

# Kann man Netzwerke steuern?

## *Steuerungsmöglichkeiten in komplexen Beziehungsstrukturen*

### **Systemtheoretische Perspektive und Steuerungsmedien**

Bei der Steuerung in Netzwerken (Beeinflussung von Entscheidungsprozessen, Vorgabe und Forcieren von Themen etc.) ist wesentlich, dass man die systemtheoretische Perspektive mitberücksichtigt. Denn wir kennen nie die Realität selbst, sondern immer nur unsere Wahrnehmung der Realität, die gewisse Aspekte darstellt und widerspiegelt. Dadurch ist es nicht wirklich möglich, vorherzusagen, wie die Steuerung verlaufen oder welche Ergebnisse sie erzielen wird. Jeder Aktivität oder Intervention müssen eine ausführliche Sammlung von Informationen und eine Hypothesenbildung vorausgehen. Nur damit ist gewährleistet (auf Basis der Hypothesen über die Funktionsweise des Netzwerkes), dass die Ergebnisse auch den Erwartungen entsprechen. Weiters ist es wichtig zu wissen, welche Steuerungsmedien für die einzelnen Akteure und die Beziehungen bestehen, sowie diese optimal einzusetzen. Steuerungsmedien sind die Grundlage dafür, dass in sozialen Systemen – wie in Netzwerken – überhaupt Handlungen vollzogen werden. Da Netzwerke als soziale Systeme aber nicht linearen Ursache-Wirkungs-Prinzipien gehorchen, sondern Ursache und Wirkung zeitlich, räumlich und auch begrifflich manchmal sehr weit auseinander liegen können, ist es notwendig, die Steuerungsinstrumente und -mechanismen ähnlich komplex wie das Netzwerk zu gestalten. Jeder kennt sicher Beispiele, wo Interventionen in Netzwerken genau das Gegenteil des Erwünschten bewirkt haben oder Einflussnahmen wirkungslos verlaufen sind. Nur die sehr gute Kenntnis der Strukturen, Beziehungen und Gesamtzusammenhänge macht es möglich, wirklich effektiv und effizient eingreifen und Dinge beeinflussen zu können. Generell gibt es fünf Steuerungsmedien, Macht, Geld, Wissen, Vertrauen und Demokratie, wobei besonders die ersten vier in Netzwerken eine wichtige Rolle spielen.

### **Drei grundsätzliche Ansätze für die Steuerung in Netzwerken**

Generell gibt es drei Möglichkeiten der Steuerung, das Beeinflussen der Themen im Netzwerk („Agenda-Setting“), die direkte oder indirekte Einflussnahme (Intervention) und die Beeinflussung über die Öffentlichkeit (Massenkommunikation / PR). Beim Agenda-Setting müssen die Themen sehr sorgfältig ausgewählt und im Netzwerk gezielt kommuniziert werden. Eine einheitliche Argumentationslinie sowie Konsequenz in der Kommunikation sind hier entscheidend. Bei Interventionen muss gut überlegt werden, wie und über welchen Kommunikationskanal (z.B. externe Lobbyisten oder ausgewählte Mitarbeiter eines Unternehmens) vorgegangen wird. Dabei ist das Gesamtnetzwerk aus systemischer Perspektive zu betrachten. Die Beeinflussung über die Öffentlichkeit durch Massenkommunikation und Public Relations (PR) ist meist sehr aufwändig und wirkt erst längerfristig, so kann aber z.B. in komplexen Vorhaben starker Druck auf Akteure erzeugt werden. Bei jeder einzelnen Form der Steuerung, aber auch bei einem kombinierten Vorgehen sind die einzelnen Aktivitäten und auch die Botschaften in einem Kommunikationsplan festzuhalten, damit diese aufeinander abgestimmt sind und auch konsequent umgesetzt werden.

