

# Netzwerke als Systeme *betrachten*

## *Grundlagen aus der Systemtheorie in der Praxis*

### Grundhypothesen aus der Systemtheorie

Die Systemtheorie geht von interessanten Grundhypothesen aus, die auch für die Betrachtung und für das Verstehen von Netzwerken sehr hilfreich sind. Netzwerke lassen sich als soziale Systeme nicht beherrschen, man kann sie nicht wirklich direkt steuern. Man kann nur Impulse setzen und beobachten, was dadurch passiert. In der Wahrnehmung geht die Systemtheorie davon aus, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt, dass der Beobachter Teil der Beobachtung ist. Wirklichkeit kann nur im Austausch mit anderen erfahren werden. Die Beobachtung wird erst durch den Dialog mit anderen Akteuren im Netzwerk wahr; verschiedene Perspektiven, die von Raum, Zeit, Inhalten und sozialen Beziehungen ausgehen, sind die Grundlage für die Wirklichkeitskonstruktion. Weiters geht die Systemtheorie davon aus, dass es sich bei sozialen Systemen um komplexe Zusammen- und Wechselwirkungen handelt, nicht um lineare Ursache-Wirkungs-Prozesse. Dies ist z.B. besonders bei vielschichtigen Entscheidungsprozessen in Netzwerken wichtig. Hier sind Handlungsmuster der Schlüssel zur Systembeschreibung und damit zum Verständnis von Netzwerken. Ein weiterer grundlegender Ansatz in der systemtheoretischen Betrachtung von Netzwerken liegt darin, jeweils auf das Ganze zu achten und auch alle relevanten Umwelten (Kunden, Politik, Öffentlichkeit, Vereine, etc) in die Betrachtung einzubeziehen.

Diese zugegebenermaßen sehr theoretischen Abhandlungen der Systemtheorie haben aber einen starken Bezug zur Praxis und es lassen sich daraus viele Anwendungen für die tägliche Arbeit eines Netzwerkers schließen. Ein wichtiger Punkt hinsichtlich der systemtheoretischen Perspektive liegt darin, dass sie ermöglicht, Thesen darüber aufzustellen, wie Netzwerke wirklich funktionieren, wie Machtstrukturen Entscheidungen beeinflussen und wo Ansatzpunkte für erfolgreiche Interventionen liegen. Dazu ist es allerdings notwendig, aus herkömmlichen und gewohnten Denkstrukturen auszubrechen und auch einmal den Mut zu einem unkonventionellen Blick zu haben. Dieser kann dann völlig neue Einblicke in Netzwerke bringen, z.B. wenn man ein Netzwerk aus den Augen eines Eigentümers, der Öffentlichkeit, der Mitarbeiter eines Unternehmens oder anderer relevanter Umwelten betrachtet. Man sollte sich auch einmal den Fluss der Zeit, die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bewusst machen. Wie ist ein Netzwerk entstanden? Wohin entwickelt es sich? Vorhandene Widersprüche spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, einander entgegengesetzte Strömungen können gleichzeitig bestehen und auch der Schlüssel zum Verständnis sein.

### Anwendung systemischer Netzwerkbetrachtung

Wie kann man dies nun in der Praxis anwenden? Erstens durch das Denken in Modellen, denn wir betrachten nicht die Realität, sondern Abbildungen, die gewisse Aspekte der Realität darstellen und widerspiegeln (z.B. in der Netzwerkdarstellung). Zweitens durch das Denken in komplexen Wirkungskreisläufen statt in linearen Ursache-Wirkungs-Prozessen. Wichtig ist auch ein dynamisches Denken, also die Berücksichtigung von Zeitverzögerungen, Schwingungen und anderen Zeitgestalten in Systemen (z.B. bei Entscheidungsprozessen). Der wesentlichste Punkt der Anwendung liegt aber im systemischen Handeln, denn jeder Intervention sollte eine eingehende Informationssammlung und Hypothesenbildung vorausgehen.

