

Netzwerke sind kein perpetuum mobile

Überlegungen zu Netzwerken

Inspiziert durch eine Podiumsdiskussion zum Thema *Vernetzung in Theater und Tanz* am 11. September im Rahmen von bestOFFstyria¹, motiviert durch die aktuell in der „IMAG zur sozialen Lage der KünstlerInnen“ (siehe letzte *gift*) immer deutlicher werdende Notwendigkeit der effizienten Vernetzung und Abstimmung der IGs untereinander im Kulturrat Österreich, und auf der Basis des meine letzten zehn Jahre begleitenden Forschungs- & Praxisthemas.

Von Sabine Prokop

Netzwerke sind zu einem immer bedeutenderen Instrument der Zivilgesellschaft geworden. Sie dienen unter anderem der gegenseitigen Stärkung im Austausch und bieten Gelegenheit Strategien zu entwickeln um gezieltes Lobbying zu betreiben – und dann auch Erfolge gemeinsam zu feiern. Netzwerke entstehen oft in oder aus Projekten, denn vor allem gemeinsames Tun verbindet nachhaltig.

Netzwerkstrukturen haben in der Zivilgesellschaft frühere Formen der Ordnung abgelöst. Es gibt wesentlich mehr und vor allem größere Netzwerke als früher. Zugleich gibt es weniger solidarische Gemeinschaften und weniger eindeutig hierarchische Beziehungen. Strukturelle Hierarchien spielen in Netzwerken keine bedeutende Rolle. Netzwerke sind sozusagen gleichwertiger. Zwischen den einzelnen Teilnehmenden bestehen gegenseitige Abhängigkeiten, somit auch von denen, die „machen“ – und damit automatisch Macht haben, was wieder eine gewisse hierarchische Struktur herstellt. Das Netz bricht aber nicht zusammen, wenn ein – und sei es ein zentraler – Knoten ausfällt.

Der Erhalt von Netzwerken braucht verschiedenste Ressourcen, um das Gleichgewicht von Geben und Nehmen nicht ins Wanken zu bringen. Diesen Ressourcen und der Frage, wie Netzwerke eigentlich funktionieren, wird im Folgenden nachgegangen.

Strukturen

Bei ihren Aktivitäten sind Netzwerke infolge ihres Aufbaus und ihrer Kommunikationswege immer wieder in Schleifen gefangen: es gibt Wiederholungen – was zugleich das Risiko des Scheiterns verkleinert. Allerdings ist Planung beziehungsweise Durchführung ebenfalls nicht geradlinig möglich, denn auch dabei werden die vielfältigen, möglichen Wege im Netz, die Schleifen wirksam – und die kosten Zeit. Und sie

führen manchmal zu merklich anderen als den ursprünglich geplanten Ergebnissen.

Eine notorische Schwachstelle ist die Schnittstelle zur Umsetzung, besonders dann, wenn Netzwerke nicht von EntscheidungsträgerInnen der Umsetzungsinstitutionen gebildet werden. Netzwerke jedoch, die eine zu hohe Nähe zur Umsetzung haben, werden wiederum in (zu) großem Ausmaß durch die Umsetzungs-Strukturen fremdbestimmt. Zielführend wären hier handlungsstarke Kooperationen, die auch gesellschaftlich wichtige Entscheidungen beeinflussen können.

Gesamtgesellschaftlich gesehen gehen politische Änderungen erfahrungsgemäß eher im Schneckentempo voran, deshalb muss in Netzwerken (ebenso wie in Projekten und Initiativen) darauf geachtet werden, dass sie sich nicht durch das nach außen gerichtete Vorantreiben innen zerreiben. Für mit wenig eigenen Ressourcen versehene Netzwerke ist es besonders unentbehrlich Zugriff beziehungsweise Möglichkeit zur Mitnutzung der infrastrukturellen Ausstattung etablierter Einrichtungen zu haben. Ganz in traditionelle Institutionen eingebundene oder ihnen nahe stehende Netzwerke stoßen hingegen im Allgemeinen bald auf „Grenzen der Handlungsoptionen“ durch Einhaltung der „Spielregeln“ zumindest nach außen. (Vgl. Babka et al. 2004)

Um die nötige Energie beispielsweise für Interessenvertretung zu erhalten, empfiehlt Andrea Mayer-Edloey von FIFTITU% die Politik der kleinen Schritte. Diese sind hilfreich um sich immer wieder selbst der Sinnhaftigkeit zu versichern – aber auch um der Öffentlichkeit immer wieder klar zu machen, welche Schritte notwendig sind. Kleine Erfolge bringen Energie. Prinzipiell geht es dabei jedoch sehr wohl um radikale Veränderungen.

In der Mitte eines Netzwerks sind die, die das Wissen, den Willen und das Ziel vor Augen haben und sich darum kümmern, also auch Ideen und Konzept entwickeln, Aktivitäten planen – meist ein kleiner, überschaubarer Kreis. Be-

sonderes Augenmerk ist auf die Vernetzung zwischen den Generationen zu legen, da das vorhandene, oft informelle Wissen verloren gehen kann, wenn die AkteurInnen wechseln. Das Zurücktreten der GründerInnen oder die Ablöse der BetreiberInnen, also der Generationenwechsel, das Loslassen an (nicht zwingend altersmäßig) Jüngere mit den damit verbundenen strukturellen Veränderungen ist eine in immer mehr Netzwerken aktuelle und sehr spannende Aufgabe.

Neben den zentraleren Personen gibt es die, die gegebenenfalls mitgestalten und sich mit dem Wissen, Willen und Ziel, also dem Gemeinsamen und seinen Strukturen identifizieren. Im Außenbereich finden sich dann mehr oder weniger peripher Interessierte. Über persönliche Kontakte der Teilnehmenden eines Netzwerks kann dieses wiederum mehr oder weniger eng mit anderen Netzwerken verbunden sein. Diese Ebene ist dann das, was eigentlich als Vernetzung bezeichnet werden sollte und nicht diese Zentrum-Peripherie-Struktur samt gemeinsamem Wissen, Willen und Ziel aufweist.

Ressourcen

Netzwerke brauchen viel Pflege. Zeit, Geld und Nerven müssen aufgewendet werden. Die über weite Strecken ehrenamtlich geleistete Arbeit des Sich-Kümmerns grenzt (zu) oft an Selbstausbeutung. Solche „Knochenarbeit“ ohne entsprechende Honorierung schadet letztendlich dem ganzen Netzwerk. Die Honorierung muss jedenfalls in Wertschätzung und Anerkennung ausgedrückt werden, Bezahlung schadet aber auch nicht. Und die Arbeit soll lustvoll bleiben.

Virtuelle Vernetzung benötigt ebenfalls viele Ressourcen, auch wenn es auf den ersten Blick anders aussehen mag. Läuft die Kommunikation im Netzwerk digitalisiert über Mailinglisten oder website-Foren, dann braucht es dafür klare Regeln, die sowohl gemeinsam als auch nach und nach gebildet werden, dazu als nur schwer entbehrliche Ergänzung reelle Treffen. Falls etwa ein E-Mail-Newsletter herausgegeben wird, dann ist ebenso die Ergänzung durch Veranstaltungen „zum Angreifen“ unerlässlich für den ausgewogenen Energiefluss zwischen den BetreiberInnen und TeilnehmerInnen. Eine Homepage haben inzwischen viele, ihre Wirkung ist im lokalen Bereich zwar eher schwach, als überregionales Vernetzungsinstrument hingegen sehr zu empfehlen.

Netzwerke sind also Strukturen, die durch die Energie der BenutzerInnen erhalten werden und es müssen gemeinsam Wille, Wissen und Ziel vorhanden sein. Netzwerke funktionieren dann gut, wenn das Gemeinsame etwas echt Verbindliches – und gleichzeitig Freiwilliges ist, gestützt durch

grundlegendes Vertrauen ineinander. Wenn der gemeinsame Wille und das (Projekt-)Ziel weg sind, dann ist auch das Netzwerk als solches weg. Das ist immer wieder bei jenen zu beobachten, die projektbegleitend geschaffen werden (fast jedes – geförderte – Projekt hat beziehungsweise braucht ja inzwischen einen Vernetzungsaspekt). Nach dem Ende eines Projekts gibt es unter Umständen noch eine Zeit lang eine vor sich hin vegetierende Mailingliste, doch es existiert kein nachhaltig lebendiges Netzwerk. Persönliche Kontakte bleiben zwar bestehen, sie brauchen jedoch ebenfalls ihre entsprechende Pflege.

Es stellt sich daher die Grundsatzfrage, wessen Aufgabe es eigentlich ist, für die Nachhaltigkeit solcher Netzwerke zu sorgen? Woher sollen sie die zu ihrem Erhalt notwendigen Ressourcen bekommen? Mit Vernetzung wird oft suggeriert: Es ist ohnedies alles in Ordnung. Dem ist aber nicht so.

Miteinander

Renate Lang vom Max Plank-Institut hat festgestellt, dass das Wichtigste nach dem Vernetzen und Verbinden das Verbünden ist. Die Frage dabei ist, mit welchem Ziel und aus welcher Motivation heraus man/frau sich verbünden will. Genau so wichtig wie das Bilden von Allianzen ist die Grenzziehung: Ein- und Ausschluss schafft erst Identität. Und Grenzen ziehen beugt einem Energieverlust durch Ausufern vor.

Frauen schließen in ihren Netzwerken nicht gern aus, sie integrieren lieber, meint Marie Sichtermann. Für Männernetzwerke ist das Ausschluss Thema hingegen keinerlei Tabu. Männer lernen in ihren Netzwerken offene und informelle Hierarchien kennen und (be)achten, suchen einen eigenen Platz, orientieren sich auch nach den Aufstiegschancen – was in Frauennetzwerken ebenfalls tabuisiert ist. In old-boy-networks gibt es Initiationsrituale, es geht um das Anpassen, das erotische Spiel des Netzwerks, um das Lernen, zuerst zu geben und dann zu nehmen. Das machen Männer meistens unter Ausschluss von Frauen. Und da das Phänomen der Männerbünde in Entscheidungsgremien gegenwärtig keinesfalls als überwunden gelten kann, besteht die dringende Notwendigkeit der Zusammenschlüsse und der Vernetzungen von Frauen.

Viel stärker als traditionelle Institutionen arbeiten Netzwerke über die so genannte paradigmatische Steuerung (vgl. Fürst 2002: 13): Das heißt, dass sie um Handeln zu beeinflussen vor allem auf das Einwirken auf Denk- und Deutungsmuster setzen. Dafür ist neben der Bereitschaft seitens der EmpfängerInnen, sich beeinflussen beziehungsweise beraten zu

lassen, das Vertrauen in die SenderInnen der Botschaften und Inhalte ausschlaggebend – Informationen aus gut bekannten Netzwerken glaubt man/frau eben lieber und schneller. Paradigmatische Steuerung, also die gezielte Beeinflussung von Haltungen und daraus resultierenden Aktivitäten, funktioniert deshalb auch in der Zivilgesellschaft über Netzwerke – die ja prinzipiell auf Vertrauen basieren – besser als über traditionelle Institutionen. Für Interessenvertretungen ist es dementsprechend sehr sinnvoll wenn auch zugegebenermaßen nicht immer einfach, EntscheidungsträgerInnen zumindest peripher einzubinden, das heißt: mit zu vernetzen und eine gemeinsame Vertrauensbasis herzustellen um möglichst das Handeln zu verändern.

Der Verlust von Solidarität wird im Allgemeinen und auch speziell in Netzwerken oft beklagt. Netzwerke sind aber keine Solidargemeinschaften sondern Interessengemeinschaften, wie Juliane Alton betont. Wer einem Netzwerk angehört, hat zwar mit mindestens einem anderen Knoten eine Verbindung, aber keineswegs sind alle mit allen verbunden – wie es etwa in einer solidarischen Gemeinschaft der Fall wäre. Grundsätzlich kann also in einem Netzwerk Solidarität nicht erwartet werden, erklärt auch Christiana Weidel. Loyalität hingegen ist nötig und erwartbar, gemeinsam mit Offen-

heit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Interesse aneinander samt Mut zu Konflikten, Anerkennung von Unterschieden als produktivem Faktor und Bereitschaft zur Selbstreflexion – was aber eben nicht Solidarität bedeuten muss.

Das Miteinander ist in Netzwerken jedenfalls grundlegend wichtig: aneinander Interesse haben, miteinander tun. Das Handeln ist in Netzwerken – sozialwissenschaftlich gesehen – positiv koordiniert: das heißt, dass die AkteurInnen eine Lösung suchen, die die Situation aller verbessert, auch wenn es für die einzelnen momentan womöglich keine Verbesserung bringt. (Negativ koordiniert handeln hieße: es wird erst dann etwas getan, wenn es für die AkteurInnen selbst andernfalls schlechter werden würde. Das kann in großen Verwaltungsapparaten beobachtet werden ...). Immer wieder ist die Motivation zum Mittun seitens der NetzwerkerInnen und die Kommunikation untereinander anzuschauen, eine gemeinsame Sprache zu schaffen. Gegenseitig Wertschätzung zu äußern, einander etwas Gutes und Nettes tun, sich den Luxus von angenehmen Treffen gönnen, das darf keinesfalls vergessen werden. Und es geht selbstverständlich darum, was man/frau davon hat, was jede und jeder investieren kann, welche Ressourcen also hineingesteckt und welche Ressourcen herausgeholt werden können.

¹ Am Podium: Martin Baasch (mousonturm), Martin Dietrich (TIGA, Sead Salzburg), Ursula Gigler-Gausterer (IG Tanz Steiermark, Int. Bühnenwerkstatt), Walter Heun (Tanzquartier Wien), Veronica Kaup-Hasler (steirischer herbst), Sabine Prokop (IG freie Theaterarbeit), Sabine Stenzel (tanzplan Dresden); Moderation: Eveline Koberg

Quellen:

Alton, Juliane (2006). *Solidarität = erweiterter Egoismus?* Vortrag in den Diskursen von HER POSITION IN TRANSITION – internationales Künstlerinnenfestival im KosmosTheater, Wien

Fürst, Dietrich (2002). *Die Bedeutung von Netzwerken in modernen Gesellschaften*. In: Kanning, Helga (Hg.in). *Netzwerke und Nachhaltigkeit – Vernetzte Probleme, vernetztes Denken – vernetzte Lösungen. Dokumentation der 2. Jahrestagung des Doktoranden-Netzwerks Nachhaltiges Wirtschaften e.V. am 13.10.01 in Hannover, 5-15*

Mayer-Edoleoyi, Andrea (2006). *FIFTITU% – Vernetzungsstelle für Frauen in Kunst und Kultur in Oberösterreich*. Vortrag in den Diskursen von HER POSITION IN TRANSITION – internationales Künstlerinnenfestival im KosmosTheater, Wien

Prokop, Sabine (2006). *Berufliche Frauennetzwerke*. In: *KLARA!-Ressourcenguide. Möglichkeiten zur Förderung und Finanzierung von Projekten von und für Frauen sowie Initiativen zur Gendergleichstellung. Netzwerk österreichischer Frauen- und Mädchenberatungsstellen www.netzwerk-frauenberatung.at/ressourcenguide/default.asp*

Prokop, Sabine (2005). *Vernetzung feministischer Wissenschaftlerinnen in Österreich*. In: Blimlinger, Eva; Garstenauer, Therese (Hg.). *Women/Gender Studies: Against All Odds. Dokumentation der 7. Österreichischen Wissenschaftlerinnen Tagung*. Innsbruck: Studienverlag, 93-100

Prokop, Sabine (2004). *Netzwerke: Erfolgs- und Überlebensstrategie für Frauen*. Vortrag auf dem internationalen Symposium *Europe – Image & Concept in Cultural Change* in Wien

Prokop, Sabine, zusammen mit Babka, Anna; et. al. (2004). *Organisationsprozesse feministischer Wissenschaften in inner- und außeruniversitären Zusammenhängen: Bedingungen – Möglichkeiten – Hemmnisse. Endbericht des Forschungsprojekts im Forschungsschwerpunkt Perspektiven transdisziplinärer Geschlechterforschung der Abteilung Gesellschaftswissenschaften VIII/A/3 des BM:BWK*. Wien: BMBWK

Prokop, Sabine (2002). *Freie Wissenschaften im Turbokapitalismus. Wissenschaftspolitische Aspekte des sich wandelnden österreichischen Wissenschaftssystems*. In: Bernard, Jeff; Withalm, Gloria (eds). *Money, Meaning and Mind / Geld, Geist, Bedeutung* (= Semiotische Berichte mit Linguistik Interdisziplinär 25 (1-4) 2001). Wien: ÖGS/ISSS, 151-161

Sichteremann, Marie (2004). *Mit Netz und doppeltem Boden*. Vortrag im Rahmen der 2. NORA-TAGUNG *Mit Netzen Berge versetzen – Neue Berufsperspektiven für Frauen durch professionelles Networking* in Wien

Weidel, Christiana (2004). *Die Kunst sich wirkungsvoll zu vernetzen. Von Netzwerken, Klüngeln und strategischen Allianzen*. Vortrag

gift

österreichische Post AG
Info.Mail Entgelt bezahlt

zeitschrift für freies theater

Thema: 20 Jahre IG Freie Theaterarbeit – Du bist die IG

Die IG Freie Theaterarbeit ist nur in dem Maße stark und inspiriert, wie es ihre Mitglieder und natürlich auch sämtliche TeilnehmerInnen am Diskursspiel „freie Theaterarbeit“ sind. Sie ist genauso belebt und mit Sinn, Auftrag und Vision erfüllt, wie es die Bereitschaft der vielen ist, überindividuelle Interessen zu verwirklichen, durchzusetzen und zu fördern.

Gernot Plass

oktober – dezember 09