

## aus forschung & praxis

Thomas Wehinger, Josef Bühler, Katja Brinkmann, Manuel Brantzen

### Beteiligten-Analyse (Stakeholder-Analyse)

#### Teil 3 der Reihe Regionalentwicklung in Südosteuropa - proiect apuseni

Im tophema der ausgabe 1/2004 des euregia info letter haben wir uns mit der nachhaltigen Regional-ent-wicklung in Osteuropa beschäftigt. Wir berichteten über Partizipationsansatz und Erfahrungen aus dem rumänischen PROIECT APUSENI. Nach dieser grundlegenden Einführung werden einzelne Methoden unter der Rubrik „aus forschung & praxis“ genauer vorgestellt. Diesmal beschäftigen wir uns mit der Stakeholder-Analyse im Detail. Aufgrund einer klaren Vorstellung über die einzelnen Zielpersonen und Zielgruppen und deren Bedeutung für das Projekt kann der Grad und die Form der Beteiligung zielorientiert definiert werden.

Zum Ende der Situationsanalyse im Herbst 2001 wurden im Rahmen eines Workshops die beteiligungsorientierten Elemente der ersten Projektphase zusammengetragen. Dabei kam die Beteiligtenanalyse sowohl auf der Ebene des Gesamtprojektes wie der Leitprojektebene zur Anwendung. Gleichzeitig fand im Team eine Reflexion über Selbst- und Fremdbilder statt. Ziel des Workshops war es, dass alle Mitarbeiter

- für sich zufrieden stellende Kenntnisse zu den sozialwissenschaftlichen Grundlagen partizipativer bzw. transdisziplinärer Forschungsprojekte haben
- die wichtigsten Organisationen in der Region kennen, die sich um ähnliche oder verwandte Aufgaben und Themen bemühen
- eine Betroffenen-Analyse für ihr Aufgabenfeld und für das Gesamtprojekt erarbeitet haben
- die partizipativen Ansätze in ihrer disziplinären Arbeit formulieren
- ihren Beratungs- und Unterstützungsbedarf bzgl. Partizipation benennen

Nach einer Arbeitseinheit über die verschiedenen Rollen und Sichtweisen von Forschenden und Dorfbevölkerung wurde im Anschluss eine Beteiligten-Analyse für das Gesamt-Projekt Apuseni durchgeführt. Mit Hilfe der Metaplan-Technik entstand die in Abbildung 1 dargestellte Sammlung und Bewertung.



Abbildung 1: „Problembaum“ zur Strukturierung der Probleme in der Region

Bei der Identifikation eines Kernproblems und dessen Ursache und Folgen wurde nur auf jene Probleme ein Fokus gerichtet, welche unter den gegebenen Rahmenbedingungen vom Projekt bearbeitet werden können. Diese relativ einfache Problemhierarchisierung stellt der Problembaum dar. Bis auf die Formulierung des Kernproblems stammen alle Problemdefinitionen vom Problemträger (Lokalbevölkerung). Die weißen Felder skizzieren Probleme, die direkt oder indirekt eine Folge des Kernproblems sind. Sie können für sich alleine nicht dauerhaft gelöst werden, wenn die jeweiligen Ursachen nicht beseitigt werden. Diese Ursachen sind in den grauen Feldern gekennzeichnet. Sie bilden den Schwerpunkt für Leitbildentwicklung und Hauptzielformulierungen im Zielsystem (Abbildung 1).

		Interv.	PRA	Calin.	Ziel	
<b>SOZIALE DIMENSION</b>	<b>Bildung und Ausbildung</b>	schlechte Grundbildung	x		n	
		schlechte Lehrer	x		n	
		Schule zu weit weg		x		n
		kein Gymnasium (Lyzeum)		x		n
		keine Fremdsprachen		x		n
		fehlende Ausbildungsplätze		x		n
	<b>Transport und Verkehr</b>	Strasse zu lang	x	x	x	n
		Strasse zu schlecht	x	x	x	n
		Auto fehlt		x		n
		Transport schlecht	x	x		n
	<b>Versorgung</b>	kein Wasseranschluss	x		x	j
		Quellen zu weit	x		x	j
		kein Obst und Gemüse	x	x		j
		Stromversorgung	x			n
		Zahnarzt fehlt			x	n
		Geburtshaus fehlt			x	n
		keine Kirche auf Calineasa			x	n
		kein Telephon		x		n
		keine Computer		x		n
		Restaurant fehlt				n
Friseur/euse fehlt			x		n	
zu kleine Häuser			x		n	
Wohnblocks fehlen		x		n		
<b>Freizeitaktivitäten</b>	kein Fernseher/wenig Programme		x	x	n	
	Disco fehlt		x		n	
	Fußballplatz/Turnhalle fehlt		x		n	
<b>Arbeitsmarkt/bedingungen</b>	zu niedrige Löhne		x	x	j	
	zu wenig Geld		x	x	j	
	zu wenig Arbeitsplätze	x	x	x	?	
	zu viel Arbeit		x		?	
	zu viel Arbeit für Frauen			x	n	
<b>WIRTSCHAFTLICHE DIMENSION</b>	<b>Dienstleistungen/ Gewerbe</b>	zu wenig Läden	x	x		n
		zu wenig Angebot in Läden	x	x		?
		kein örtlicher Markt	x		x	?
		kein touristisches Produkt	x			j
		zu wenig Verwertung der Tradition	x			j
	<b>Forst- und Holzwirtschaft</b>	Maschinen f. Holzbearb. fehlen			x	n
		schlechte Holzqual. (f. Bottiche)			x	j
		zu wenig Wald	x			j
	<b>Vermarktung/ Marktzugang</b>	Holz ist zu teuer (Hausbau)			x	n
		schlechter Marktzugang	x		x	j
		keine Eigenkapitalbildung	x			j
		reine Subsistenzwirtschaft	x		x	j
<b>Landwirtschaft</b>	kaum Vermarktung	x		x	j	
	fehlende Düngung auf Grünland			x	j	
	kein Kunstdünger für Weiden			x	j	
	ungepflegte Hochweide			x	j	
	keine Düngung auf Hochweide			x	j	
	schlechte Weideleistung	x			j	
	zu wenig Heu	x			j	
schlechte Tierhaltung	x		x	j		
<b>ÖKOLOGIE</b>	<b>Umweltverschmutzung</b>	Wasserverschmutzung			x	j
		Touristen zerstören/beschmutzen			x	?
		Waldevastierung	?	?	?	j
		unfruchtbare Böden	x			j

**Legende**

**Interv.**  
= Probleme aus Haushaltsbefragungen (200-2001)

**PRA**  
= Probleme aus dem Planning for Real (2001)

**Calin.**  
= Probleme aus den Befragungen der Călineasa Aktion (siehe Zwischenbericht 2001, Anhang)

**Ziel**  
= Angabe darüber, ob das Problem im Zielsystem vorhanden ist  
n = nicht vorhanden

j = vorhanden  
? = indirekter, noch unklarer Bezug, zum Zielsystem

Abbildung 2: Problemsammlung am Ende der Situationsanalyse

Diese Betroffenen-Analyse bildete zunächst die Gesamtübersicht für die Ausarbeitung der Einfluss-Analyse mit Bezug zu den geplanten Teilprojekten, wie sie im folgenden dargestellt ist. Mit Hilfe der Einfluss-Analyse sollten dann die Beteiligten auf Ebene der Teilprojekte gezielt in die Projektarbeit eingebunden werden. Mit einer strukturierten Vorgehensweise bei der Betroffenen-Analyse werden nicht nur die gesammelten Informationen der Projektmitarbeiter visualisiert, sondern auch die Schwachstellen in der Kommunikationspolitik aufgedeckt. Bei der Betrachtung der Analyse zum Beispiel deutlich, dass die Kontakte zu den übergeordneten Verwaltungsebenen als unzureichend erkannt wurden. Durch die fehlende Kontaktdichte ließen sich daraus nur vage Einschätzungen der Einstellungen zum Projekt Apuseni schließen. Darüber hinaus war die strukturierte Darstellung eine wichtige Informationsquelle für das Gesamtteam über die Erfahrungen einzelner Mitarbeiter mit Akteuren, die ansonsten nur im Rahmen persönlicher Gespräche hätten ausgetauscht werden können.

Betroffene	Einstellung				Einfluss			Formen der Beteiligung
	++	+	o	-	--	h	m	
z.B.								
Bürgermeister		///				///		kooperieren
Bewohner *	///						///	beteiligen
Schuldirektor	///						///	beteiligen
Pfarrer		///				///		kooperieren
Ortsvorsteher			///		///			kooperieren
Bewohner				///	///			kooperieren
Handwerker		///					///	beteiligen
Vorsitzender Tourismusverein Garda		/				/		beteiligen
Vorsitzender Speologenverein			///				///	informieren
Bewohnerin/ Vermieterin		///			///			kooperieren
Bewohner/ Vermieter	//						///	informieren
Bewohnerin		///					///	informieren
Vermieter Garda d´ Sus		///					///	beteiligen
Bewohnerin	///					///		kooperieren
Forstverwaltung Alba Julia			/					nachforschen
Agrarverwaltung Alba Julia	///						//	kooperieren
Regionale Entwicklungsagentur			/		///			beteiligen
Planer und Architekt		///				///		beteiligen
Sapard Direktion		/				/		beteiligen
Präfektur Alba Julia		/			///			beteiligen
Präfektur Alba (Direktion für Europäische Integration)			/		///			beteiligen
Präsident der Kreisverwaltung			/		///			beteiligen

Einstellung	Einfluß	Sicherheit der Schätzung
++ positiv		
+ eher positiv	h hoch	/ vage
o unentschieden	m mittel	// ziemlich sicher
- eher negativ	n niedrig	/// sicher
-- negativ		

Abbildung 3: Beteiligungsanalyse auf Gesamtprojektebene

## **Erfahrungen und Erkenntnisse**

Inhaltlich betrachtet bzw. auf das Ergebnis der Teamarbeit kann die Stakeholder-Analyse als ein Instrument zur Auswahl geeigneter Beteiligungsformen bewertet werden. Damit kann eine effektive und effiziente Einbindung relevanter Akteure in den Entwicklungsprozess und die Leitbildentwicklung geplant bzw. im Lauf des Projekts gesteuert werden. Ähnliche Verfahren haben sich in der Entwicklungszusammenarbeit etabliert und werden dort in einer wesentlich intensiveren Art als zentraler Bestandteil des Projektmanagements genutzt (WORLDBANK 2003a, ICRA 2003, CHEVALIER 2003). Im Rahmen des Project Apuseni wurde die Methodik nur in einem sehr begrenzten Umfang angewendet, was im Wesentlichen auf die begrenzten personellen Ressourcen im Bereich der Partizipation zurückzuführen ist.

Die Anwendung einer Stakeholder-Analyse wurde durch die Projektmitarbeiter in unterschiedlicher Weise mitgetragen. Bei einzelnen Mitarbeitern bestand eine ablehnende Haltung zu dieser Methodik. Diese wurde damit begründet, dass eine derartig strategische Vorgehensweise bei der Einbindung von Betroffenen zu einer Einschränkung des partizipativen Ansatzes führe und die Auswahl eine undemokratische Machtausübung darstelle. Sowohl die Erfahrungen aus der Entwicklungszusammenarbeit als auch die Betrachtung des Projektverlaufs im Rahmen des Project Apuseni wie dem Forschungsprojekt Hohenlohe unterstreichen jedoch die Bedeutung einer effektiven und effizienten Einbindung von Akteuren - effektiv im Sinne der Einbindung der relevanten Akteure und effizient im Sinne einer angemessenen Inanspruchnahme der zeitlichen Ressourcen sowohl der Projektmitarbeiter als auch der Akteure.

[\[zum artikelanfang\]](#) [\[zum seitenanfang\]](#)