

Instrument

Analyse der Akteurslandschaft

Begleiter:



Leo Baumfeld
ÖAR-Regionalberatung GmbH
Fichtegasse 2
A-1010 Wien
Tel. 01/512 15 95-17, Fax DW 10
Mobil: 0664/43 17 302

e-mail: baumfeld@oear.co.at
www.oear.at

Wien, April 2009

Die Analyse der Akteurslandschaft

Wenn die Region zu einem Thema bzw. einem definierten Aktionsfeld die relevanten AkteurInnen sucht, die sie braucht, damit sie das Thema des Aktionsfeldes gut bearbeiten kann, dann ist es sinnvoll zunächst eine Analyse der Akteurslandschaft vorzunehmen.

Eine „gute Bearbeitung“ eines Themas bedeutet jene Akteure zu gewinnen, die das Thema beeinflussen können

- weil sie davon unmittelbar betroffen sind,
- weil sie zum Thema ExpertInnen sind und dazu relevante Aussagen treffen können,
- weil sie Meinungsmacher sind und Stimmung für oder gegen das Thema machen können,
- weil sie EntscheidungsträgerInnen zum Thema sind.

Letztlich geht es darum, eine hohe Akzeptanz für die angestrebten Lösungen zu finden. Um diese Akzeptanz zu erreichen, sollten die relevanten AkteurInnen bereits im Prozess der Lösungsfindung eingebunden sein.

Mit der Analyse der Akteurslandschaft entsteht eine visualisierte Darstellung jener Akteurskonstellation, die für das Thema oder das Ziel relevant sind. Das Ergebnis ist die AkteurInnenlandkarte. Auf Basis dieser Landkarte kann eingeschätzt werden, in welcher Form einzelne AkteurInnen in den Prozess der Themenbearbeitung eingebunden werden sollen.

Um zu einem Thema einen Diskurs- oder Lösungsprozess zu organisieren braucht es zwei Elemente:

- **Die Strukturelemente**

In der Struktur wird beschrieben, wer in welcher Form zur Herausbildung des Ergebnisses beteiligt ist. Zu den Strukturelementen zählen die Steuerungsgruppe, das Management(team) bzw. Projektleitung, Projektgruppe, Arbeitsgruppen und ähnliche für die Entscheidung auf der strategischen und operativen Ebene erforderlichen Systeme.

- **Die Prozesselemente**

Zu den Prozesselementen zählen Resonanzgruppen, Plattformen, Fokusgruppen u.dgl. Sie sind keine Systeme in denen Entscheidungen getroffen werden, sondern in denen Resonanz, Expertise, Erfahrungen eingebracht werden.

Die Elemente der Struktur und des Prozesses werden in einer Prozessarchitektur verknüpft. Damit alle relevanten AkteurInnen beteiligt sein können, müssen sie nicht in Strukturelementen beteiligt sein, sondern es genügt bei den meisten AkteurInnen sie mittels Prozesselemente einzubinden.

Wer soll nun beteiligt sein?

Zur Frage der Beteiligung muss vorher geklärt sein, um welches Thema es sich handelt. Denn zum Thema energieautarke Region sind andere AkteurInnen betroffen, als zum Thema Tourismusentwicklung oder zum Thema Qualifizierung in KMU's usw.

Weiters muss geklärt sein, welches Ergebnis man sich vom Prozess erwartet. Es ist etwas anderes, Prinzipien zu erarbeiten, ein Leitbild zu erstellen, Handlungsvereinbarungen (einen Pakt) zu treffen oder eine Infrastruktur für Projektfindung zur Verfügung zu stellen.

Zu jedem Thema können grundsätzlich immer drei generelle AkteurInnen-Gruppen gedacht werden.

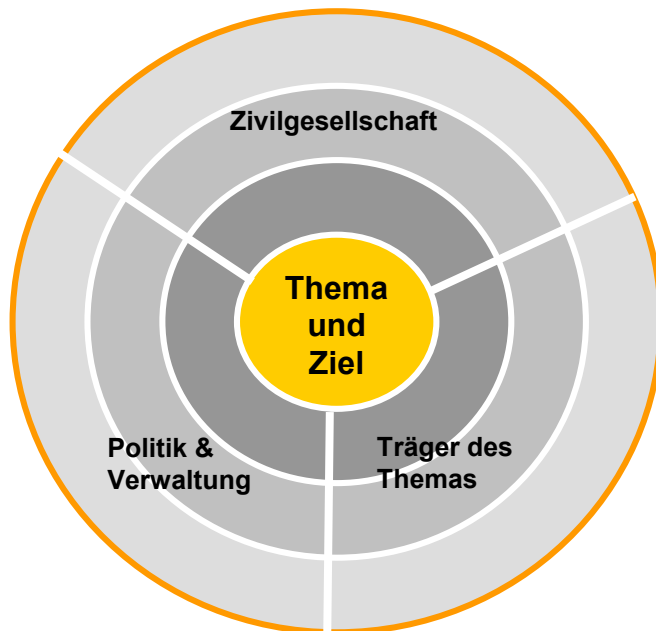
- **Die Politik & Verwaltung**

Die Politik und Verwaltung geben die Gesetze vor, nach denen die Träger des Themas und die Zivilgesellschaft ihre Anliegen koordinieren.

- **Die Träger des Themas**

Das sind diejenigen AkteurInnen, die dieses Thema aktiv gestalten können. Zum Thema

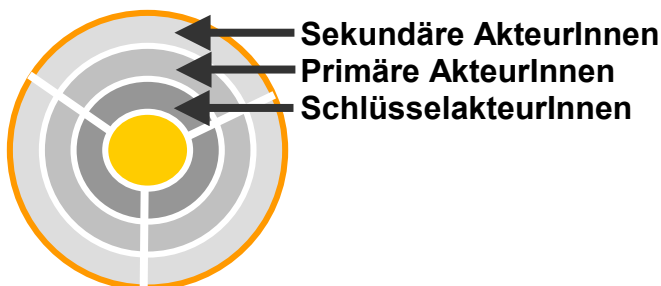
Energie sind das die Unternehmen (auch internationale), die in diesem Bereich tätig sind, die ExpertInnenorganisationen oder auch die NGO's, die sich zu diesem Thema engagieren u.dgl.



- **Die Zivilgesellschaft**

Das sind alle Nutzer des Themas und dessen Outputs. Beim Thema Energie sind das die Öffentliche Hand (aber ev. Andere als jene die entscheiden), die privaten Haushalte, das Gewerbe und die Industrie. Aber auch KonsumentInnenverbände (die die Interessen der NutzerInnen vertreten) gehören hier auch dazu usw.

An Hand des AkteurInnenkreises könne die AkteurInnen zugeordnet werden. Es ist dabei nicht unerheblich, welche Intensität an Bindung die AkteurInnen zum Thema oder zum Ziel haben. Dazu dienen die drei Kreise, der innere, der mittlere und der äußere Kreis.



Die SchlüsselakteurInnen, sind diejenigen, die das Vorhaben durch ihr Veto oder durch ihr Nicht-dabei- sein verhindern können. Je stärker und einflussreicher ein Akteur zum Thema ist, umso stärker will er in der Regel auch ernst genommen werden und beteiligt sein. Bei

den SchlüsselakteurInnen kann auch das „Gesetz der Stabilität“ angewendet werden. Dieses Gesetz besagt, dass man zu einem Thema mindestens drei Personen braucht, die erheblichen Einfluss haben UND die untereinander gut können. Wenn diese drei Personen gewonnen werden, dann ist der Erfolg des Projektes sehr wahrscheinlich.

Die **primären AkteurInnen**, sind diejenigen, die vom Anliegen bzw. vom Ziel unmittelbar betroffen sind. Oder aber diejenigen AkteurInnen, die durch ihren Einfluss erheblich dazu beitragen können, ob das Ziel erreicht werden kann oder nicht, z.B. einflussreiche Medien.

Die **sekundären AkteurInnen** sind diejenigen, die nur vorübergehend beteiligt sein wollen oder sollen. Oder es sind diejenigen, die zwar keine SchlüsselakteurInnen sind, deren Einfluss aber das ganze Vorhaben unterstützen kann.

Die Schritte zur Erstellung der AkteurInnenlandkarte

1. Das Ziel festlegen

Das Ziel sollte ein klares Ergebnisziel beinhalten. Es macht einen Unterschied, ob eine Studie erstellt, ob ein Leitbild erarbeitet oder ein Pakt verhandelt werden soll, usw.

2. Identifikation der AkteurInnen

Als 2. Schritt sollten die Schlüssel- Primär- und SekundärakteurInnen aufgeschrieben werden. Diese Auflistung erfolgt am besten mit kleinen Kärtchen, mit Post-its, damit man sie wieder verschieben kann. Für die drei Gruppen können auch verschiedene Farben verwendet werden.

3. Visualisierung

Nun kann der Kreis, wie er auf der vorherigen Seite dargestellt ist, aufgezeichnet werden. Der Kreis sollte nicht zu klein sein und in einem Verhältnis zu der verwendeten Größe der Post-its stehen, damit mehrere AkteurInnen in einem Feld Platz haben.



4. Das Gesetz der Stabilität herausfinden

Ermitteln jener mind. drei Personen, die es unter den SchlüsselakteurInnen gibt, damit das Gesetz der Stabilität erfüllt ist.

Wenn unter den SchlüsselakteurInnen das Gesetz der Stabilität nicht gefunden werden kann, dann kann man Personen aus den primären AkteurInnen einbeziehen. Wenn auch unter diesen kein Gesetz der Stabilität ermittelt werden kann, dann sollte man dieses Thema zum aktuellen Zeitpunkt nicht angehen. Es sei denn, das Thema ist so dringend, dass die Politik/Verwaltung Regeln erlässt, die die anderen AkteurInnen zwingen, diese Regeln einzuhalten.

5. Einschätzen, auf welcher Ebene die AkteurInnen einbezogen werden sollen

Wer von den AkteurInnen soll WIE im Prozess einbezogen sein. Je nach Größe des Projektes gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Kleines Projekt: Da genügt eine Projektgruppe von 4 – 7 (max. 12 Leuten)
- Ein mittleres Projekt: Da braucht es schon eine Unterscheidung in ein steuerndes Team und eine Plattform, wo man sich Resonanz hohlen kann.
- Ein großes Projekt: da ist eine Ausdifferenzierung in eine Kerngruppe (Projektteam), in Arbeitsgruppen und in eine Plattform, wo wieder Resonanz eingeholt werden kann erforderlich. Unter Umständen bedarf es auch eines Steuerungsteams, wenn man sich dabei externe Unterstützung holt und diese externe Unterstützung auch aus mehreren Personen besteht.

System	Personen
Kernteam	
Ev. Steuerungsteam	
Plattform	
Arbeitsgruppe	
NN	

Nun können die Planung der Projektorganisation und die Planung der Prozessarchitektur erfolgen.