als Informationsplattform zentral. Sie ist aufgrund ihrer Zuständigkeit für die interne Koordinierung der Netzwerkaktivitäten und als Informationsvermittler zwischen europäischer und lokaler Ebene als *strukturelle Ebene* zu bezeichnen. Die lokale Ebene ist als *fachliche Ebene* für die

---

<sup>303</sup> Interview mit E3 vom 10.04.2002

<sup>304</sup> Interview mit E2 vom 17.04.2002

Rückmeldung über Bedürfnisse von Betroffenen, Anforderungen an bestehende Hilfesysteme sowie die Formulierung von Armutsdefinitionen zuständig. Sie betrachtet das Netzwerk als Forum zum transnationalen Erfahrungsaustausch. Der benannte Aufgabenzuschnitt sich gegenseitig ergänzender Netzwerkfunktionen mit klar benannten Zuständigkeiten der Netzwerkebenen und Akteure verspricht zunächst eine effektive Vernetzungsarbeit. So liefert die fachliche Ebene, als Experte der Armutshilfe, der politischen die notwendigen argumentativen Inputs, um die sozialpolitischen Forderungen auf europäischer Ebene darstellen und belegen zu können und gleichzeitig einen fachlichen Vorschlag zur Gestaltung der europäischen Armutspolitik vorzulegen. Die politische Ebene bietet damit der fachlichen die Möglichkeit, ihre Forderungen zu formulieren und an die Entscheidungsträger weiterzutransportieren und ebnet den Weg, um eine Anpassung der Hilfesysteme an die Bedürfnisse der Basis zu erreichen. Es findet somit ein Informationsfluss und eine gegenseitige Unterstützung von oben nach unten und zurück statt. Der strukturellen Ebene kommt dabei die wichtige Funktion zu, die Kommunikation zwischen der europäischen und der lokalen Ebene zu koordinieren und zu erleichtern, unter anderem indem sie die Einzelforderungen der lokalen Ebene bündelt und zu einer konvergenten Strategie zusammenfasst. Trotz dieser strategisch durchdachten Aufgabenverteilung und der gegenseitigen Anerkennung zwischen den Ebenen zeigt die Funktionsfähigkeit des Gesamtnetzwerkes in der Praxis Schwächen. Die Vertreter der einzelnen Netzwerkebenen sind so sehr in ihren Aufgaben verankert, dass die Aufgaben der einzelnen Ebenen zu wenig miteinander verzahnt werden und dass der Blick auf das Gesamtnetzwerk fehlt. Das Sekretariat beispielsweise nimmt die politische Interessenvertretung seiner Mitglieder wahr, ohne sie zu kennen und zu wissen, was sie wollen. Die Schwächen des Netzwerkes verweisen auf Probleme des Zusammenhalts, der Kommunikation und der Struktur im EAPN. Die Netzwerkvertreter identifizieren sich nicht ausreichend mit dem Netzwerk, sie haben kein Zusammengehörigkeitsgefühl und fühlen sich nicht als Teil eines Ganzen mit einer gemeinsamen Idee. Hinzu kommt, dass im Netzwerk zu wenig kommuniziert wird, die Arbeit läuft mechanisch ab, das Sekretariat gibt Informationen an die Mitglieder, ohne zu wissen, ob sie gebraucht werden beziehungsweise umgesetzt werden können. Auch die vorgegebene Struktur im EAPN trägt zu einer Isolierung der Netzwerkebenen bei und erschwert die Gesamtsicht auf das Netzwerk. Die Struktur ist zum einen zu offen, das heißt zu unverbindlich, die Mitarbeit findet auf freiwilliger Basis statt. Dadurch besteht die Gefahr der Überforderung und Desorientierung hinsichtlich der eigenen Wünsche an das Netzwerk. Zum anderen verführt die klare Zuordnung von Zuständigkeiten zu den einzelnen Netzwerkebenen dazu, die übertragene Aufgabe gehorsam auszuführen, der Blick für das Ganze geht, bedingt durch diese Arbeitsteilung, verloren. Die Selbstreferentialität der Ebenen trägt dazu bei, dass sie sich mehr auf institutionell geregelte Bahnen als auf vorgefundene Lebensstrukturen einlassen. Das Sekretariat legitimiert dies durch den Überbau an Strukturen, die die Effektivität des Netzwerkes

erhöhen sollen. Um ein einheitliches Netzwerkprofil zu entwickeln, das auch in der Praxis von allen Netzwerkvertretern mitgetragen wird, muss eine Leitbilddiskussion angeschoben werden, die allen Netzwerkebenen mit ihren Wünschen und Interessen einbezieht und gleichzeitig die Kommunikations- und Organisationsstruktur des Netzwerkes anpasst, um eine Umsetzung des Leitbildes zu ermöglichen.

Die wechselseitige Rückkopplung zwischen den Netzwerkebenen ist das zentrale Strukturelement des Netzwerkes und als solches zu stärken.<sup>305</sup> Rückkopplungsprozesse im Netzwerk ermöglichen zum einen den Transfer von Inhalten und Informationen und sichern so die Aufgabenwahrnehmung im Netzwerk. So benötigt das Sekretariat Informationen der Basis, um die politischen Forderungen des EAPN durch bedarfsgerechte Fachinformationen zu unterlegen. Zum anderen dienen die wechselseitigen Rückkopplungsprozesse dem Zusammenhalt des Netzwerkes und tragen dazu bei, ein einheitliches Netzwerkprofil zu entwickeln, was sich wiederum auf die Aufgabenwahrnehmung positiv auswirkt. Die Optimierung des Kommunikations- und Informationsflusses im Netzwerk wird auch vom EAPN als vordringliche Notwendigkeit gesehen.

... so it's not only the question, a question, the problem from the European level, here in Brussels, we need to strengthen the national networks, to improve the communication flow, we have different tools, as you know, the news net, the flash, by e-mail, the website, ...<sup>306</sup>

... there is a gap ... the flow of information, experience has to be developed...<sup>307</sup>

Sie bemühen sich daher, im Rahmen des Strategieplanes, um verbesserte Beziehungen zwischen den Netzwerkebenen. Es zeichnen sich zwei Entwicklungsrichtungen ab. Zum einen finden die lokale Ebene und der Austausch künftig mehr Beachtung. Das Sekretariat wird, unter dem Stichwort der Repräsentativität, erheben, welche Aktivitäten auf dieser Netzwerkebene stattfinden, um sie besser kennenzulernen. Weiterhin ist geplant, nationale Fördermöglichkeiten zu akquirieren, um diese Ebene besser auszustatten. Zum anderen hat sich das EAPN mit dem Strategieplan für noch mehr Struktur und für eine Betonung der vertikalen Kommunikation entschieden, die die europäische Ebene weiter stärken wird, zum Beispiel durch die Einführung eines stellvertretenden Direktors im Sekretariat und durch die bessere Ausstattung des Vorstandes. Damit wird die bisherige Tendenz im EAPN, netzwerkinterne Kommunikation durch Strukturen zu institutionalisieren, fortgeführt. Informelle Beziehungen haben bislang einen geringen Stellenwert im EAPN gehabt. Das ist zum

---

<sup>305</sup> vgl. Memo, 12.6.02

<sup>306</sup> Interview mit E3 vom 10.04.2002

<sup>307</sup> Interview mit E2 vom 17.04.2002

einen durch die Ungleichzeitigkeit von Ort und Zeit in der Kommunikation bedingt. Informelle Beziehungen leben und werden getragen von alltäglichen Situationen und Zufälligkeiten. Solche Situationen werden vom Sekretariat mit der Durchführung von Seminaren und ähnlichem künstlich erzeugt, vornehmlich rücken jedoch alternative Kommunikationsformen und –mittel in den Vordergrund. Kommunikation im EAPN findet neben den Seminaren und ähnlichen Arbeitstreffen in Form von Telefonaten und vor allem E-Mails statt. Außerdem aber ist der geringe Stellenwert informeller Kommunikation der besonderen Konstellation des EAPN geschuldet, das durch eine geringe Eigendynamik des Netzwerkgeschehens gekennzeichnet ist. Es gibt, über die von oben vorgegebenen Strukturen hinaus, wenig persönliche Beziehungen sowie Engagement und Eigeninitiative, die Netzwerkidee voranzutreiben. Der Strategieplan, der eine Verbesserung der Rückkopplung im Netzwerk durch die Einführung weiterer Strukturen erreichen will, ist hier kontraproduktiv und setzt nicht an den eigentlichen Problemen des Netzwerkes an. Die Förderung loser Vernetzungen im EAPN könnte das Netzwerk vitaler machen. Da der Strategieplan in Zusammenarbeit mit der Basis entstanden ist, bleibt die weitere Entwicklung abzuwarten.

Die Kommunikation im Netzwerk ist insgesamt verbesserungsbedürftig. In einigen institutionalisierten Teilbereichen, wie der Aufbereitung und Weitergabe von Informationen durch das Sekretariat an die Mitglieder, funktioniert sie jedoch bereits sehr professionell. Das Sekretariat macht über verschiedene standardisierte Instrumente wie die Website oder die Zeitschrift „Flash“ umfangreiche Informationen zur europäischen Sozial- und Armutspolitik und zu aktuellen themenbezogenen Richtlinien und Veranstaltungen zugänglich. Der Informationsfluss verläuft jedoch einseitig. Das Sekretariat stellt Informationen bereit, erfragt aber kaum Informationen und Rückmeldungen von der Basis. Das professionelle Informationsmanagement erzeugt ein Übermaß an beliebigen Informationen ohne Rückbezug zur Basis, das heißt es ist unklar, ob die Mitglieder diese Informationen tatsächlich benötigen. Gleichzeitig ist die Informationsweitergabe ein reiner Transfer von Themen, das Armutproblem und die Bewältigungsstrategien werden nicht diskutiert oder bewertet. Das EAPN vertritt eine eigene Position zur Armutshilfe, es gibt Positionspapiere, Presseerklärungen und ähnliches, das Verständnis von Armut und die Idee zur Armutsbekämpfung des EAPN sind jedoch für ein Netzwerk zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung sehr allgemein formuliert und zeigen deutliche Parallelen zur Armutposition der EU.

Da Soziale Arbeit im Bereich der Armutshilfe häufig wenig politisch agiert, ist die politische Positionierung des EAP grundsätzlich sehr begrüßenswert. Aufgrund mangelnder Rückkopplung zur Basis spiegelt sie jedoch nicht unbedingt die Position der Mitglieder wieder und es fehlt ihr gar der Bezug zur Praxis.

Weiterhin gibt es im EAPN funktionierende vertikale Kommunikationsflüsse, die im Rahmen der organisierten Seminare und Arbeitsgruppen stattfinden und auch personenbezogene informelle Beziehungen hervorbringen. Allerdings nehmen an diesen Veranstaltungen in der Regel die Vorstandsmitglieder als nationale Vertreter teil, so dass die Basis an diesen Kommunikationsflüssen nur unzureichend beteiligt ist. Kommunikation findet im EAPN nur von der einen Ebene zur nächsten statt, das heißt europäisch – national und national – lokal, also nicht europäisch – lokal. Die nationale Ebene hat hier eine Vermittlerfunktion, ist aber mit den nötigen Transferleistungen überlastet. Neben den möglichen Reibungsverlusten für die Inhalte, die den langen Weg durch das Netzwerk weitergereicht werden, ergeben sich Schwierigkeiten bei der Übersetzung der europäischen Informationen auf lokale Bezüge und, andersherum, bei der Bündelung der unterschiedlichen Erfahrungen und Forderungen der Basis zur Weitergabe an die europäische Ebene.

I suppose in one of the strengths and it's also one of the weaknesses of EAPN, how different the network is from each, in each member state. Sometimes it's quite hard even for them to give, to share experience, because they live in such different worlds. So that it's quite hard for them to, understand each other. And it's taking a long time to, be able to communicate.<sup>308</sup>

Die unzureichende Rückkopplung im Netzwerk hat zur Folge, dass das Sekretariat seine Mitglieder und ihre Aktivitäten im Einzelnen kaum kennt, und somit keine Aussagen zur Repräsentativität und zur jeweiligen Situation der Armutshilfe machen kann.

Der Erfahrungsaustausch im Netzwerk ist für seine Aufgabenwahrnehmung zentral, dies wird vom EAPN jedoch bislang nicht ausreichend berücksichtigt. Austausch findet horizontal zwischen den Mitgliedern zur Verbesserung ihrer konkreten Arbeit statt und vertikal, um politische Forderungen durch praktische Erfahrungen zu unterlegen. Es erstaunt, wie vage die Vorstellungen im Netzwerk darüber sind, was unter Erfahrungsaustausch zu verstehen ist, wie sich dieser organisieren lässt und was der konkrete Gewinn ist. Die lokale Ebene fordert transnationalen Austausch, aber sie benötigt eine Anleitung, wie man diesen zum Bestandteil ihrer alltäglichen Arbeit machen kann beziehungsweise wie sie in ihrer Arbeit konkret davon profitieren können.

Exchange is communication. And communication is networking.<sup>309</sup>

---

<sup>308</sup> Interview mit E2 vom 17.04.2002

<sup>309</sup> Interview mit E3 vom 10.04.2002

Viele Akteure denken zu einfach über den Austausch und das Konzept der good practices. Es gibt eine Diskrepanz zwischen der Bedeutung, die dem Modell der good practices seitens der Europäischen Kommission beigemessen wird, die dieses Modell in verschiedenen Förderprogrammen zentral setzt, und dem tatsächlichen praktischen Nutzen, der sich oft lediglich im Sinne einer Erweiterung des Horizontes („open your mind“) darstellt, statt die tatsächliche Übertragung von Konzepten zu leisten. So wird in den Programmen der Kommission auch propagiert, dass die Erarbeitung von good practices und Indikatoren durch die Projekte eine wichtige Grundlagenarbeit für die weiteren Planungen darstellt, gleichzeitig verschwinden die Ergebnisse jedoch im Archiv der Kommission und die Frage der Koordinierung und Verbreitung dieser ist nach wie vor ungeklärt. Dem Netzwerk könnte hier eine koordinierende Rolle zukommen, indem es die Ergebnisse und Erfahrungen der unterschiedlichen Projekte sammelt, auswertet und für weitere Projekte bereithält. Ebenfalls wurde bislang versäumt, zunächst auf nationaler Ebene zu eruieren, welche Methoden als good practices gelten können, welche Indikatoren zugrunde gelegt werden und unter welchen Bedingungen sie funktionieren, bevor dies auf transnationaler Ebene zusammengeführt wird. Im EAPN findet Austausch in der Regel als Nebeneffekt der organisierten thematisch gebundenen Veranstaltungen, wie zum Beispiel der Arbeitsgruppen, der Generalversammlung oder der Schulungen, statt. Über die organisierten Veranstaltungen hinaus gibt es vereinzelt weitere Verbindungen zwischen einzelnen Netzwerkvertretern, die von der europäischen Ebene nicht koordiniert oder gebündelt werden. Damit zeigt sich, dass die Austauschkultur im Netzwerk, bei allgemein geäußertem Wunsch nach mehr Austausch, fast ausschließlich in angeleiteter Form auf Initiative der europäischen Ebene stattfindet und die einzelnen Akteure das Gestaltungspotential, das das Netzwerk anbietet, zum Beispiel durch Mitgliederlisten oder allgemein durch die bestehenden Vernetzungsstrukturen, nicht ausnutzen. Gleichzeitig bietet die europäische Ebene mit ihrer koordinierenden Funktion über die organisierten Veranstaltungen hinaus wenig offene Optionen, die zum Austausch anregen und den Mitgliedern Gestaltungsspielraum zugestehen. So wirkt beispielsweise die Website des Netzwerkes mehr wie ein Aushängeschild und wie eine Legitimation der Netzwerkarbeit, bietet aber kein Forum für die Mitglieder, um sich auszutauschen, sei es in Form eines schwarzen Bretts oder eines Diskussionsforums. In diesem Kontext sei die Idee eines lokalen Netzwerkvertreters benannt, das Netzwerk als virtuelle Stadt im Internet aufzubauen, um auf diese Weise den Austausch anzuregen, auch indem die einzelnen Vertreter in Form einer virtuellen Landkarte verortet werden. Eine Betrachtung der in den letzten Jahren im Rahmen der vorbereitenden Maßnahmen zur Armutsbekämpfung geförderten Projekte zeigt, dass Austausch in sehr vielfältiger Weise stattfinden kann, zum Beispiel in Form von Datenbanken, Projektbesuchen, europäischen Seminaren oder mailing lists. Austausch im Rahmen von befristeten Projektpartnerschaften ist jedoch mit der Gefahr verbunden, dass Aktionen parallel nebeneinander herlaufen,

die Arbeitsergebnisse nicht koordiniert und weitertransportiert werden und sich der Austausch in Einzelbegegnungen erschöpft und keine verallgemeinerbaren Ergebnisse oder Aussagen über Bedingungen zum Austausch erzielt werden können.

Die lokale Ebene, die für den Austausch von Erfahrungen aufgrund ihrer täglich praktizierten Sozialen Arbeit an der Basis die zentrale Ebene ist, wird nicht ausreichend in die europäische Vernetzungsarbeit einbezogen. Dieses Missverhältnis zwischen der hohen Bedeutung der lokalen Ebene für den Austausch („gute Repräsentativität auf lokaler Ebene ist wichtig“, E2) bei gleichzeitiger Vernachlässigung dieser Ebene im EAPN ist zum einen durch praktische Gründe zu erklären. So wird der transnationale Austausch, laut EAPN, durch unzureichende Sprachkenntnisse, gerade auf der lokalen Ebene kann die Beherrschung von Englisch als Arbeitssprache nicht vorausgesetzt werden, erheblich erschwert. Darüber hinaus ist der transnationale Austausch, zum Beispiel in Form von Projektbesuchen, mit erheblichen Kosten verbunden. Diese Argumentationen erscheinen nachvollziehbar, gleichzeitig greifen sie als Erklärung zu kurz. Der transnationale Austausch ist hier dem Dilemma ausgesetzt, dass es auf der einen Seite schwierig ist, sich auszutauschen, sich überhaupt zu verstehen wegen der stark national geprägten begrifflichen, sozialpolitischen und kulturellen Unterschiede. Gleichzeitig macht diese Unterschiedlichkeit der Mitglieder den transnationalen Austausch jedoch interessant. Es lässt sich ein Potential erkennen, das das Netzwerk zum Austausch anbietet, dies wird jedoch derzeit noch nicht ausgeschöpft. Die unterschiedlichen Modelle der nationalen Netzwerke geben zahlreiche Hinweise zu erfolgreichen Austauschbedingungen. So ist neben dem Austausch über Konzepte und Methoden der sozialarbeiterischen Praxis der Austausch über verschiedene Vernetzungsmodelle anhand der unterschiedlichen nationalen Netzwerke im EAPN möglich. Die Effektivität der einzelnen Austauschmodelle ist jedoch in ihrem jeweiligen Bedingungskontext zu betrachten. Bislang steht der transnationale Erfahrungsaustausch und dessen Förderung im Rahmen europäischer Vernetzungsstrukturen noch am Anfang und erfordert grundlegende Basisarbeit, unter anderem was Begrifflichkeiten, Bedingungen und Voraussetzungen angeht. Die in den Interviews geäußerten Anregungen, wie zum Beispiel Zeit, persönliche Kompetenzen und analytische Fähigkeiten, bieten hier wertvolle Ansatzpunkte. Dass sie jedoch vornehmlich sporadisch und spontan geäußert wurden, zeigt, dass ein ausgereiftes Konzept zur Förderung des Erfahrungsaustausches im Netzwerk noch nicht vorliegt.

Das EAPN ist ein sehr professionelles, politisch aktives Netzwerk, das aufgrund seiner Strukturlastigkeit und Fremdsteuerung etwas Statisches, Bemühtes hat. Es fehlt an Geist, Spirit, Kommunikation und Leben. Die Mitglieder sind passiv, sie bejahen ihr Netzwerk nicht. Die Fallmonografie stellt jedoch nur einen Ausschnitt der derzei-

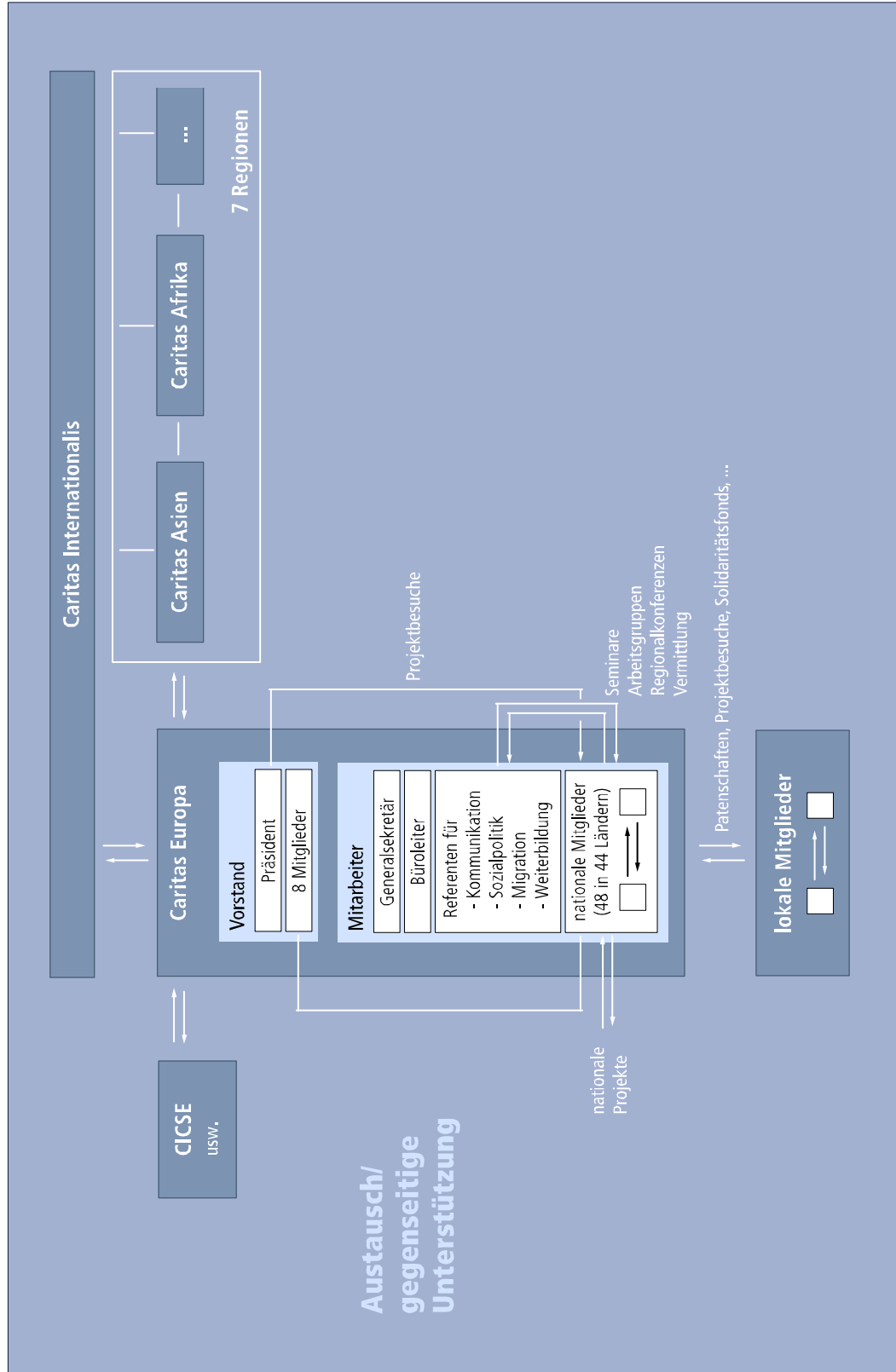


tigen Situation dar und, insbesondere mit dem anstehenden Strategieplan, ist offen, wie sich das Netzwerk weiterentwickeln wird.

## **5.2 Fallmonografie von Caritas Europa**

Auf der Basis der bisherigen Ergebnisse wurde Caritas Europa ausgewählt, um die strukturellen Aspekte europäischer Netzwerke näher zu beleuchten und die Erkenntnisse aus der Analyse des EAPN weiterzuentwickeln. Das Netzwerk wurde nur hinsichtlich dieser Teilaspekte untersucht, die Erhebung ist entsprechend nicht so umfangreich wie beim EAPN erfolgt. Die Abbildung 4 auf der folgenden Seite gibt einen Überblick über die Fallstruktur von Caritas Europa.

Abbildung 4: Caritas Europa, Fallstruktur



### **Fallbeschreibung**

Caritas Europa ist strukturell an das Netzwerk Caritas Internationalis angegliedert. Caritas Internationalis ist ein Zusammenschluss („confederation“) autonomer Mitglieder<sup>310</sup>, die Strukturen sowohl auf internationaler als auch auf regionaler Ebene ausgebildet hat. Auf regionaler Ebene werden sieben Regionen unterschieden, eine davon ist Caritas Europa. Die Ziele und Strukturen der einzelnen Regionen sind in den Statuten und Vorschriften („regulations“) von Caritas Internationalis erschienen. Übereinstimmend mit diesen Statuten treffen sich die Mitgliederorganisationen der einzelnen Regionen auf Regionalkonferenzen, um die Arbeit innerhalb der Region zu unterstützen und koordinieren. Jede Region kann autonom ihr internes Koordinationssystem entwickeln, das den speziellen Bedürfnissen der Mitgliederorganisationen entspricht und das jeweilige kulturelle und religiöse Umfeld berücksichtigt. Zweck der regionalen Strukturen ist es, Austausch und gegenseitige Unterstützung unter den Mitgliederorganisationen der Region zu fördern und die Ziele der gesamten Organisation in jeder Region zu verfolgen. Die Regionen dienen dazu, die folgenden Ziele zu verfolgen:

- Hilfe einzelner Mitgliedsorganisationen bei der Entwicklung
- Koordinierung der Bemühungen, auf soziale Themen der Region zu reagieren
- Zusammenarbeit mit den regionalen Bischofskonferenzen und anderen kirchlichen Organisationen
- Unterstützung der Entwicklung von Caritas Internationalis und Erleichtern der Einführung von Orientierungspunkten von Caritas Internationalis in den Regionen

Caritas Europa hatte bis vor einigen Jahren eine sehr schwache Struktur, die Mitgliedsorganisationen der EU-Mitgliedsstaaten waren zusammengeschlossen als Euro-Caritas. Ein struktureller Wechsel hat 1992 mit dem Wunsch der nationalen Caritasorganisationen nach einer verstärkten Koordination auf europäischer Ebene stattgefunden. Dies hat schließlich zu einer Zusammenführung der einzelnen Mitglieder unter dem Namen Caritas Europa und zur Einrichtung eines Büros in Brüssel mit eigenen Strukturen geführt. Caritas Europa besteht zur Zeit der Befragung aus nationalen Mitgliedsorganisationen in 43 Ländern. Es ist, wie Caritas Internationalis, als ein Bündnis („confederation“) organisiert und respektiert somit die Unabhängig-

---

<sup>310</sup> Zu den Mitgliedern von Caritas Internationalis zählen 154 nationale katholischen Organisationen in 198 Ländern.

keit der Mitglieder. Caritas Europa legitimiert dabei, wie Caritas Internationalis, sein Dasein aus dem Evangelium, der Katechese und den Erfahrungen von Armen. Erstes Prinzip ist die unantastbare Menschenwürde, verbunden mit Basiswerten wie Solidarität, Empowerment, Freiheit und Gerechtigkeit und Frieden.

Die mit der Gründung von Caritas Europa festgelegten Strukturen haben sich mittlerweile bewährt. Aus verschiedenen Gründen wurde jedoch in 1998<sup>311</sup> ein Prozess zur Überprüfung der Position von Caritas Europa und ihrer Funktionen, Strukturen und Arbeitsformen und zur Festlegung einer Strategie für die nächsten 8-10 Jahre eingeleitet. Es stellte sich die Frage, inwieweit die 1992 mit den Statuten festgelegten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Organisationsebenen, das heißt Regionalkonferenz, Ständige Kommission und Generalsekretariat, aufgrund der genannten Änderungen die Arbeit von Caritas Europa immer noch unterstützen. Zudem sind Arbeitsgruppen entstanden und mit ihnen eine ergänzende Struktur, für die die Statuten keine praktischen Anleitungen vorhält. Die Gründe für den Strategieplan sind im Einzelnen:

- Caritas Internationalis hat auf der Generalversammlung in 1995 einen Evaluierungsprozess initiiert und einen Strategieplan ausgearbeitet, der im November 1997 vom Vorstand („executive committee“) genehmigt wurde. Dieser fordert die einzelnen Regionen auf, auch einen strategischen Planungsprozess mit den eigenen Mitgliedern zu initiieren und die regionalen Sekretariate zu stärken.
- Caritas Europa ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Während es in den 80er Jahren lediglich 20 Organisationen waren, ist die Zahl der Mitglieder, bedingt durch das Ende des kalten Krieges und durch die Bildung beziehungsweise Neu-etablierung von Caritasorganisationen in den meisten ost- und zentraleuropäischen Ländern, auf 43 gestiegen. Die ost- und zentraleuropäischen Organisationen sind im Vergleich zu Westeuropa in einer unterschiedlichen Position. Sie haben andere Erwartungen und Beziehungen zur Region, denen in der Vergangenheit nicht immer adäquat begegnet werden konnte.
- Der Zusammenbruch der Sowjetunion in 1989 hat auch die ökonomische, politische und soziokulturelle Umwelt geändert; deshalb müssen neue Prioritäten für die Arbeit von Caritas Europa aufgezeichnet werden und die benötigten Mittel zur Umsetzung dieser Prioritäten festgelegt werden.

---

<sup>311</sup> Der Strategieplan wurde in der Regionalkonferenz am 6-10. Oktober 1998 in Kaunas angenommen.

- Eine der einschlägigsten Änderungen der letzten Jahre hat nicht zuletzt die Zivilgesellschaft selbst beeinflusst, viele neue Hilfsorganisationen sind entstanden. Sie bedeuten zunehmende Konkurrenz für traditionelle Organisationen wie Caritas.

Die in den strategischen Leitlinien festgelegten Herausforderungen an den Strategieplan von Caritas Europa zielen im Wesentlichen auf strukturelle Anpassungen, zum Beispiel auf die Integration der entstandenen Arbeitsgruppen in die bestehende Struktur, die bessere Ausstattung dieser mit einem klaren Mandat und personellen Ressourcen, die bessere Einbindung der Mitglieder in das Netzwerk, die Entwicklung einer Infrastruktur für neue und strukturell schwache Mitglieder im Rahmen des „institution building“, die Verbesserung des Informationsflusses zwischen Sekretariat und Mitgliedern, die Konsolidierung der Außenkontakte, zum Beispiel durch die Entwicklung einer Strategie zur Kooperation mit andern Organisationen, vor allem mit katholischen wie CIDSE oder ICMC, sowie die Etablierung einer Agenda mit klaren Prioritäten zur Beeinflussung von Sozial- und Migrationspolitik auf europäischer und nationaler Ebene.

Das Netzwerk Caritas Europa unterscheidet sich vom EAPN hinsichtlich der objektiven Daten in den folgenden Punkten:

- *Mitgliederstruktur*

Caritas Europa verfügt über weit mehr Mitglieder als das EAPN, 48 Mitgliedern stehen 15 gegenüber. Die Mitgliedschaft ergibt sich bei Caritas Europa aus der Zugehörigkeit zu einer Caritasorganisation, somit sind hier Organisationen Mitglieder, während die Trägerform beim EAPN frei ist. Kriterium zur Auswahl von Mitgliedern ist beim EAPN deren Repräsentativität auf nationaler Ebene. Das EAPN verfügt darüber hinaus über europäische Mitglieder in Form europäischer NGOs. Durch die konfessionelle Bindung der Mitglieder von Caritas Europa bedingt, gibt es ein gemeinsames Leitbild. Beim EAPN gibt es lediglich ein Mitglied pro Mitgliedsland der EU, Caritas Europa lässt mehrere Mitglieder pro Land zu, so gibt es regional bedingte Mehrfachmitgliedschaften zum Beispiel zwei belgische Mitglieder, jeweils für den flämischen und den wallonischen Teil des Landes, in den meisten Fällen gibt es jedoch ein Mitglied pro Land. Bei Caritas Europa ist die Mitgliedschaft jedoch nicht auf EU-Mitgliedsstaaten beschränkt, so ist ein Großteil der Mitglieder nach 1989 aus Ost- und Zentraleuropa hinzugekommen.

- *Organisationsstruktur*

Caritas Europa verfügt wie das EAPN über verschiedene Netzwerkebenen. Neben den drei Ebenen des EAPN (europäisch, national, lokal) gibt es auch noch eine vierte, internationale Ebene, Caritas Internationalis, in die Caritas Europa als Region eingebunden ist. Hierarchisch ist Caritas Europa strikter eingebunden als das EAPN. Auch wenn die Mitglieder als unabhängig eingestuft werden, gibt es Entscheidungsstrukturen, die für die Mitglieder verbindlich sind. Die Aufteilung der Referentenebene erfolgt bei Caritas Europa nach Themenbereichen. So gibt es beispielsweise einen Referenten für Soziales und einen für Migration. Beim EAPN dagegen ist eine organisationale Aufteilung erkennbar, so gibt es einen Informationsreferenten, einen Kommunikationsreferenten usw.

- *Kommunikationsstruktur*

Die Rückkopplungsprozesse sind in beiden Netzwerken teilweise standardisiert. Die Kommunikation der europäischen Ebene findet in beiden Fällen lediglich zur nationalen Ebene, das heißt zu den direkten Mitgliedern, statt. Diese agieren als Schnittstelle zwischen der europäischen Ebene und den lokalen Organisationen. Insbesondere für die Netzwerkfunktion des Erfahrungsaustausches besitzt Caritas Europa weiter entwickelte Instrumente. Das EAPN verfügt dagegen über einen intensiveren, exklusiveren Kontakt zu den EU-Organen und eine breit angelegte Kooperation mit europäischen NGOs.

## **Fallstrukturhypothese**

### ***Netzwerk als Idee – NGO als Struktur***

Caritas Europa verfügt, ähnlich wie das EAPN, über eine Organisationsstruktur mit klaren Zuständigkeitskompetenzen und Ablauforganisationen sowie teilweise standardisierten Kommunikationsinstrumenten. Caritas Europa hat den rechtlichen Status einer Organisation, man spricht hier von einer Association Internationale sans But Lucratif (AISBL). Hierbei handelt es sich um eine international tätige Nonprofit-Organisation nach belgischem Recht. Die Frage der Abgrenzung zwischen Netzwerken und Organisationen im Sinne von NGOs konnte durch die Interviews mit den Vertretern von Caritas Europa in zwei Punkten entscheidend vorangebracht werden. So wurde beispielsweise ein Zusammenhang zwischen der Größe eines Netzwerkes und dem proportional dazu steigenden Bedarf an Struktur festgestellt. Wenn ein Netzwerk eine Größe übersteigt, in der die Netzwerkkommunikation nicht mehr

allein über persönliche Kontakte zu steuern ist, werden Strukturen als Entlastung erfahren und als Arbeitserleichterung.

...bei so einem großen Netzwerk wie Caritas-Europa, also ich kann mir nicht vorstellen, dass das man ohne ein Minimum an Struktur auskommt. Also jetzt bei diesem kleinen Netzwerk überlegen wir so was wie, wir könnten ja jetzt sagen, rotierende Koordination oder so, also bei so kleineren Gruppen, denk ich, ist das auch eher noch herstellbar, aber sobald es dann einen größeren Rahmen kriegt mit einer bestimmten Anzahl von Mitgliedern, braucht man das. Aber die Gefahr ist dann immer, wann wird es wieder schwerfällig.<sup>312</sup>

...it is more the structure. That keeps on living by itself. With some more colourful people and with some less colourful people, but it is more the structure that brings it. It's like a nest of ants (...) where each of them has got its own role, its own function, but they delegate horizontally their own function to a superior level. Like parishes, local, national, so it's a well defined structure in that way.<sup>313</sup>

Die Erforderlichkeit von Strukturen wird im Netzwerk deutlich an der Rolle, die der europäischen Ebene bei der Koordinierung der Netzwerkaktivitäten zugesprochen wird. So wird auch von Caritas Europa die mangelnde Eigeninitiative der Mitglieder beklagt und die bedeutende Rolle der europäischen Ebene als „Motor“ betont.

..., da bin ich sozusagen der Motor, und, ja, wenn ich es aber nicht bin, dann ist irgendwie also bis auf ein anderes Mitglied Leere. Also das heißt, das muss wachsen, da muss so eine Dynamik entstehen, das braucht viel Zeit, und so lange zumindest braucht man jemand, der da ist.<sup>314</sup>

Mit zunehmender Größe und somit Struktur gewinnt ein Netzwerk demnach an Ähnlichkeit mit einer Organisation. Folgt man hier den Ausführungen von C3 schließen sich die Koordinierungsformen Organisation und Netzwerk nicht gegenseitig aus. Der Begriff des Netzwerks wird metaphorisch gebraucht und der Vernetzungsgedanke ist als Idee in den Köpfen der Mitglieder.

Also mir völlig klar, es (Caritas Europa, d.V.) ist beides (Netzwerk und NGO, d.V.) ... NGOs sind sogar klassischerweise Netzwerke nach innen und auch in äußere Netzwerke mit einbezogen ... strukturell betrachtet ist es (Caritas Europa, d.V.) eine NGO, hat sicher hierarchische Stufen und so weiter, hat eine klare Verbindung, wo die Macht in der Organisation ist, das ist ganz klar, wer entscheidet. Gleichzeitig, die Arbeit funktioniert nur dann, wenn wir Netzwerkstrukturen haben ... gleichzeitig sind wir ein Netzwerk, weil wir kein Durchgriffsrecht auf die Mitgliedsorganisationen haben... wir können nur als freies Netzwerk mit unsren Mitgliedsorganisationen zusammenarbeiten, wir müssen sie letztlich überzeugen, und das einzige, wie wir sie dazu bringen oder sie uns, ja, umgekehrt oder wir uns gegenseitig, ist, indem wir Strukturen eines Netzwerkes haben, eine sehr enge Verbindung zueinander haben, gemeinsam das Pro-

---

<sup>312</sup> Interview mit C4 vom 24.01.2003

<sup>313</sup> Interview mit C8 vom 29.10.2002

<sup>314</sup> Interview mit C4 vom 24.01.2003

gramm entwickeln. Würden wir das nicht tun, würde jeder sozusagen unabhängig voneinander irgendwo schon innerhalb der Organisation, aber halt für sich arbeiten.<sup>315</sup>

Somit kann auch eine Organisation, in der Kommunikation nicht nur innerhalb der strukturell vorgegebenen Kanäle verläuft und der persönliche Kontakt die organisierten Strukturen sinnvoll ergänzt, den Charakter eines Netzwerkes einnehmen. Die Grenzen, die zwischen einem Netzwerk und einer Organisation bestehen, sind somit, ähnlich wie bereits bei der losen Vernetzung festgestellt, fließend. Die einzelnen Koordinierungsformen sind nur idealtypisch gezeichnet, bestehen aber tatsächlich nebeneinander. Diesem Gedanken liegt eine Netzwerkdefinition zugrunde, die zwischen Vernetzungen innerhalb des Netzwerkes und Vernetzungen nach außen unterscheidet. So entspricht die Vernetzung nach außen, also mit anderen NGOs, eher dem klassischen Netzwerkbegriff, der von losen Strukturen und gleichberechtigten Partnern ausgeht. Wird der Begriff Netzwerk innerhalb einer Organisation angewandt, geht es mehr um die Idee. Hier ist allerdings zu hinterfragen, ob der Netzwerkcharakter innerhalb des Strukturgeflechts tatsächlich von allen Akteuren, insbesondere auch der Basis, so empfunden wird. So sind die Akteure auf den unterschiedlichen Netzwerkebenen mit ganz unterschiedlichen Aufgaben betraut und somit unterschiedlichen Belastungen ausgesetzt, die sich auf den Vernetzungsgedanken auswirken können

Also, es gibt Mitglieder, die, - die in bestimmten Phasen vergessen, warum sie eigentlich Mitglieder sind, (...) Das ist nicht allen bewusst, dass sie uns besitzen, dass sie das Netzwerk besitzen, über die, über die Schaltstelle. (...) ich glaube, dass es viele, viele Organisationen auf nationaler Ebene gibt, die die Schwierigkeit haben, sich den gesamten europäischen Prozess vorzustellen und auch zu verstehen, dass man auf nationaler Ebene unter Umständen für Dinge eintreten muss, die, die letztlich für, vielleicht für andere Länder stärker von Ausschlag sind als eigene (...) Kommunikation heißt natürlich, den anderen informieren, eigenständig, nicht nur fragen – antworten, die anderen beteiligen mit Erfahrungen usw., mein Gefühl ist, das in vielen Netzwerken, die ich bisher kennengelernt hab', das einer der schwierigsten Punkte ist. Also soweit zu kommen, dass Mitglieder das starke Gefühl haben, sie möchten die anderen davon informieren. Was sie tun, sie möchten die anderen wissen lassen, wohin sie ihre, Überlegungen momentan führen, ob jetzt strategisch, politisch, projektorientiert oder was auch immer ist.<sup>316</sup>

### **Eine Netzwerkidentität**

Während die Frage der europäischen Identität im EAPN stark durch die nationalen Identitäten und ein unzureichendes Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder geprägt war, lässt sich bei Caritas Europa ein eindeutiges Gefühl der Gemeinschaft erkennen. Dies ergibt sich vornehmlich aus dem gemeinsamen Leitbild der Caritas-

---

<sup>315</sup> Interview mit C3 vom 24.01.2003

<sup>316</sup> Interview mit C3 vom 30.05.2002



organisationen und zeigt sich u. a. an den zahlreichen Querverbindungen im Netzwerk.

### **Lokal handeln, europäisch denken**

Auch bei Caritas Europa fällt auf, dass häufig pauschale Aussagen zum Erfahrungsaustausch im Netzwerk gemacht werden.

...weil es (der Erfahrungsaustausch, d.V.) immer eine Rolle spielt.<sup>317</sup>

Hier stellt sich somit die Frage, ob Austausch nicht tatsächlich einen systemimmanenten Charakter hat und die gesamte Netzwerkkommunikation bestimmt und oft sogar auch Anlass für die Entstehung von Netzwerken, für den Wunsch nach Vernetzung ist. Das heißt auf der anderen Seite nicht, dass der Erfahrungsaustausch prinzipiell vorhanden ist und keine Förderung beziehungsweise Anleitung benötigt, denn auch bei Caritas Europa wird beklagt, dass die Idee des Austausches von den Projekten gut befunden und begrüßt wird, sie jedoch nur vage Vorstellungen darüber haben, wie das umzusetzen ist oder worüber man sich austauschen könne. Und auch bei Caritas Europa ist es vor allem die europäische Ebene, die sich aktiv um eine Förderung des Austausches bemüht und dabei feststellen muss, dass die Mitglieder nur mäßiges Interesse an europäischen Themen zeigen beziehungsweise ihnen der Bezug zu ihrer täglichen Arbeit nicht bewusst ist. So wird die EU häufig als erstes mit den Förderprogrammen dort in Verbindung gebracht. Gleichzeitig wird jedoch festgestellt, dass das Thema Austausch erst im Kommen sei und dass sich in den letzten Jahren schon einige Erfolge gezeigt haben.

...dass Caritas-Europa eigentlich erst vielleicht seit einem oder zwei Jahren zu einem richtigen Netzwerk geworden ist. Also früher wusste man zwar, da gibt's irgendwie viele Mitgliedsorganisationen, aber da war hier das Sekretariat eine Zwei- oder Drei-Mann-Show, die viel gemacht haben dafür, aber einfach gar nicht so viel in Bewegung bringen konnten. Und das heißt natürlich, da sind wir auch wieder bei dem anderen Punkt, also ein Netzwerk ohne Motor ist schon schwierig. (...) Aber ich denke, es ist oft so, dass viele Leute dann immer sagen, ja, ist ja schön, Netzwerk oder so, was soll ich denn da machen oder wie könnte ich das angehen?<sup>318</sup>

Anders als im EAPN lassen sich zahlreiche Beispiele für erfolgten Erfahrungsaustausch anführen. Es gibt viele, zum Teil standardisierte, Instrumente zur Förderung des Austausches. So sind zum Beispiel Projektbesuche („study visits“) oder Partnerschaften zwischen einzelnen lokalen Projekten, insbesondere zwischen Ost und West und auch Beispiele für die Prozesse der konkreten Übertragung sozialarbeiteri-

---

<sup>317</sup> Interview mit C4 vom 24.01.2003

<sup>318</sup> Interview mit C4 vom 24.01.2003

scher Konzepte zu nennen. Darüber hinaus ist die Entwicklung einer Mitgliederdatenbank geplant, die als Basis für die Initiierung von Austausch dienen soll. Hier stellt sich die Frage, inwieweit das Konzept des Erfahrungsaustausches von Caritas Europa tatsächlich weiter entwickelt ist, beziehungsweise ob dahinter ein unterschiedlicher Qualitätsanspruch an den Austausch steht. Grundsätzlich ist bei Caritas Europa ein höheres Maß an horizontalen Kontakten und ein höheres Zusammengehörigkeitsgefühl, zum Beispiel durch die Bereitstellung eines Solidaritätsfonds, zu beobachten, was für den Austausch förderlich ist. Interessant ist die Tatsache, dass Austausch in Form von Partnerschaften vor allem zwischen west- und osteuropäischen Ländern stattfindet, da die Unterschiede zwischen diesen Systemen sehr groß sind und die Unterschiedlichkeit von Konzepten und politischen Systemen Austausch zunächst erschwert. Eine mögliche Erklärung dieses Phänomens könnte sein, dass die „neuen“ Mitglieder von den „alten“ profitieren und der Austausch den Charakter von Partnerschaften hat. Tatsächlich spielt hier der Solidaritätsfonds, der vor allem den schlechter ausgestatteten osteuropäischen Ländern zugute kommt, auch eine Rolle. Von den Interviewten wird jedoch betont, dass der Austausch ein partnerschaftlicher, also gleichberechtigter, ist. Eine andere Möglichkeit wäre, dass die neuen Mitglieder offener gegenüber neuen Konzepten und den europäischen Prozessen insgesamt sind. Hier lässt sich keine abschließende Erklärung finden, es ist jedoch interessant, dieses Phänomen weiter zu beobachten, da es mit der Erweiterung der EU und der geplanten Mitgliedererweiterung auch zum Beispiel des EAPN künftig an Relevanz gewinnt.

Von Caritas Europa wird auch der Erfahrungsaustausch mit Projekten außerhalb des Netzwerkes betont, zum Beispiel in Form von Projektpartnerschaften, um über die eigenen Grenzen hinwegzuschauen. Hieran wird deutlich, dass Caritas Europa sich als ein in sich geschlossenes Netzwerk mit hoher Identität versteht.

Auch bei Caritas Europa spielt der Erfahrungsaustausch in der europäischen Vernetzungsarbeit jedoch insgesamt eine geringe Rolle, da die europäische Ebene für die lokalen Projekte zu wenig präsent sei, zu wenig europäisch gedacht werde.

Ich hab jetzt schon mit vielen hier gesprochen, die sagen, wenn man dann zurückkommt nach Deutschland, wohin auch immer, und dann mit Europa anfängt, also dann ist erstmal, das ist schön, das ist interessant, aber irgendwie- Was mache ich damit, wofür brauche ich das (...) also das Thema ist im Kommen, aber es ist immer noch, ja, die Leute denken immer noch national, sie denken nicht europäisch und sind sich auch oft gar nicht bewusst, dass vieles, was hier entschieden wird, eigentlich Auswirkungen auf ihre Arbeit hat.<sup>319</sup>

---

<sup>319</sup> Interview mit C4 vom 24.01.2003

Die Umkehrung dieser Aussage ergibt, dass mit der Praktizierung von Austausch das Bewusstsein für die europäische Arbeit steigt und Form annimmt. Dies würde bedeuten, dass Austausch zunächst einfach organisiert werden muss für die Projekte und sich in der konkreten Arbeit dann für diese der Mehrwert der europäischen Vernetzung zeigen wird und die Projekte dadurch motiviert werden, von sich aus den Austausch aufrechtzuerhalten beziehungsweise neue Austauschprojekte zu initiieren. Der Frage, wie Austausch zu organisieren ist, konnte bei Caritas Europa entsprechend, anhand einzelner Praxisbeispiele, sehr viel konkreter nachgegangen werden als im EAPN. Auch wenn die Aussagen einen exemplarischen Charakter behalten, bieten sie doch Ansatzpunkte für ein Konzept zum Erfahrungsaustausch. So scheint beispielsweise der Ausgangspunkt für die Initiierung von Austausch bedeutend zu sein. Es macht mehr Sinn, konkret von einem Problem beziehungsweise Bedarf auszugehen und sich umzusehen, wer Lösungsmodelle anbieten könnte, anstatt best practices zu definieren und die Projekte aufzufordern, diese anzuwenden.

In Slowenien ist vor kurzem ein Gesetz diskutiert worden, wo es um die Möglichkeiten von humanitären Organisationen geht, Profitunternehmen zu führen und aus den Profitunternehmen ihre Tätigkeit im humanitären Bereich zu finanzieren. – Und die Caritas Slowenien hat dann mir geschrieben und gefragt, ob ich was weiß, wie das in anderen Ländern so gehandhabt wird, ja. Und das in einer sehr zurückhaltenden Perspektive, und meine Antwort war, dafür sind wir da. Wir sind deswegen da, damit ihr Kontakt habt mit allen Mitgliedsorganisationen, damit ihr wisst, ob es in der Schweiz so was gibt, ob es in Russland so was gibt oder ob es das in England gibt. Und genau das war das Resultat, wir haben dann vereinbart, okay, wir als Schaltstelle schicken das an alle rund, wir versuchen, das zu sammeln, haben dann einige Antworten gekriegt und haben die weitergeleitet ...<sup>320</sup>

Die Kontakthanbahnung und das Finden geeigneter Austauschpartner können hier über die europäische Ebene erfolgen. Für die europäische Ebene ist somit wichtig, die einzelnen Mitglieder und ihre Projekte zu kennen und zu wissen, was sie machen, sowie einen guten Kontakt zu ihnen zu haben. Dies bedeutet in einem so großen Netzwerk wie Caritas Europa einen erheblichen Aufwand. Dennoch bemüht sich unter anderem der Präsident, regelmäßige Projektbesuche durchzuführen. Die Umsetzung einer konkreten Übertragung sozialarbeiterischer Modelle sollte zudem gut strukturiert sein. Hilfreich sind die Moderation des Prozesses durch die europäische Ebene und der Abschluss einer schriftlichen Vereinbarung vorab, in der die unterschiedlichen Erwartungen, die Problemstellung oder die Intensität der Zusammenarbeit geregelt werden. Interessant wäre hier eine Analyse des Prozesses, der sehr unterschiedlich verlaufen kann.

---

<sup>320</sup> Interview mit C3 vom 30.05.2002

Ich bin jemand der Prozesse (zum Austausch, d.V.) startet, Prozesse moderiert, aber nicht unbedingt das, der den ganzen Inhalt einbringen muss, auch nicht derjenige, der sozusagen alle vor sich her treiben muss, ja, sondern es ist wirklich eine Frage von – und wenn man über Prozesse redet, denk ich immer, und das wäre interessant, eine Analyse darüber zu machen, Prozesse können eine völlig unterschiedliche Qualität haben, ja, sie können ganz unterschiedlich geplant sein. Was in der Praxis einen riesengroßen Unterschied macht.<sup>321</sup>

Weiterhin wird die Möglichkeit benannt, die Mitglieder in die Organisation des Austausches einzubeziehen und somit mehr in die Verantwortung zu nehmen, indem man ihnen zum Beispiel abwechselnd die Federführung für eine Arbeitsgruppe überträgt.

...zum Beispiel es gibt ein Projekt in, Caritas Europa betreffend, Handel von Frauen, wo mehrere Caritasorganisationen tätig sind, wo wir gesagt haben, als relativ kleines Büro, das wir sind, wir können letztlich nicht die Koordination des Projekts übernehmen, wo eine Mitgliedsorganisation gesagt hat, okay, wir machen das, wir übernehmen eine Funktion innerhalb des Netzwerkes, weil, es ist unser Interesse, wir sind in dem Bereich tätig, wir sehen, dass zehn andere Mitgliedsorganisationen auch in dem Bereich tätig sind, es ist eine Form von, von, von, wie soll man sagen, Verantwortlichkeit, die, die, das würd' ich als eine Bedingung auch sehen, Verantwortlichkeiten aufzuteilen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu verteilen, nicht nur an eine Stelle zu binden, sondern wirklich zu einer Arbeitsteilung zu kommen.<sup>322</sup>

Die dargestellten Verfahren zur Förderung des Austausches könnten auch übertragen werden auf die Rückkopplung innerhalb des Netzwerkes, so könnte zum Beispiel durch eine Hospitation in einer Netzwerkebene, zum Beispiel von einem lokalen Projekt im Generalsekretariat in Brüssel, eine konkretere Vorstellung über die tägliche Arbeit und die Erwartungen dort vermittelt werden und mittelfristig eine Verbesserung der Rückkopplungsprozesse erreicht werden. Diese Idee findet sich ansatzweise wieder in dem geäußerten Wunsch, dass die Vertreter der europäischen Ebene Erfahrungen in der Arbeit der Mitgliederebene haben sollten beziehungsweise mit der Arbeit vertraut sind.

### 5.3 Fallmonografie von Haus Neudorf

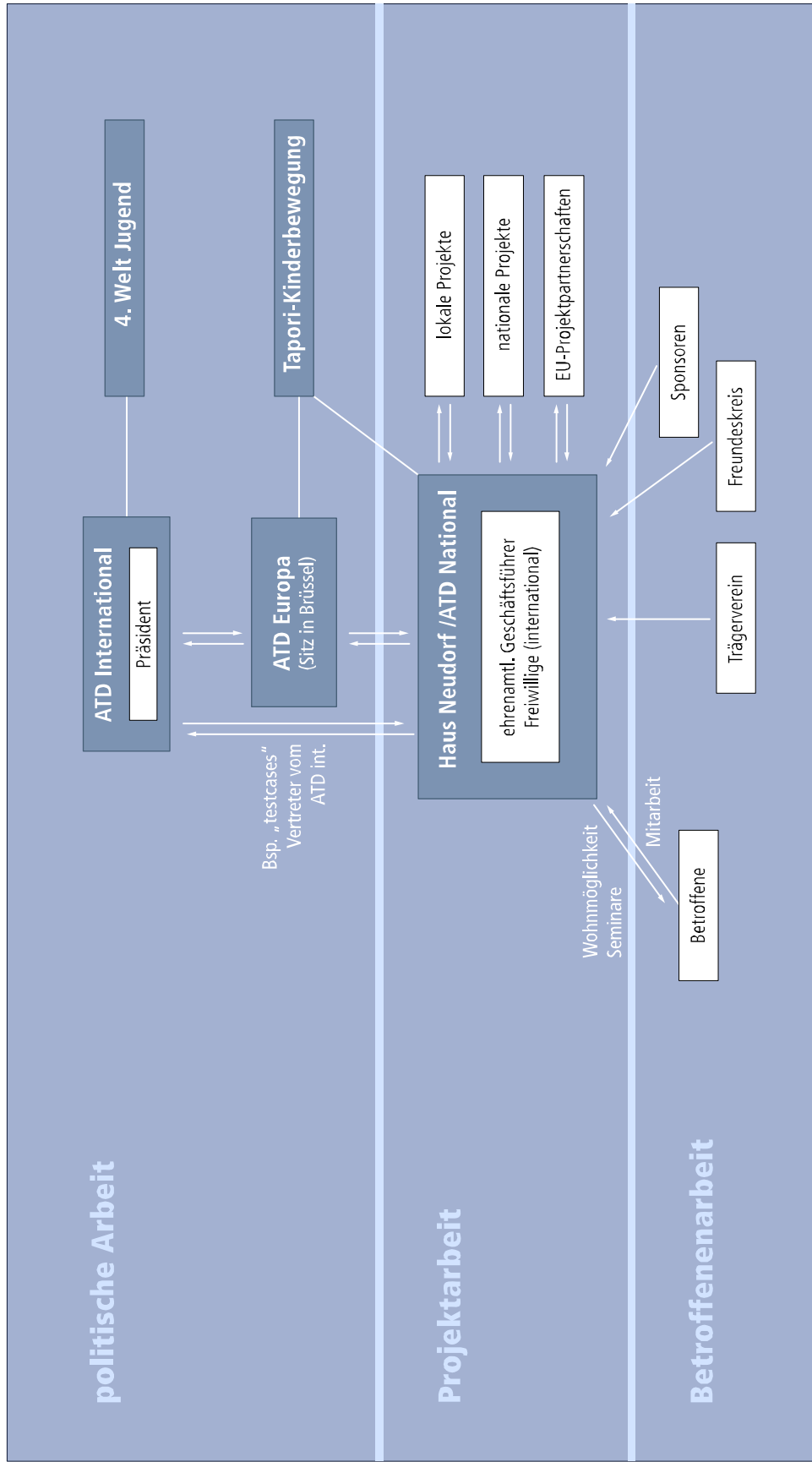
Haus Neudorf wurde als lokaler Netzwerkvertreter ausgewählt, da die lokale Ebene sich als besonders relevant für die Fragestellung herausgestellt hat, in der europäischen Vernetzungsarbeit jedoch bislang eine untergeordnete Rolle spielt. Die Fallstruktur von Haus Neudorf ist in der Abbildung 5 auf der folgenden Seite dargestellt.

---

<sup>321</sup> Interview mit C3 vom 24.01.2003

<sup>322</sup> Interview mit C3 vom 30.05.2002

Abbildung 5: Haus Neudorf, ATD - 4. Welt, Fallstruktur



### **Fallbeschreibung**

Die Bewegung ATD – 4. Welt wurde 1957 von Père Joseph Wresinski in Frankreich gegründet, um die im äußersten Elend lebenden und vergessenen Familien zu vereinen. Ausgangspunkt seiner Initiative war seine konkrete Erfahrung mit den in äußerster Armut lebenden Menschen in einer Obdachlosensiedlung bei Paris. Er gründete mit ihnen eine Selbsthilfegruppe, um ein Netzwerk zu bilden, das ihnen eine soziale und politische Teilhabe am gesellschaftlichen Prozess ermöglichen sollte. Ziel der Bewegung ist es, diesen Familien ein Leben in Würde zu ermöglichen und sie zu motivieren und zu befähigen, Verantwortung für sich und für die Gesellschaft zu übernehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, hat die Bewegung ATD – 4. Welt verschiedene bewährte Projekte ins Leben gerufen, wie zum Beispiel Straßenbibliotheken, Vierte Welt Universitäten oder Familienferien. Die Organisation ATD - 4. Welt ist mittlerweile in vielen Ländern der Welt tätig. Sie ist dabei vornehmlich auf ehrenamtlicher Basis organisiert und wird getragen durch das langfristige Engagement von Volontären sowie durch das Engagement von Menschen, die in Armut leben oder gelebt haben.

Haus Neudorf ist eines der Projekte von ATD in Deutschland. Es ist ein ehemaliges Gutsverwalterhaus, das ungefähr 80 Kilometer nördlich von Berlin liegt, in Gerswalde in der Uckermark. Es beherbergt das "West-Ost Forum für Europas Gemeinschaft", ein Gemeinschaftsprojekt der Internationalen Bewegung ATD – 4. Welt sowie des Trägervereins Haus Neudorf e.V. Nach der Auswahl des Hauses im Jahr 1995 galt es, einen juristischen Rahmen mit der Gründung des Trägervereins Haus Neudorf e.V. zu schaffen. Er ist aus einem Freundeskreis entstanden, dessen Ursprünge in der deutsch-evangelischen Gemeinde in Paris bei ATD International sowie Freunden aus Berlin und den neuen Bundesländern liegen. Die finanziellen Mittel zur Pacht und Sanierung des Hauses wurden aus persönlichen Spenden aus dem Freundeskreis, Mitteln des Regionalförderprogramms der Europäischen Union, dem Arbeitsamt Eberswalde und einer Zuwendung der Robert Bosch Stiftung aufgebracht.

Die Idee zu diesem Haus entstand aufgrund der Herausforderungen nach der Wende. Durch die Öffnung nach Osten hin stiegen die Erwartungen, sich bei der Gestaltung Europas mit seiner schöpferischen Kraft einbringen zu können. Gleichzeitig hatten die Vorgaben des Westens soziale Ausgrenzung zur Folge, was auf Widerstand in den mitteleuropäischen Staaten stieß. Auf beiden Seiten war das Bedürfnis, in einer immer mehr wegrationalisierten Arbeitsbevölkerung anerkannt zu werden und nützlich zu sein. Es gab ein großes menschliches Potential an Solidarität in Ostdeutschland und Mitteleuropa.

Die Standortwahl von Haus Neudorf in der Uckermark geschah bewusst einerseits in räumlicher Nähe zur Hauptstadt Berlin und zu Polen, andererseits in einem der strukturschwächsten Landkreise Deutschlands, von Arbeitslosigkeit und Auswanderung der Jugend geprägt. Für das West-Ost Forum ist die Einbeziehung der benachteiligten und sozial schwachen Bürger der Region in die Arbeit des Hauses von großer Bedeutung. Anreize für die Bürger zu einem eigenen Engagement sollen geschaffen, jungen Menschen durch die Mitarbeit in Projekten berufsvorbereitende Möglichkeiten eröffnet werden. Der Trägerverein Haus Neudorf e.V. setzt auf eine allmähliche Verwurzelung in der Region. In diesem Sinne stellt sich Haus Neudorf der Aufgabe, Zentrum eines Netzwerkes sowohl für sozial schwache als auch für andere Bürger zu sein, die sich partnerschaftlich der Armutsbekämpfung widmen wollen. Es bringt Hilfe zur Selbsthilfe sowohl denen, die helfen möchten, als auch denen, die Unterstützung benötigen. Haus Neudorf soll ein Ort solidarischer Verbundenheit mit den schwächsten Gliedern der Gesellschaft sein und ein öffentlicher Raum und ein Forum für Jedermann für Begegnungen und Diskurse zur Bekämpfung großer Armut.

Das West-Ost Forum wendet sich vor allem an:

- Junge Menschen, die sich für Gerechtigkeit einsetzen möchten;
- Menschen mit eigener Erfahrung von sozialer Isolierung und Abhängigkeit, die diese Erfahrung anderen zugänglich machen möchten;
- Interessierte Bürger, die sich einsetzen möchten für Chancengerechtigkeit, sozialen Frieden, für die Versöhnung als Grundlage west-ost-europäischer Gemeinschaft und die sich durch den Austausch mit anderen in ihrem Engagement bestärken wollen.

Durch eine weitreichende Öffentlichkeitsarbeit verfolgt Haus Neudorf das Ziel einer "Beteiligungsgesellschaft" unter Einbeziehung der sozial schwächsten Bürger.

Das Projekt wird vor allem von zwei Personen getragen, die seit 1972 als Volontäre bei der Internationalen Bewegung ATD – 4. Welt tätig sind.

Die Organe des Vereins sind die Mitgliederversammlung und der Vorstand. Die Mitgliederversammlung tritt mindestens einmal im ersten Halbjahr des Kalenderjahres zusammen. Sie wählt den Vorstand, nimmt den Tätigkeits- und Rechenschaftsbericht des Vorstandes entgegen und entlastet ihn. Sie wählt jährlich einen Rechnungsprüfer sowie einen stellvertretenden Rechnungsprüfer und kann über alle wichtigen Fragen in einer den Vorstand bindenden Form Beschlüsse fassen. Der Vorstand ist für alle Angelegenheiten des Vereins, wie zum Beispiel die Einberufung der Mitgliederversammlung und die Entscheidung über die Aufnahme von Mitglie-

dern, zuständig, soweit diese Angelegenheiten nicht durch die Satzung einem anderen Vereinsorgan zugewiesen sind. Mitglied kann jede volljährige natürliche und juristische Person werden, insofern sie sich den Zwecken des Vereins verpflichtet fühlt und an deren Verwirklichung mitwirken will.

Haus Neudorf unterscheidet sich von den beiden anderen Netzwerken in den folgenden Punkten:

- *Mitgliederstruktur*

Im Unterschied zum EAPN und zu Caritas Europa ist ATD kein rein institutionell zusammengesetztes Netzwerk, sondern auch natürliche Personen können Mitglied werden. Die Mitgliederstruktur ist im Sinne der von ihr betonten Organisationsform einer Bewegung insbesondere durch den hohen Einsatz von Ehrenamtlichen und die Einbeziehung von Betroffenen in die inhaltliche Arbeit geprägt. Das Netzwerk ATD ist offen für neue Mitglieder, es kennt keine Einschränkungen nach EU-Status wie beim EAPN oder nach konfessioneller Bindung wie bei Caritas Europa. Es werden verschiedene Stufen des Engagements bei ATD unterschieden, so sind der verbindlichen Mitgliedschaft losere Formen der Kooperation im Sinne der Bewegung vorgeschaltet. Diese werden auch mit Nicht-Mitgliedern eingegangen, die ihre Nähe zu ATD in ihrer Arbeit und auch zum Beispiel in ihrer Namensgebung präsentieren, jedoch nicht als offizielle Vertreter von ATD auftreten können.

- *Organisationsstruktur*

Haus Neudorf ist ein lokales Projekt der internationalen Bewegung ATD, die, wie auch Caritas Europa, Netzwerkvertreter auf den verschiedenen Ebenen -lokal, national, europäisch und auch international- hat. Haus Neudorf zeigt jedoch, in Abgrenzung zu den lokalen Projekten von EAPN und Caritas Europa, eine stark europäisch ausgerichtete Tätigkeit.

Es gibt verschiedene Formen der Beteiligung bei ATD, von Ortsgruppen über die Organisation von Seminaren bis hin zu hauptamtlichen Volontären. Die Steuerung der Bewegung erfolgt zentralistisch über den Präsidenten und den Vorstand von ATD.

- *Kommunikationsstruktur*

Die Kommunikation in ATD ist zum einen geprägt durch die hohe Verbindlichkeit, mit der die Netzwerkvertreter sich zur Mitarbeit im Netzwerk bereit erklären und durch die starke Personenorientierung im Netzwerk. Zum anderen ist die Zentralisierung auf die oberste Hierarchieebene bezeichnend,



die entsprechend von der hohen Verbindlichkeit der Netzwerkakteure mitgetragen wird. Kommunikation erfolgt nicht nur von Ebene zu Ebene, wie im EAPN und bei Caritas Europa, sondern es gibt auch direkte Kontakte von der lokalen zur europäischen Ebene. Auf diese Weise werden in ATD die von den beiden anderen Netzwerken beklagten Schwierigkeiten in der Rückkopplung zwischen den Ebenen nicht problematisiert.

## **Fallstrukturhypothese**

### ***Vernetzte Armutsbekämpfung***

Ein Aspekt, der mit der Befragung von Haus Neudorf neu aufgeworfen wurde, ist der des Zusammenhangs zwischen der Koordinierungsform der Vernetzung und dem Thema Armut. So verlangen die von Armut und sozialer Ausgrenzung Betroffenen und die Unterstützung dieser nach einem Zusammenschluss, um ihnen zu vermitteln, dass sie nicht als einzige betroffen sind und um Strukturen aufzubauen, ein Kontaktnetzwerk, das ihnen bei der Bekämpfung ihrer Situation hilft. Hieraus lässt sich der stark basisdemokratische Ansatz der Bewegung herauslesen, der die Einbeziehung von Betroffenen in die professionelle Soziale Arbeit, also nicht nur im Sinne der Selbsthilfearbeit, sondern vielmehr auch als beratendes und überprüfendes Element der professionellen Arbeit für unverzichtbar hält.

### ***Vom transnationalen Erfahrungsaustausch zum europäischen Lobbying und zurück***

Der Begriff der Basisdemokratie, der die Partizipation von Betroffenen in der Netzwerkarbeit betont, spielt auch noch in einem anderen Zusammenhang eine Rolle im Netzwerk. Und zwar ergibt sich in Verbindung mit der stark zentralistischen Ausrichtung des Netzwerkes eine sehr effiziente und gleichzeitig in der Außendarstellung klare, das heißt eindeutige, Vorgehensweise des Netzwerkes. Dadurch, dass die Interpretationshoheit auf der oberen Hierarchieebene liegt und die Rückmeldung der lokalen Ebene über aktuelle Geschehnisse und Bedürfnislagen nach oben gut funktioniert, ist das Netzwerk in der Lage, auf diese Bedürfnisse zeitnah und adäquat einzugehen. Diese funktionierende Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkebenen wird am Beispiel der „test cases“ sehr deutlich.

Also wenn das Schicksal einer Familie so ist, dass man das Gefühl hat: Hier ist beispielhaft und zeichenhaft etwas aufgezeigt, was für uns alle in einem gewissen Land oder in Europa von Bedeutung ist, dann kann das sehr hoch interpretiert werden. Also ich gebe Ihnen mal ein Beispiel: Vor zwei Jahren - oder ist das schon drei Jahre her, das sind dann so Testcases - damit arbeiten wir sehr deutlich. Also vor paar Jahren ist ein kleines Kind in einer Baugrube ertrunken

neben einem Haus, was einer Familie gerade als Wohnung zugewiesen wurde, nachdem diese Familie – ich weiß nicht, zehn oder fünfzehn oder siebzehn Jahre lang obdachlos in den Wäldern unter Zelten gehaust hatte und es einen jahrelangen Kampf im Elsass gegeben hatte, um dieser Familie eine Wohnung zu vermitteln. (...) Und dann war eben nach vielen Jahren, wo wir eben aus dieser Geschichte – diesem Schicksal einer einzelnen Familie auch immer wieder mit viel, viel Öffentlichkeit einen Fall gemacht hatten – also die hochrangig, sehr hochrangig auch an die Wirtschaftsministerien, an die Wohnungsminister gegangen sind und so (...) haben wir natürlich dann auch den Tod dieses Kindes sehr hoch gehalten, das heißt wir haben den Wohnungsminister gezwungen, zu der Beerdigung zu kommen – aus Paris. Also das ist die Basisdemokratie, die ich meine. Also auch die Interpretationshoheit darüber, die ist sehr zentralistisch eigentlich oder die ist - das würde ich auch nicht sagen. Wenn dann unser Generalsekretär sagt: Daraus machen wir jetzt einen Testfall, dann machen wir daraus einen Testfall und dann sind auch alle damit einverstanden. Oder wenn der Verantwortliche für Frankreich sagt: Aus diesem Fall – dem übergeben wir - machen wir jetzt ein Pressecommuniqué. Und wenn unser französischer Vorsitzender sagt: Daraus machen wir jetzt was, dann gehen wir da auch alle mit. Dann wird da auch nicht viel gefragt und dann muss auch nicht abgestimmt werden oder was. Sondern dann wird – dann wird das eben so gemacht und dann akzeptieren wir das auch alle.<sup>323</sup>

Das setzt, neben dem Funktionieren der Rückkopplungsprozesse zwischen den Netzwerkebenen, auf der einen Seite voraus, dass die zentrale Ebene mit den Inputs, die sie von unten erhält, etwas anfangen kann. Das heißt, die übergeordnete Ebene muss in der Lage sein, die Relevanz der Informationen von der Basis zu erkennen, ihnen eine Richtung zu geben und sie zu nutzen, um in der Öffentlichkeit auf die beobachteten Missstände aufmerksam zu machen. Auf der anderen Seite erfordert dies eine hohe Verbindlichkeit und Konsensfähigkeit der Netzwerkvertreter, um die von der zentralen Ebene getroffenen Entscheidungen anzunehmen und mit zu tragen. Verbindlichkeit wird hiermit als Identifizierung sowohl mit der Sache als auch mit den verantwortlichen Personen verstanden. Dieser starke Konsens, der den verantwortlichen Personen zuteil wird, deutet erneut auf die starke Personenorientierung im Netzwerk hin. Die genannten Faktoren tragen zu einem klaren Profil des Netzwerkes sowohl in der Außendarstellung als auch im Selbstverständnis des Netzwerkes und somit in der Netzwerkidentität bei. Diese Aussage bestätigt damit die im EAPN vorgenommene funktionsbezogene Aufteilung im Netzwerk, die der europäischen Ebene eine übergeordnete politische Funktion zuspricht, den konkreten Arbeitsinhalten der lokalen Ebene eine Richtung gibt und diese nach außen vertritt. Somit scheint es, als sei die Fähigkeit des Netzwerkes, die Rückkopplungsprozesse im Netzwerk zu organisieren, und somit die nationale Ebene, die im EAPN für diesen Informationsfluss zentral ist, entscheidend für ein eindeutiges Netzwerkprofil. Gleichzeitig stellt sich auch die Frage, inwieweit die nationale Ebene für die Rückkopplungsprozesse hinderlich ist und diese durch einen direkten Kontakt von der

---

<sup>323</sup> Interview mit A1 vom 13.02.2003

lokalen zur europäischen Ebene optimiert werden könnten. Darüber hinaus zeigt sich an ATD auch, wie wichtig es ist, dass die einzelnen Netzwerkvertreter, trotz ihrer Unabhängigkeit, bereit sind, sich und ihre Vorstellungen einer gemeinsamen Idee unterzuordnen, um etwas erreichen zu können beziehungsweise ein starkes Auftreten zu haben. Gleichzeitig ist es jedoch wichtig, alle Netzwerkebenen in das Netzwerkgeschehen zu integrieren, und sie zu beteiligen. So legt ATD zum Beispiel großen Wert darauf, in seine Seminaren, Tagungen und Arbeitsgruppen Vertreter aller Ebenen aus allen unterschiedlichen Verantwortungsbereichen einzuladen, um auf diese Weise einen hohen Konsens aller Ebenen für das Netzwerk als Ganzes zu erreichen, - und auch Betroffene zu beteiligen.

Nein, das (die Rückkopplung im Netzwerk, d.V.) funktioniert. Das muss auch funktionieren. Also das ist unser - unsere Deontologie auch, dieser Austausch – dieses Geben und Nehmen. Das muss funktionieren, weil eben sonst der Dialog letztendlich mit den Menschen, um die es geht, nicht mehr funktioniert.<sup>324</sup>

EAPN und Caritas Europa dagegen betonen, dass sie nur mit den direkten Mitgliedern auf nationaler Ebene kommunizieren und diesen eine zentrale Bedeutung für den Informationsfluss zwischen den Ebenen zumessen. Da die Rückkopplung jedoch in diesen Netzwerken, wie auch von diesen bemerkt, verbesserungswürdig ist, stellt sich die Frage, inwieweit die nationale Ebene nicht ausreichend mit Ressourcen ausgestattet ist beziehungsweise inwieweit die nationale Ebene als zusätzliche Ebene zwischen dem direkten Kontakt der europäischen und der lokalen Ebene möglicherweise einen zu hohen Reibungsverlust mit sich bringt.

Neben dem Engagement der lokalen Ebene für das Netzwerk muss es jedoch auch Zeiten geben, in denen diese sich um ihre Belange kümmert, um zu funktionieren. So erbringt die lokale Ebene einen Balanceakt zwischen dem europäischen Engagement und dem Bemühen darum, dass auch die eigene Organisation und Identität sich entwickelt und damit zur Repräsentativität des europäischen Netzwerkes beiträgt.

..., dass das Internationale auch eine Chance sein kann, weil es einen auch schützt und weil man sich auch international sozusagen rühmen kann, sich das als einen Markenartikel noch mit auf die Fahne schreiben kann, dass man eben auch eine internationale Erfahrung einbringt. Aber auf der anderen Seite hat man vor Ort sicher auch das Bedürfnis, sich selber erst einmal eine Basis zu erarbeiten und eine eigene repräsentative Basis – also repräsentativ durch Quantität oder Qualität. Ja, das hat man als lokales Netz, also als lokales Glied dieses Netzwerkes oft auch das Bedürfnis, seine eigene Legitimität aufzubauen. Also dass ich nicht nur rede und mir stark bin durch die Worte, die mir vorgegeben werden von meiner internationalen Organisation, sondern dass ich mich auf eigene Erfahrungen und auch auf gewisse Menschen, die

---

<sup>324</sup> Interview mit A1 vom 13.02.2003

hinter mir stehen, hier berufen kann. Und das kann es mit sich bringen, dass ich sage, ich muss jetzt das erst mal aufbauen – eine gewisse Legitimität vor Ort, bevor ich mich dann wieder in die internationale Gremienarbeit begeben oder - und so weiter. Also ich muss mein eigenes – ich muss als Glied des Netzwerkes auch meine eigene Lampe putzen erst mal, damit sie leuchten kann auch im Ganzen.<sup>325</sup>

Wie die beiden anderen Netzwerke betont auch ATD die Bedeutung der europäischen Ebene für den Erfahrungsaustausch, um diesem eine Richtung zu geben, da sonst die Ergebnisse auf lokaler Ebene verpuffen würden. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach der Koordinierung der Austauschergebnisse zu sehen. Die Koordinierungsebene sollte in der Lage sein, mitzudenken und, im Sinne der vom ATD benannten Autorität, den lokalen Arbeitsergebnissen ihre eigenen Gedanken und Ideen hinzuzufügen.

Der Vektor nimmt natürlich seine Energie aus der Summe dessen, was er sieht und hört plus dem, was er an eigenem Impetus und Überzeugungskraft und Phantasie vor allem auch und politischen Gestaltungskraft, Willen einzubringen hat. Deshalb legte ich ja eingangs so sehr den Wert auf diesen Konsens, denn solche Persönlichkeiten mussten eben vom Konsensus getragen werden. Dann kann er das nämlich auch tun; dann kann er seine Gestaltungskraft auch einbringen, weil das eben auch akzeptiert wird.<sup>326</sup>

### ***Austausch im gemeinsamen Tun***

Während Caritas Europa in Ergänzung zum EAPN der Auffassung ist, dass ein europäisches Denken der lokalen Projekte mit dem Austausch zwischen diesen Projekten einhergeht, geht ATD noch einen Schritt weiter und legt den Akzent auf gemeinsame Projekte. Das heißt, dass Haus Neudorf als Begegnungsstätte und Initiator Kontakte zu Projekten in verschiedenen europäischen Ländern langfristig aufbaut, um der Zielgruppe, Jugendlichen und Familien mit Armutserfahrungen, die Möglichkeit zu kulturellem Austausch zu ermöglichen. Dies zeigt zum einen, dass Austausch nicht explizit zentral gestellt wird in der Netzwerktätigkeit, sondern dass es ganz selbstverständlich mit der täglichen Arbeit einhergeht und somit gleichzeitig in diese integriert ist. Die Erfahrungen hier könnten ein wichtiger Ansatzpunkt sein für ein professionelles Modell des Austausches, um Voraussetzungen und Bedingungen für den Austausch zu erkennen. Darüber hinaus ist eine starke thematische Ausrichtung auf die Betroffenen erkennbar. Professioneller Austausch findet statt, um den Betroffenen besser helfen zu können. Sie sollen befähigt werden, sich auszutauschen, in ihrem direkten Umfeld, aber auch transnational, unter anderem um zu sehen, dass es auch in anderen Ländern Menschen mit ähnlichen Problemen in ähnlichen Notlagen gibt.

---

<sup>325</sup> Interview mit A1 vom 13.02.2003

<sup>326</sup> Interview mit A1 vom 13.02.2003

... wir sind in der Analyse nicht mehr neu, aber in der Antwort bleiben wir nach wie vor neu oder immer wieder neu, nur dadurch, dass wir sagen: Menschen am Rande brauchen verbindliche Freunde, die mit ihnen den Weg in die Mitte gehen und dass das auch über Personen geht, nicht über Strukturen, sondern über persönliche Verbindlichkeit – also dieses Netz. Die müssen in ein Netzwerk gehen können, ein Netzwerk knüpfen für Menschen am Rande der Gesellschaft, sie mit einbinden in das gesellschaftliche Netzwerk, wenn man so will. Und dafür braucht es Menschen und deshalb knüpfen wir ein neues Netzwerk und erweitern das Netzwerk mit Menschen, die sich dafür hergeben. (...) Aber was der Versuch, Menschen jahrelang eine teilnehmende Aufmerksamkeit zu schenken, um herauszufinden, was einem Menschen wichtig ist, von dem man das Gefühl hat, es ist ihm nichts mehr wichtig – und auf dieser Wichtigkeit einen Entwurf für gesellschaftliches Miteinander aufzubauen, das ist die Arbeit. Und das ist die Arbeit, der wir uns stellen. Und darin sind wir auch immer neu. Aber das interessiert natürlich nicht so sehr (...) Ich kann mich nicht - ich kann mich längerfristig und durchschlagend nicht nur für Ideen einsetzen. Ich muss Menschen Rechenschaft schuldig sein, und ich muss Menschen auch vor Augen haben. Also diese Rückkopplung zu der Basisdemokratie – diese Miteinbinden der Basisdemokratie, das mit Einbinden konkreter Menschen, das gehört sicher irgendwie auch damit dazu – konkreter Menschen, die sowohl Zielgruppe als auch Mitgestalter sind. Zu einem funktionierenden Netzwerk, glaube ich, das gehört auch mit dazu.<sup>327</sup>

---

<sup>327</sup> Interview mit A1 vom 13.02.2003