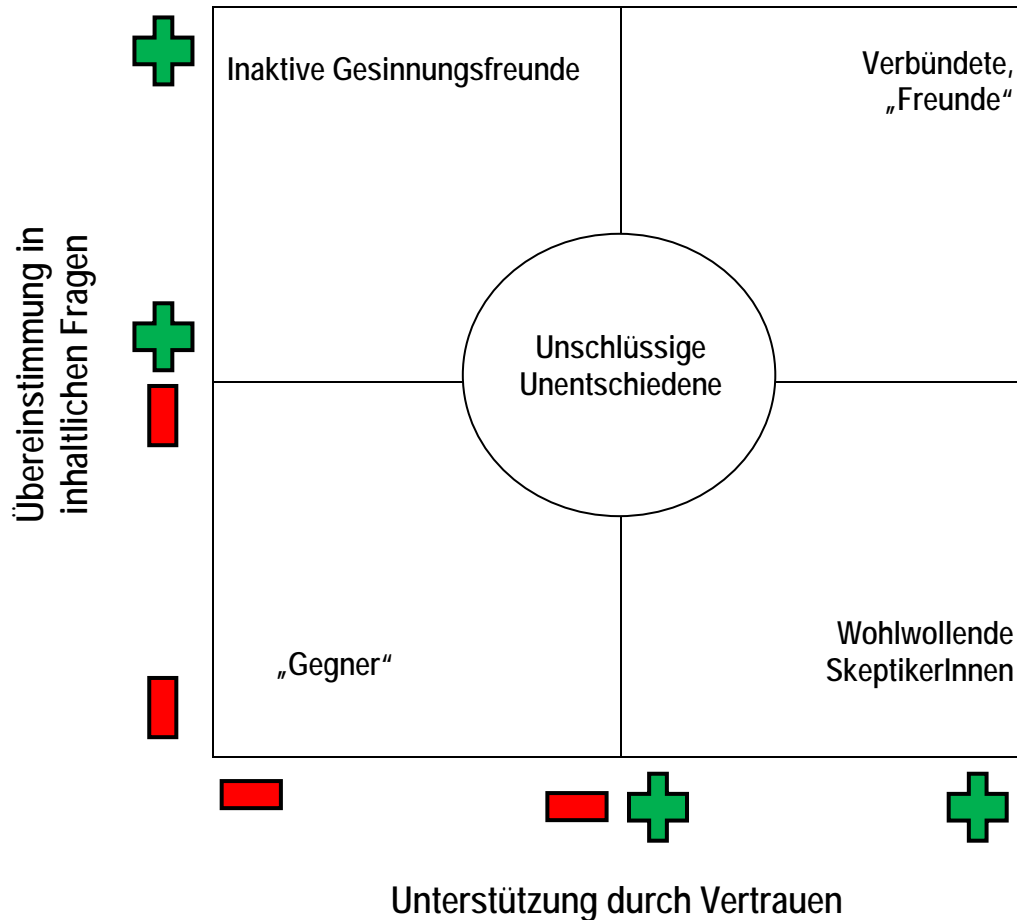


# Akteursanalyse

am Beginn eines Projektes, um Unterstützung zu finden.

Zu Beginn einer Projektidee lohnt es sich zu überprüfen, wie diese Idee im relevanten Umfeld eingebettet ist und ob es wahrscheinlich ist, die Idee realisieren zu können. Dazu eignet sich die Peter Block- Methode.



## Die Idee zu dieser Matrix ist folgende:

Wenn man ein Anliegen in einer Gemeinde (einer Organisation) realisieren möchte, besteht immer die Gefahr, dass man sich zu stark auf die „Gegner“ konzentriert und übersieht, dass es unter Umständen eine Menge andere Personen gibt, die hinter einem stehen, die überzeugbar sind und zu denen eine gute Beziehung aufgebaut werden kann.

Es gibt vielleicht Menschen, die der Idee nahe stehen, zu denen man aber selbst noch keine gute Beziehung hat. Die Beziehung ist noch nicht aktiv.

Es gibt vielleicht Menschen oder Institutionen, zu denen man eine gute Beziehung hat, jedoch haben sie Distanz zu meiner/unserer Idee, weil sie sich noch nicht damit beschäftigt haben.

Es gibt in der Regel euch immer Menschen, die sich nach dem Wind richten, die abwarten, mit welcher Position man „keinen Fehler“ machen kann.

Wenn die Analyse ergibt, dass man als IdeenträgerIn in jedem Feld Menschen kennt, dann ergeben sich folgende Interventionsschritte:

<b>Typ</b>	<b>Intervention</b>
Verbündete, „Freunde“	Gewinnen für Aufgaben, zum Mitdenken einladen und zur Mitverantwortung einladen.
Inaktive Gesinnungsfreunde	Vertrauensbeziehung herstellen. Mitunter braucht man jemand Dritten, der diese Beziehung herstellt, weil man selbst nicht den Zugang hat.
Wohlwollende SkeptikerInnen	Ins Gespräch einladen. Mit guten Informationen versorgen. Einladen über das Anliegen zu sprechen, und diese Menschen einladen, an einer Lösung mitzudenken.
„Gegner“	Keinen Anlass geben für Verletzungen in Form von Abwertungen, sondern ev. informieren. Ansonsten nicht zu viel Aufmerksamkeit widmen.
Unentschlossene	Im Auge behalten, informieren. Immer auch mitkommunizieren, wer die Sache schon unterstützt. Sie werden sich, wenn die Stimmung für das Projekt ausfällt, auch dieser Stimmung anschließen.

## Die Analyse

1. Benennen Sie das Anliegen.
2. Wen brauchen Sie, um dieses Anliegen realisieren zu können?  
 Sie brauchen einige Ressourcen wie Menschen oder Institutionen, die folgende Ressourcen einbringen:
  - a. Politische Macht (das sind Funktionstragende, die politisch entscheiden können, BürgermeisterInnen, GemeinderätInnen, Landkreisverantwortliche, usw.),
  - b. Geldgeber (InvestorInnen, Förderstellen, SponsorInnen, u.a.m.),
  - c. Wissentstragende (Menschen, die fachlich zum Thema kompetent sind, die wissen, wie man Förderungen einreicht, wie man z.B. Crowdfunding oder Fundraising macht usw.),
  - d. Menschen, die Beziehungszugänge haben, zu allen, die vorher genannt wurden, das können auch Menschen oder Stellen sein die z.B. zu Geldgebenden oder Politik vermittelnd tätig sein können.
  - e. Und sie brauchen Menschen, die für das Anliegen Leidenschaft entwickeln. Diese Menschen können sich im Projekt engagieren, sie werden später Verantwortung übernehmen.

Listen Sie diese Menschen oder Institutionen nach diesen fünf Ressourcen einmal auf:

A	B	C	D	E
Inhaber Politischer Macht	Geldgebende	Wissens-tragende	Beziehungs-zugänge	Leidenschaft-liche für das Anliegen
NN	NN	NN	NN	NN

Am besten sie nummerieren die Namen.

3. Nun ordnen Sie die Akteure (Menschen, Institutionen hinter denen konkrete Menschen stehen, zu denen Sie eine bestimmte Qualität von Beziehung haben in der Matrix zu. Wenn die Namen nummeriert sind, dann können sie in der Matrix als Kürzel eingetragen werden wie z.B. A1, A2, B4, E2 usw.
4. Nun kommt ein Netzwerkanalytischer Schritt: Ermitteln Sie das Gesetz der Stabilität! Können Sie unter den Menschen oder AkteurInnen, die Sie zugeordnet haben inkl. Sie selbst stabile Dreiecke erkennen? Ein stabiles Dreieck ist dann gegeben, wenn drei (wenn es mehr sind um so besser) AkteurInnen eine gute Beziehung zueinander haben. Wenn sie mehrere stabile Dreiecke (oder Mehrecke) unter den AkteurInnen feststellen, die Sie den Feldern „inaktive Gesinnungsfreunde, wohlwollende SkeptikerInnen, Freunde und Unentschlossene zugeordnet haben, dann sollte es möglich sein, ein gutes Netzwerk für Ihr Anliegen aufzubauen.
5. Nun überlegen Sie die Interventionen, dabei können Sie die Beziehungen der stabilen Dreiecke nutzen. Überlegen Sie, wie sie die AkteurInnen geschickt gewinnen und einbeziehen können.

# Akteurslandkarte

## Zur Ermittlung des passenden Kooperationssystems

Um in der Gemeinde Projekte gut einzubetten, wo Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft zusammenspielen sollen, lohnt es sich über die Akteurslandkarte Gedanken zu machen, ja eine Akteurslandkarte zu erstellen. Sie hilft fokussierte beziehungsarbeit zu leisten und die passenden Akteure einzubinden.

Die Akteurslandkarte sollte in einem Projektteam bzw. Initiatorenteam durchgeführt werden.

Je nach Fragestellung, die wir mit der Erstellung einer Akteurslandkarte<sup>1</sup> verfolgen, können die verschiedenen Akteure eines Kooperationssystems entsprechend ihrer Bedeutung unterschieden werden. So kann es z. B. primäre Akteure, sekundäre Akteure, Schlüsselakteure und Vetoplayer geben, wobei die Grenzen dieser Unterscheidung meist fließend sind.

**Primäre Akteure** sind jene Akteure, die unmittelbar vom Projekt betroffen sind, z.B. als sei es als Begünstigte. Auch jene Akteure, die durch das Vorhaben ev. benachteiligt werden könnten, zählen dazu.

**Sekundäre Akteure** sind jene, die nur mittelbar oder vorübergehend am Projekt beteiligt sind.

**Schlüsselakteure** sind jene, die durch ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Machtstellung ein Vorhaben signifikant beeinflussen können. Sind in der Regel an den Entscheidungen beteiligt.

**Vetoplayer** sind Akteure, ohne deren Unterstützung und Beteiligung die erhofften Wirkungen eines Projektes nicht erreicht werden könnte oder die ein Projekt komplett blockieren können. Vetoplayer können entweder Schlüssel-, primäre oder sekundäre Akteure sein.

Je stärker und einflussreicher ein Akteur ist, umso eher neigt er dazu, sich selbst als alleinigen Beteiligten zu sehen und andere Akteure zu repräsentieren oder ausschließen zu wollen. Das heißt: Im Prozess des Aushandelns der Beteiligung positionieren sich die Akteure nicht nur über ihre Beziehung zum Thema, aufgrund ihrer institutionellen Stellung oder ihrer Ressourcen, sondern auch hinsichtlich ihrer Macht, auf die Beteiligung anderer Akteure Einfluss nehmen.

Eine Akteurslandkarte entsteht, indem die Beziehungen der für ein Kooperationssystem relevanten Akteure sowie die Art ihrer Beziehungen identifiziert und grafisch dargestellt werden. Die Darstellung vermittelt einen Überblick über das gesamte Spektrum der Akteure. Sie erlaubt Aussagen und Hypothesen über den Einfluss derselbigen auf Themen und Veränderungsziele eines Vorhabens sowie über Beziehungen, Machtkonstellationen und Abhängigkeiten zwischen den Akteuren. Welche Unterscheidungen bezüglich der Akteure dabei von Bedeutung sind (primäre, sekundäre, Schlüsselakteure), entscheidet sich an der konkreten Fragestellung. Die Landkarte führt zu Einsichten über tatsächliche und potenzielle Allianzen und Konflikte. Die Diskussion über die Akteurslandkarte kann genutzt werden, um strategische Optionen und akteursspezifische Hypothesen zu formulieren.

+

---

<sup>1</sup> Diese Akteurslandkarte orientiert sich an das Managementmodell der GIZ für deren Vorhaben. Dieses Managementmodell trägt den Namen Capacity WORKS.

## Die Erstellung der Akteurslandkarte

### Schritt 1: Bezeichnung des Projektes oder des Vorhabens

Bezeichnen des Vorhabens und einschätzen wie breit das Projekt oder das Vorhaben aufgestellt ist. Es macht einen Unterschied, ob es sich um ein Projekt handelt, wo in einer Gemeinde 5 Personen beteiligt sind (da würde die Akteurslandkarte übertrieben sein) oder ob es sich um eine Kooperation von mehreren Gemeinden handelt und mehrere Fachdisziplinen beteiligt sind.

Es empfiehlt sich, das Ergebnis auf einem Flipchart zu visualisieren.

### Schritt 2: Identifikation der Akteure

Zunächst sind alle für das Projekt/Vorhaben relevanten Akteure zu identifizieren. Diese werden drei Gruppen zugeordnet, nämlich erstens den Schlüsselakteuren, zweitens den primären Akteuren und drittens den sekundären Akteuren.

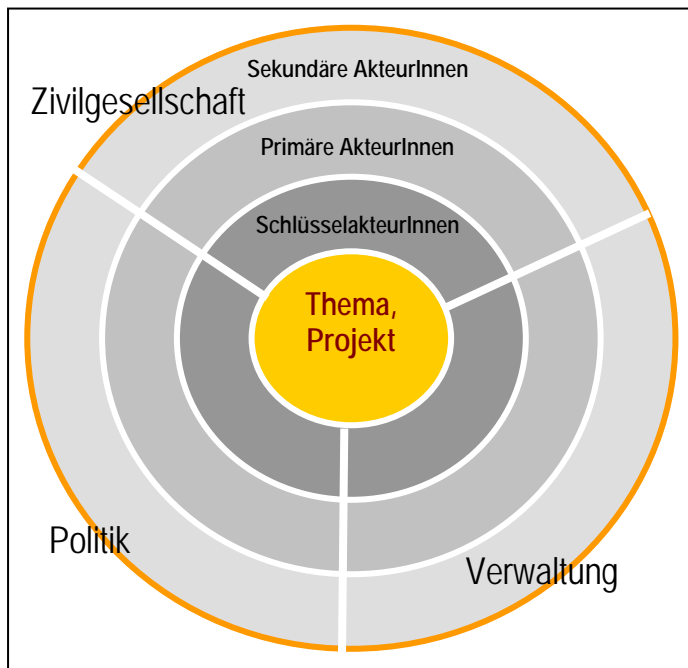
Wichtig für eine aussagekräftige Landkarte ist es, die wesentlichen Akteure zu erfassen, ohne aber die Grafik mit zu vielen Darstellungselementen zu überladen.

Am besten man listet einfach einmal alle AkteurInnen auf ein Flip auf, wie bei einem Brainstorming. Anschließend werden sie danach eingeschätzt ob sie Schlüsselakteuren, primären Akteur oder sekundäre Akteure sind.

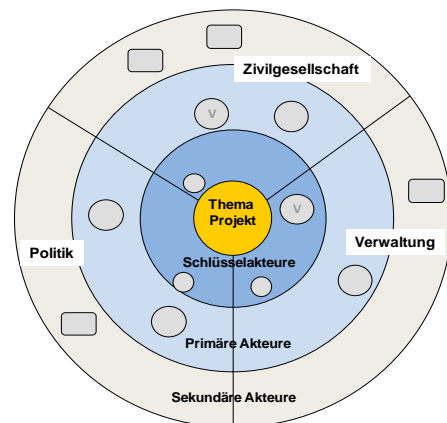
Auch die Initiativgruppe oder die Projektgruppe muss sich in er Landkarte platzieren.

### Schritt 3: Die AkteurInnen visualisieren

Zunächst wird auf einem Pinwandpapier die Grundlage für die Visualisierung geschaffen.









Anschließend können die AkteurInnen auf kleine Kärtchen geschrieben werden und (mit einem Kurznahmen) und dein Akteurstypen zugeordnet werden. Das Ergebnis könnte so aussehen.

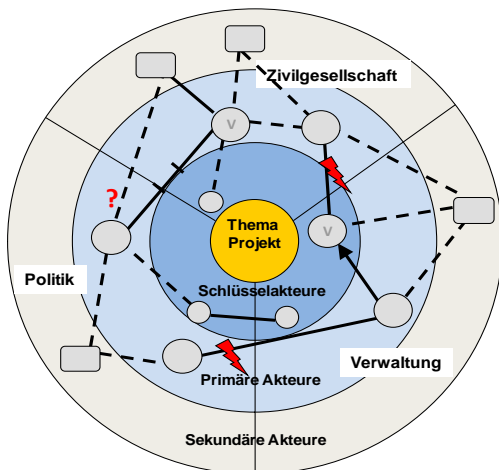


**Schritt 4: Die Beziehungen bewerten**

Nun können die Beziehungen bewertet werden, die zwischen den AkteurInnen bestehen. Zur Bewertung der Beziehungen stehen können folgende Kriterien herangezogen werden:

	Durchgezogene Linien symbolisieren enge Beziehungen bezüglich Informationsaustausch, Frequenz der Kontakte, Interessenübereinstimmung, Koordination, gegenseitiges Vertrauen, etc.
	Gestrichelte Linien symbolisieren schwache oder informelle Beziehungen. Das Fragezeichen wird hinzugesetzt, wenn die Beziehung ungeklärt ist.
	Doppellinien symbolisieren Allianzen und Kooperation, die vertraglich oder institutionell geregelt sind
	Pfeile symbolisieren die Richtung von Dominanzbeziehungen
	Linien unterbrochen mit Blitz symbolisieren Beziehungsspannungen, Interessengegensätze und konflikthaltige Beziehungen.
	Querstriche symbolisieren unterbrochene oder zerstörte Beziehungen.

Das Ergebnis könnte so aussehen:



**Schritt 4: Das Gesetz der Stabilität ermitteln**

Nun können die „Dreiecksbeziehungen“, die untereinander gut sind, ermittelt werden, das sind stabile Dreiecksbeziehungen. Ein stabiles Dreieck ist dann gegeben, wenn drei (wenn es mehr sind um so besser) AkteurInnen eine gute Beziehung zueinander haben.

**Schritt 5: Was tun?**

Eine Akteurslandkarte gibt Hinweise darauf, ob das Projekt gut im Netzwerk von bedeutenden AkteurInnen eingebettet ist. Sind keine stabilen Dreiecke vorhanden, z.B. weil die Beziehungen konfliktiv sind, sollte man zuerst an den Beziehungen arbeiten. Was muss getan werden, dass AkteurInnen, die z.B. als SchlüsselakteurInnen identifiziert wurden, für das Projekt gewonnen werden können. Umso mehr gilt diese Frage für die Vetoplayer, ohne sie ist das Projekt unmöglich

# Netzwerkanalyse

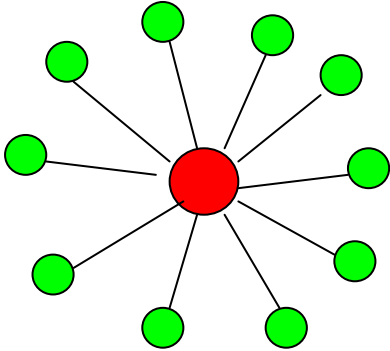
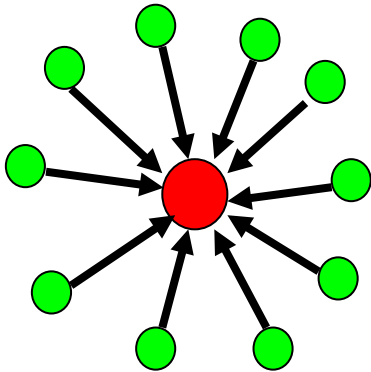
Wenn die Einbettung des Projektes überprüft werden soll.

Wenn AkturInnen in Gemeinden an Themen und Menschen ankoppeln wollen, dann können sie das sehr individuell betreiben, aber sie können dies auch institutionell betreiben. Beim institutionellen Ankoppeln hängt der Erfolg aber wesentlich davon ab, ob die Institutionen ausreichend durchdrungen sind. Daher macht es Sinn, einen netzwerkartigen Zugang zu wählen, um diese Durchdringung schneller zu erreichen.

Die folgenden Bilder und Rollen beschreiben Orte und dazugehörige Rollen, die wichtig sind, um in einem System Boden zu gewinnen.

Diese Netzwerkanalyse kann zu Beginn eines Projektes gemacht werden, aber auch während des Projektes, um Blockierungen zu mehr Unterstützung für das Projekt zu mobilisieren

## Ermitteln der Netzwerkfunktionen für das Projekt

Typen	Symbol
<p><b>Frequentler</b></p> <p>Personen, die viele Beziehungen unterhalten, ohne dass sie aber selbst (formale) Macht haben. Z.B. Taxifahrer, FriseurInnen, Studios für Körperpflege, die Wirte (wenn sie kommunikativ sind) usw. sind solche frequentierte Plätze.</p>	
<p>Zu unserem Anliegen sind das:</p>	
<p><b>Autoritäten</b></p> <p>Personen, die Anderen als Vorbild dienen und/oder öffentliches Ansehen genießen. Autoritäten die diese Autorität auch gerne und bewusst nutzen werden auch als Opinion Leader bezeichnet. Aber es gibt auch Autoritäten, die diese Opinion Funktion nicht nutzen, man könnte sie allerdings mobilisieren.</p>	
<p>Zu unserem Anliegen sind das:</p>	

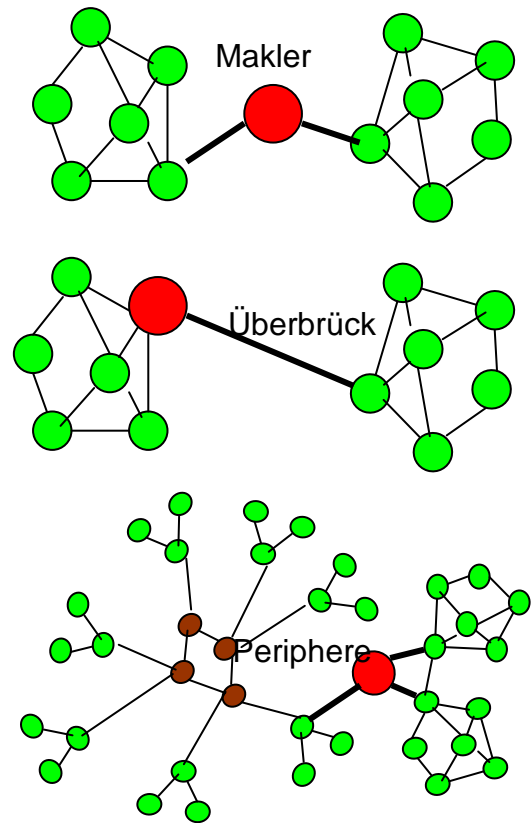
**Makler, Überbrücker, Periphere**

Personen, die verschiedenen soziale Cluster verbinden. Sie gehören verschiedenen kulturellen Gruppen an und verwenden daher auch verschiedene Werte, Symbole, Normen, Einstellungen und Meinungen in der Kommunikation.

Der **Makler** vermittelt zwischen den Gruppen, hat selbst aber kein großes Interesse.

Die **ÜberbrückerIn** gehört einer sozialen Gruppe an, sie kennt allerdings die Kommunikationscodes von anderen Gruppen, weil sie beispielsweise früher der anderen Gruppen angehörte, oder in anderen Bereichen mit diesen Gruppen zusammenarbeitet.

Die **Peripheren** sind Leute, die am Rand stehen, die aber von dieser Perspektive aus anderes wahrnehmen können, als diejenigen im Zentrum eines Systems. Sie haben einen unvoreingenommenen Blick auf das Ganze.



Zu unserem Anliegen sind das:

**Das Gesetz der Stabilität**

Dieses Gesetz besagt, dass man dann, wenn man ein Thema in ein größeres soziales System hineinragen will, man DREI Personen braucht, die man dafür gewonnen hat und die auch miteinander können. Würden sie die drei bekriegen, aber jeder für sich das Thema in Anspruch nehmen, dann wird es bald eine unattraktives Thema werden, weil die Gefahr besteht, dass die Sache in den Hintergrund rückt.

Allerdings, ein gesunder Wettbewerb ist bei Anliegen, die neu „auf den Markt gebracht“ werden günstig, weil es damit den Diskurs darüber lebendig hält und damit die Aufmerksamkeit für das Thema erhöht wird

**Was tun?**

Nun kann überlegt werden, was getan werden muss, um die hier angesprochenen Funktionen für das Anliegen zu gewinnen.



# Umfeldanalyse

Wenn ein Projekt bereits definiert ist und dieses Projekt AkteurInnen braucht, damit es realisiert werden kann.

Projekte sind in ein Umfeld von Personen und Systemen, die Interessen repräsentieren, eingebettet. Deshalb empfehlen wir, zu jedem Projekt, die relevanten Umfeldler zu ermitteln und deren Erwartungen zum Projekt einzuschätzen. Sind die Informationen über deren Erwartung nicht vorhanden, sollten sie ermittelt werden. Dabei sind alle jene Personen und Systeme zu berücksichtigen, die einen Einfluss auf das Projekt haben können. Dies sind die sogenannten relevanten Umfeldler.

## Ziele der Umfeldanalyse

- Ermittlung und Visualisierung der Einflussfaktoren für das Projekt.
- Früherkennung von Problemfeldern und möglichen Hindernissen für das Projekt.
- Beurteilung der Konsequenzen auf die Projektdurchführung,
- Ermittlung der Abhängigkeiten des Projektes zu anderen Projekten, Systemen oder Personen.
- Überblick über die soziale Einbettung des Projektes für alle Projektbeteiligten und für den Auftraggeber.

## Vorgehensweise

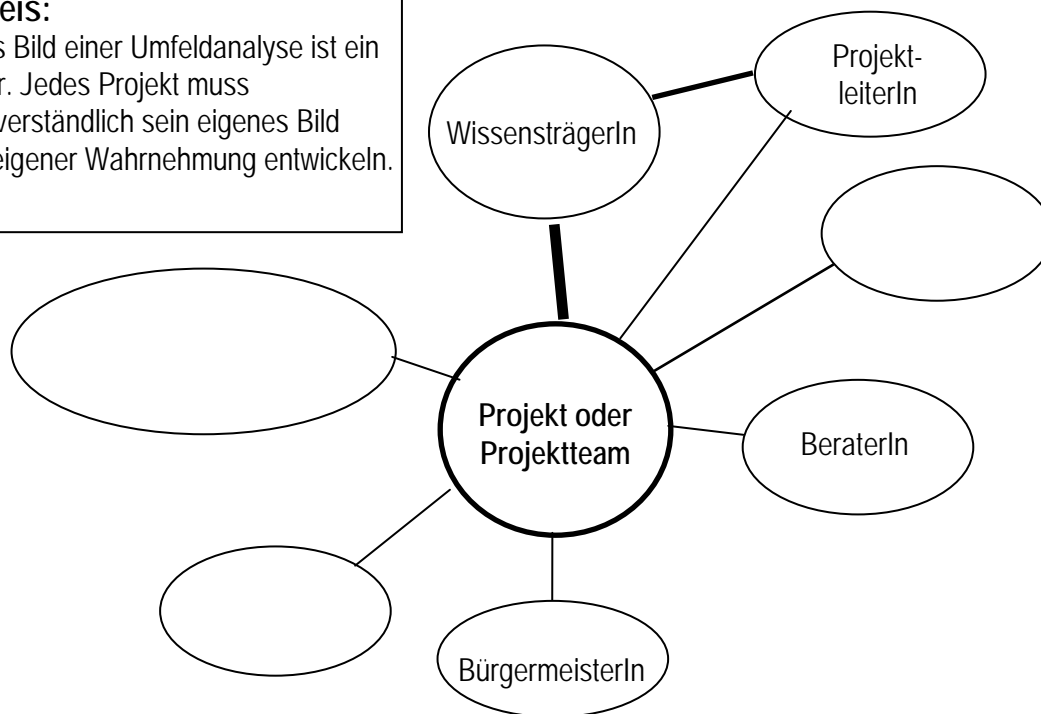
- Auflisten der relevanten Projektumfelder für das Projekt.  
Relevant ist ein Umfeld dann, wenn
  - es einen finanziellen Beitrag leisten soll,
  - es Träger oder Mitträger des Projektes sein soll (in der Ideenphase)
  - es Auftraggeber ist
  - es Zustimmung zum Projekt geben muss
  - es Stimmung für oder gegen das Projekt machen kann
- Visualisierung des Umfeldes nach dem unten angedeuteten Beispiel.
- Einschätzung der Umfeldler (siehe nächste Seiten)

## Tipps

- ◆ Versetzen Sie sich in eine bestimmte Umwelt um deren Erwartungen/Befürchtungen zu erfassen. Fragen Sie danach oder spielen Sie in der Projektgruppe auch die Rollen der Umwelten.
- ◆ Gesamtsicht hat Vorrang vor allzu tiefen Details,
- ◆ Umfeldanalysen sind Momentaufnahmen. Wiederholen Sie die Analyse auch im Projektverlauf um neue Entwicklungen wahrzunehmen, die Wirkungen Ihrer Maßnahmen zu beurteilen.

**Hinweis:**

Dieses Bild einer Umfeldanalyse ist ein Muster. Jedes Projekt muss selbstverständlich sein eigenes Bild nach eigener Wahrnehmung entwickeln.



Zu Beginn sollten Sie entscheiden, ob Sie das Projekt oder das Projektteam in den Mittelpunkt stellen. Wenn sie das Projekt in den Mittelpunkt stellen, dann ist das Projektteam, wenn es eines gibt auch ein wichtiges Umfeld des Projektes.

### ***Einfache Auflistung der sozialen Umfeldgruppen und deren Erwartungen***

Die sozialen Umfeldgruppen können Sie auch nach den fünf Ressourcen ermitteln:

- Politische Macht (das sind Funktionstragende, die politisch entscheiden können, BürgermeisterInnen, GemeinderätInnen, Landkreisverantwortliche, usw.),
- Geldgeber (InvestorInnen, Förderstellen, SponsorInnen, u.a.m.),
- Wissenstragende (Menschen, die fachlich zum Thema kompetent sind, die wissen, wie man Förderungen einreicht, wie man z.B. Crowdfunding oder Fundraising macht usw.),
- Menschen, die Beziehungszugänge haben, zu allen, die vorher genannt wurden, das können auch Menschen oder Stellen sein die z.B. zu Geldgebenden oder Politik vermittelnd tätig sein können.
- Und sie brauchen Menschen, die für das Anliegen Leidenschaft entwickeln. Diese Menschen können sich im Projekt engagieren, sie werden später Verantwortung übernehmen.

Personen, Interessensgruppen	Deren Erwartungen	Unsere Erwartungen	Maßnahmen
ProjektleiterIn			
WissensträgerIn			
BeraterIn			
BürgermeisterIn			

Bei den Maßnahmen überlegen Sie, was Sie tun müssen, um eine gute Beziehung zu pflegen. D.h. auch einen passenden „Platz“ für diese Umfeld zu finden.

### ***Detaillierte Analyse der sozialen Umfeldgruppe***

Es ist auch möglich eine detailliertere Analyse zu machen. In heiklen Umfeldsituationen ist dies durchaus angebracht.

Umfeldgruppe	Qualität d. Beziehung + / +/- / -	Bedeutung, Macht 1.....4	Erwartungen, Befürchtungen des Umfeldes	Strategien, Maßnahmen

**Die Umfeldanalyse ist auch Teil der Risikoanalyse, wo die sachlichen Einflussgrößen beurteilt werden.**