ARTISET
Bildung

hfg

Netzwerkanalyse

Sozialräumliche Anspruchsgruppen- und Ressourcenanalyse aus Sicht der eigenen Organisation

IST_Inspiration und Transfer (Auszug für 5. Nationale LaPurLa-Tagung)

Peter Zumbühl

08.11.2025

ARTISET Bildung
hfg – Höhere Fachschule für Gemeindeanimation

Abendweg 1, Postfach, 6000 Luzern 6
T +41 41 419 01 73
hfg@artisetbildung.ch, artisetbildung.ch/hfg

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 3

2. Netzwerktheorie 4
2.1 Lebensweltliche und organisierte Netzwerke 4
2.2 Netzwerkelemente: Anspruchsgruppen, Stakeholder oder Akteur:innen 5
2.3 Hilfreiche Unterscheidungsmöglichkeiten 6
2.4 Weshalb Anspruchsgruppen und ihre Netzwerke analysieren? 7

3. Vorgehen zur Netzwerkanalyse 9
3.1 Schritt 1: Anspruchsgruppensammlungen der Organisation sichten 9
3.2 Schritt 2: Auflisten der Anspruchsgruppen 9
3.3 Schritt 3: Anreichern durch Erkundungen im Sozialraum 10
3.4 Schritt 4: Mapping (Anspruchsgruppenlandkarte) 11
3.5 Schritt 5: Identifikation der Schlüsselakteur:innen 13
3.6 Schritt 6: Erneuter Blick auf die erweiterten Anspruchsgruppen 17
3.7 Schritt 7: Auftrag klären für vertieftere Analyse 17

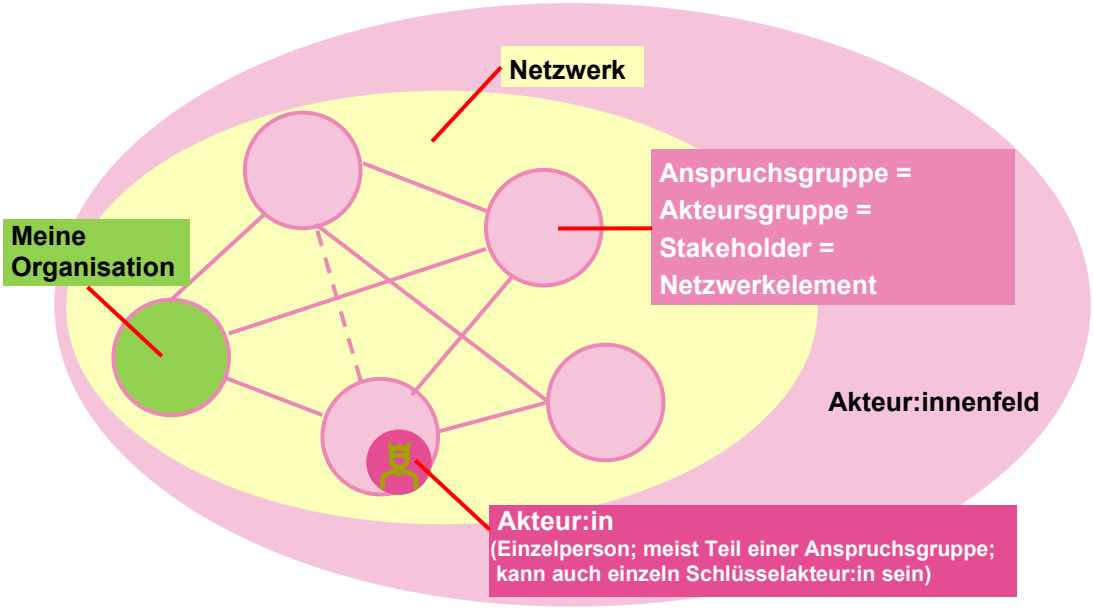
4. Quellenverzeichnis: 18

1. Einleitung

Im Grundstudium der hfg – Höhere Fachschule für Gemeindeanimation wird in einem zehnmonatigen Prozess ein Kompetenznachweis in der Praxis durchgeführt.
Dieser Kompetenznachweis beinhaltet eine Analyse des Netzwerks der eigenen Organisation. Damit sollen die wichtigsten Anspruchsgruppen mit ihren Ressourcen und Einflussmöglichkeiten erfasst und bewertet werden. Die Analyse wird so dokumentiert, dass sie für die Praxis dienlich ist und weiterverwendet werden kann. Zudem wird eine Partnerorganisation ausgewählt und vertiefter durchleuchtet. Ziel dieser Analyse ist mögliche Potentiale für eine weitere Kooperation mit dieser Organisation zu entdecken und Vorgehensweisen für allfällige Zusammenarbeiten oder Projekte aufzuzeigen.

Dieses Skript bildet die inhaltliche Grundlage, um den ersten Auftrag des Kompetenznachweises zu bearbeiten.
Der vorliegende Auszug wurde für die 5. Nationale Tagung vn LaPurLa «Weben, teilen, wachsen: Das Potential des Netzwerks zum Blühen bringen» erstellt.

Im Text werden kontext- und quellenbezogen unterschiedliche Begriffe verwendet. Hier eine Zuordnung als Übersicht:



Übersicht: Begriffe der Netzwerkanalyse

2. Netzwerktheorie

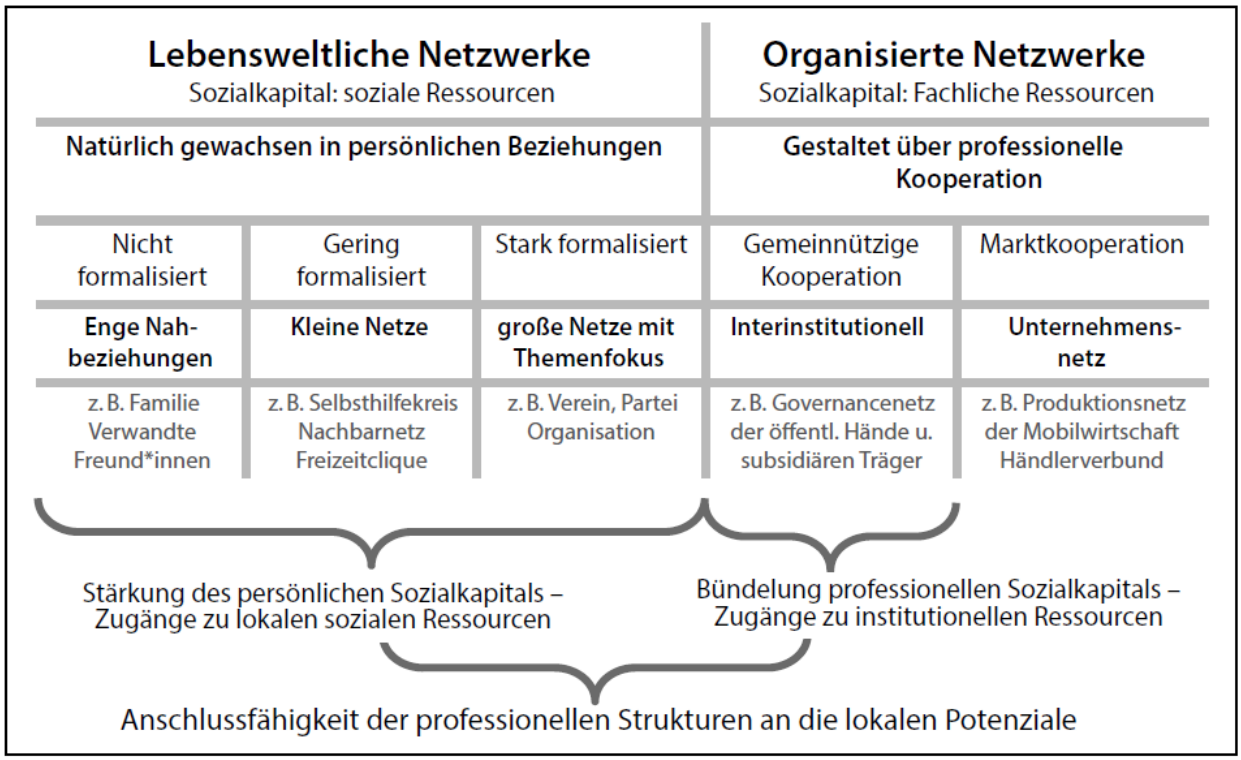
In diesem Kapitel werden grundlegende Theoriebezüge zur Praxisanalyse eingeführt. Diese werden im Fach ZSA und SRA im Verlauf des Grundstudiums und vertiefter im Hauptstudium 1 aufgegriffen.

2.1 Lebensweltliche und organisierte Netzwerke

Nach Herbert Schubert (2018) werden grundsätzlich zwei Netzwerktypen unterschieden:

1. Die interpersonell geknüpften **Beziehungsgeflechte der Lebenswelten**
2. Die gezielt – im Rahmen von professioneller Kooperation und Koordination – **organisierten Netzwerke** (S. 61)

Schubert (2018, S. 63) fasst dazu in folgender Grafik die Basistypologien von Netzwerken zusammen und ergänzt sie mit den sogenannten Sozialkapital-Sorten (auch Ressourcen genannt; siehe unten bzw. SRA-Unterricht).



Quelle: verändert nach Straus 1990, S. 498

Die wichtigsten Aspekte bzw. Definitionen dieser Netzwerktypen sind folgende:

- «Während es sich bei den lebensweltlichen Netzwerken um persönliche Netzwerke handelt, die im Alltag zwischen den Menschen geknüpft werden, repräsentieren organisierte Netzwerke vorrangig interinstitutionelle Kooperationen, die von professionellen Verbindungen getragen werden.
- Die Verbindung erfolgt jedoch in beiden Fällen durch Personen und spezifische Situationen, in denen sie aufeinandertreffen und interagieren.

- Die natürlich gewachsenen Beziehungen ermöglichen Zugänge zu sozialen Ressourcen im persönlichen Umfeld. Sozialwirtschaftlich betrachtet repräsentieren die lebensweltlichen Netzwerke das zivilgesellschaftliche Sozialkapital im Sozialraum und in der Gemeinde.
- Die organisierten Netzwerke eröffnen Zugänge zu professionellen Ressourcen; sozialwirtschaftlich wird professionelles Sozialkapital im interinstitutionellen Raum der Träger, der Organisationen, der Dienste und der Einrichtungen genutzt.
  […]
- Die organisierten Netzwerke erhalten den Stellenwert einer sozialen Infrastruktur, die als stabiles Kollektivgut permanent verfügbar ist.
  […]
- Lebensweltliche Netzwerke stehen im Fokus der Gemeinwesenarbeit, indem Beziehungen in der Nachbarschaft ermöglicht und zu einem Lebenszusammenhang integriert werden.
- Die Gemeinwesenarbeit versteht sich dabei auch als intermediärer Vermittlerin, welche das strukturelle Loch zwischen den Lebenswelten der Individuen und den Institutionen überbrückt.
- Der lebensweltbezogene Netzwerkbegriff stellt keine abstrakte Analysekategorie dar, sondern wird in der Gemeinwesenarbeit mit Merkmalen der Lebenssituation verbunden (klassenspezifische Netzwerke, geschlechtsspezifische Netzwerke, Kindernetzwerke u. ä.).
  […]
- Bei der Kooperation im organisierten Netzwerkverbund spielen Autonomie [Eigenständigkeit] und Interdependenz [wechselseitige Abhängigkeit] zusammen, weil die einzelnen Anspruchsgruppen weder unabhängig (Marktlogik) noch einseitig abhängig (bürokratische Hierarchielogik) voneinander sind.
  […]» (Schubert, 2018, S. 78 f)

Gemeindeanimatorische Organisationen versuchen jeweils beide Netzwerktypen mit ihren nützlichen sozialen Ressourcen zu verbinden und in Vorhaben einzubeziehen. Vielfach ist es ihre Aufgabe soziale und fachliche Ressourcen zusammenzubringen oder untereinander zu vermitteln.
Bei der Netzwerkanalyse geht es darum, möglichste alle lebensweltlichen und organisierte Netzwerkelemente zu erfassen. Dies, damit auch alternative / unkonventionelle Netzwerkelemente mit ihren Beziehungen erkannt oder aktualisiert werden können. Schliesslich soll diese umfassende Basisanalyse dazu dienen, fundiertes Wissen zum Sozialraum anzueignen und in spezifischen Vorhaben mit wenig Aufwand eizubringen (z.B. die entscheidenden Anspruchsgruppen zur richtigen Zeit einzubeziehen).

2.2 Netzwerkelemente: Anspruchsgruppen, Stakeholder oder Akteur:innen

In der Literatur werden verschieden Begriffe für jene Netzwerkelemente verwendet, welche in Netzwerken agieren und diese bilden.
Nach Alex Willener & Annia Fritz (2019, S. 164) sind ‘Stakeholder’ und ‘Anspruchsgruppen’ dasselbe. Mit dem Begriff der ‘Anspruchsgruppe’ wird jedoch der Kern dieser Elemente treffend beschrieben:

Anspruchsgruppen sind Gruppen *oder einzelne Mitglieder einer Gruppe*, die einerseits direkten Anspruch an unsere Anliegen und Vorhaben stellen oder sich ansprechen lassen, weil sie etwas zu einem Vorhaben beitragen bzw. es blockieren können. Sie können Ressourcen

(Ortskenntnis, Arbeit, Know-how, Geld usw.) zur Verfügung stellen oder verweigern. Sie sind sowohl lebensweltlichen *und* organisationalen Netzwerken zuzuordnen.
Anspruchsgruppen sind somit abstrakter gesehen Gruppen(-Meinungen), die entweder von unseren Projekten oder Angeboten beeinflusst werden, oder aber im Stande sind das Gelingen zu beeinflussen. (gtz, 2018, S. 19)

Da auch einzelne Personen mit ihren eigenen Interessen und Ressourcen Einfluss auf die Organisation und ihre Vorhaben nehmen können, wird im Folgenden gleichbedeutend von 'Akteur:innen' gesprochen. Anspruchsgruppen sind also auch Akteursgruppen. Meist sind eben auch Einzelmeinungen Aussagen von einer eventuell (noch) nicht organisierten Gruppe. Im gemeindeanimatorischen Kontext versuchen wir Einzelmeinungen idealerweise auf repräsentative Gruppenmeinungen zu übertragen, um 'Gleichgesinnte' zu identifizieren. Allenfalls entstehen daraus Interessengruppen, welche sich für ein Thema einsetzen können. Mit dem zusammenschliessen von Gleichgesinnten können z.B. auch 'Extremmeinungen' relativiert und doch als konstruktives Bedürfnis einbezogen werden.

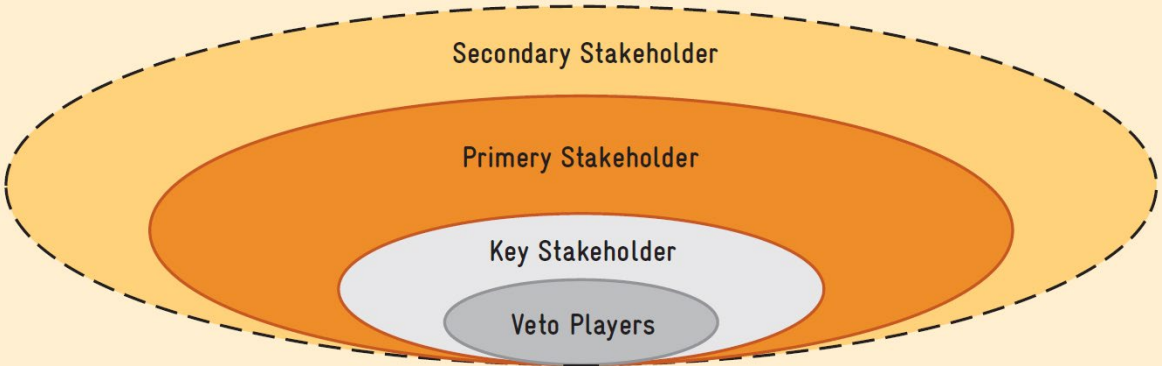
'Anspruchsgruppe' ist jedoch nicht mit der 'Zielgruppe' zu verwechseln. Die Zielgruppe (im Konzept als 'für das Vorhaben (Angebot, Projekt, Aktion) ausgewählte Gruppe') kann als eine Anspruchsgruppe oder besser als Teil der Adressatenschaft bezeichnet werden.

2.3 Hilfreiche Unterscheidungsmöglichkeiten

Es gibt nach EthNa (2015) zwei gängige Unterscheidungsmöglichkeiten von Anspruchsgruppen. Im gemeindeanimatorischen Kontext kann eine weitere, eine hilfreiche erste Struktur geben. Diese Unterscheidungen können einer ersten Differenzierung dienen oder die Relevanz für ein Vorhaben aufzeigen:

Primäre und sekundäre Anspruchsgruppen:

- Bei den primären Anspruchsgruppen (primary stakeholder) handelt es sich um Gruppen und Individuen, die für das Weiterbestehen und die Entwicklung von existenzieller Bedeutung sind (z.B. Mitarbeitende, Geldgebende, Politik, Zielgruppen usw.).
  Hierzu gehören auch externe *Schlüsselakteur:innen* (key stakeholder; siehe unten), welche eine zentrale Rolle für das Gelingen eines Vorhabens spielen und verstärkt noch die *Veto-Akteur:innen* (veto players), welche ein Vorhaben durch Macht und Einfluss blockieren / verhindern können.
- Sekundäre Anspruchsgruppen (erweiterte bzw. secondary stakeholder) interagieren mit der Organisation und beeinflussen diese unter Umständen mit. Sie können aber auch Träger:innen von Ressourcen sein, welche einbezogen (angesprochen werden) oder sie verfügen über Macht und Einfluss, welche für ein Vorhaben mobilisiert werden können (z.B. Bevölkerung durch Petition usw.) (EthNa, 2015, S. 3 und gtz, 2018, S. 19)



Darstellung: Anspruchsgruppen-'Babuschka' (gtz, 2018, S. 19)

Diese gängigste Unterscheidung kann wie eine 'Anspruchsgruppen-Babuschka', immer kleinteiliger differenziert werden. Sie ist hilfreich, um aus dem inneren Kreis die wichtigsten Anspruchsgruppen zu identifizieren.

Interne und externe Anspruchsgruppen:

- Interne Anspruchsgruppen agieren innerhalb der Organisation (z.B. Mitarbeitende, Gremien, Vorgesetzte)
- Externe Anspruchsgruppen hingegeben handeln ausserhalb der Organisationsgrenzen (z.B. Adressatenschaften, Kooperationspartner:innen, Medien, Interessensgruppen, Stiftungen usw.). (EthNa, 2015, S. 3)

Diese Unterscheidung wird vielfach im Management und Marketing angewendet. Sie ist hilfreich, wenn eine Vielzahl von Anspruchsgruppen aus der übergeordneten Organisation (z.B. Gemeinde- oder Stadtverwaltungen) das Geschehen mitbeeinflussen:

Anspruchsgruppen der Mikro-, Meso- oder Makroebene:

- Bei den Anspruchsgruppen der Mikroebene handelt es sich um nahe, meist im Kommunalen Einflussbereich lokalisierte Anspruchsgruppen.
- Die Anspruchsgruppen der Mesoebene sind eher regionalen oder der kantonalen Ebene zugeordnet. Sie haben bspw. politischen Einfluss (z.B. Legitimation) oder können Ressourcen sprechen (z.B. Stiftungen oder regionale Trägerschaften oder kantonale Fachstellen).
- Die Makroebene umfasst nationale oder internationale Ressourcen und Einflussmöglichkeiten (z.B. Verbände, nationale Fachstellen oder auch Richtlinien und Normen), die ebenfalls einen Beitrag zur Situation leisten können (z.B. best practice, internationale Konventionen usw.) oder diese mitbeeinflussen (z.B. Gesetze, politische Lage, Pandemie-Situation usw.) (hfg, 2021, S. 15)

Diese Unterscheidung ist bei einer ersten Übersicht im gemeindeanimatorischen Kontext hilfreich. Sie kann auf unkonventionelle Ressourcen aus dem erweiterten Umfeld hinweisen. (vgl. Handlungskonzeption: hfg, 2021):

2.4 Weshalb Anspruchsgruppen und ihre Netzwerke analysieren?

Organisationen sind immer komplexer in soziale, ökonomische und politische Systeme eingebettet. Diese Systeme als für die eigene Arbeit gewinnbringende 'Goldgruben' für Ressourcen und Gestaltungsmöglichkeiten zu sehen, ist im gemeindeanimatorischen Sinne eine zentrale Haltung. Mit einem sogenannten 'sozialräumlichen Blick' sollen in diesen Gruben und Bergwerke nach nützlichen Ressourcen und Einflussmöglichkeiten gegraben werden. Überraschende Entdeckungen motivieren, noch mehr zu finden. Diese Funde für ein gelingendes Miteinander zusammen zu bringen, ist dann gemeindeanimatorische Feinarbeit.
Wir können mit unserem Wissen zum Sozialraum in konkreten Projekten besser (effizient und effektiv) agieren und können diesen Wissensvorsprung in der Arbeit mit den Anspruchsgruppen darauf zurückgreifen. Dieser Vorsprung wird oft wiederum als Ressource für ein Gemeinwesen erkannt, was unsere professionelle Stellung wesentlich stärkt.
Eine umfassende Basisanalyse (sozialräumliche Anspruchsgruppen- und Ressourcenanalyse) und deren regelmässige Überprüfung ist also für jede Organisation im gemeindeanimatorischen Kontext zu empfehlen.

Zusätzliche Argumente für eine Netzwerkanalyse sind nach Willener & Fritz (2019, S. 164) und EthNa (2015, S. 3f):

- Chancen und Möglichkeiten zu identifizieren, z.B. entscheidende Beteiligte für Projekte frühzeitig zu erkennen und Vorhaben breit abzustützen.
- Risiko- und Gefahrpotenziale rechtzeitig zu erkennen z.B. Umgang mit Medien, Scheitern durch Veto-Akteur:innen
- Interessen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu erkennen und einzubeziehen z.B. Fachstellen, die konsultiert werden sollten oder wichtige Personen, welche nicht übergangen werden (bzw. sich übergangen fühlen) sollten.
- Die Beteiligung und Partizipation der Anspruchsgruppen in konkreten Projekten und Vorhaben mitzusteuern, z.B. Interessengruppen führzeitig zu befragen.
- Abgestützte Vorgehensweisen (Strategien) zu entwickeln und den Umgang mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppengruppen zu professionalisieren, z.B. frühzeitige Einbindung bei kritischen Themen wie Datenschutz, Krisensituationen usw.

3. Vorgehen zur Netzwerkanalyse

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte kurz beschrieben. Wichtig ist jedoch, dass die Analyse eine möglichst grosse Einbettung in die eigene Organisation findet. Die Schritte können also durch die Praxis ergänzt oder im Ablauf angepasst werden.

3.1 Schritt 1: Anspruchsgruppensammlungen der Organisation sichten

Wozu?
1.Auffinden und sichten der bestehenden Arbeiten zu Anspruchsgruppenanalysen.
2.Kennenlernen von Rasterungen und Strukturlogiken einer umfassenden Anspruchsgruppenanalyse.

Mögliche Fragen:
Wer hat in der Organisation schon Anspruchsgruppen-Sammlungen erstellt? Zu welchem Zweck? Wann? Wie sind sie dargestellt / aufgelistet / dokumentiert?

Hintergrund und Fokus
Die eigene Organisation wird vermutlich verschiedene Sammlung von Anspruchsgruppen haben. Diese können projektspezifisch erstellt und abgelegt worden sein. Einige Stellen haben aber zentrale Sammlungen von wesentlichen Anspruchsgruppen. Hier geht es darum diese zu kennen und ggf. neu zu strukturieren und zugänglich zu dokumentieren. Wichtig ist jedoch weiter, dass sich die Studierenden ein Bild über die bestehenden Arbeiten machen und die Beweggründe dazu kennen lernen.

3.2 Schritt 2: Auflisten der Anspruchsgruppen

Wozu?
Unmittelbares und offensichtlichen Anspruchsgruppen kennenlernen durch …
- Identifikation und Auflistung von aktuell relevanten Anspruchsgruppen
- Diskussion des aktuellen Netzwerks mit seinen aktuellen Prioritäten (Wer ist wichtig für uns?)

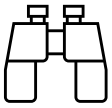
Leitfrage der Analyse:
«Welche Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen haben an unsere Organisation im erweiterten Sinne ‘Anspruch’ (können beeinflussen oder etwas beitragen)?»

Methode:
Auflisten oder aufzeichnen aller Anspruchsgruppen, die du kennst bzw. aus einer Dokumentation der eigenen Organisation heranziehen kannst:
Dies kann in:
- eigenen Listen (z.B. Excel)
- auf dem Erfassungsblatt ‘VRLG Situationserfassung Beteiligte und Ressourcen PPT’ (siehe unten)
- oder auf Flipcharts o.ä. (siehe Kap. 3.5: Mapping) erstellt werden.

Als erste Unterscheidung der Netzwerkelemente bietet sich jene in Mikro-, Meso- oder Makroebene an. Je nach Organisation kann aber eine andere Variante sinnvoller sein.

Abbildung: Erfassungsblatt ‘VRLG_Situationserfassung Beteiligte und Ressourcen PPT’ (hfg, 2025)

3.3 Schritt 3: Anreichern durch Erkundungen im Sozialraum



Wozu?
1. Das ‘Akteursfeld’ der eigenen Organisation durch (kreative) Suchprozesse erweitern.
2. Auf unerkannte, neu auftretende, ressourcentragende Anspruchsgruppen stossen.

Mögliche Frage:
Welche Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen kann ich durch methodische Suchbewegungen in unserem Sozialraum (neu) entdecken?

Methoden
Alle sozialräumlichen Erkundungsmethoden (z.B. Ulrich Deinet & Richard Kirsch, 2009, online) und kreative Prozessmethoden zur Förderung des ‘Out-Off-The-BOX’-Denkens (siehe MET, KGF und GST im ersten Halbjahr des Grundstudiums)

Eine übersichtliche Reflexionshilfe bietet die Rasterung der ‘Ressourcenprofile des Sozialraums’ welche die hfg für CURAVIVA und INSOS (2022) erstellt hat (siehe auch Tool2: Reflexionskatalog mit Beispielen). Dasselbe Instrument bietet der ‘Ressourcenfächer’, welcher im Unterricht abgegeben wurde.

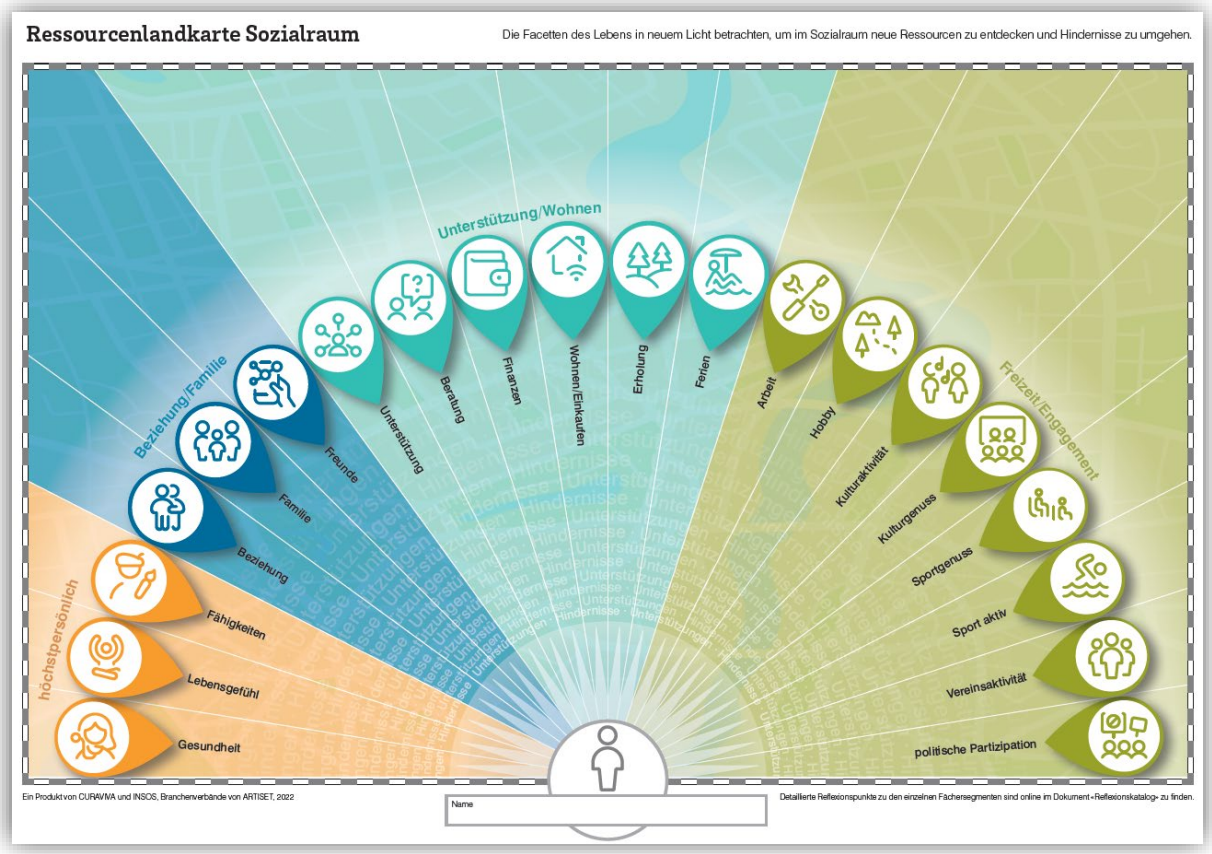


Abbildung: Ressourcenlandkarte Sozialraum in: Ressourcenprofile des Sozialraums (hfg für CURAVIVA und INSOS, 2022, online)

3.4 Schritt 4: Mapping (Anspruchsgruppenlandkarte)

Wozu?
1. Visualisierung der relevanten Anspruchsgruppen.
2. Charakterisierung der Beziehungen zwischen den Anspruchsgruppen und ihrer Vernetzung.

Hintergrund und Fokus
Eine Anspruchsgruppen-Mapping entsteht, indem die relevanten Anspruchsgruppen mit ihren Beziehungen identifiziert und grafisch dargestellt werden. Neben den direkt beteiligten Anspruchsgruppen bzw. Akteur:innen (primary resp. key stakeholder) werden auch diejenigen Anspruchsgruppen dargestellt, die mit den Direktbeteiligten verbunden sind oder auf diese Einfluss nehmen (secondary stakeholder).
Die Darstellung soll einen Überblick über das ‘Akteursfeld’ vermitteln und erste Aussagen und Hypothesen über den unterschiedlichen Einfluss der Anspruchsgruppen, über die Beziehungen und gegenseitigen Abhängigkeiten erlauben.
Die Landkarte soll zu Schlussfolgerungen über Allianzen, problematische Anspruchsgruppenbeziehungen und Machtverhältnisse führen. Die Diskussion eines solchen Mappings kann auch

genutzt werden, um besonders mächtige Anspruchsgruppen (veto players) zu lokalisieren, an welchen im Gemeinwesen in den meisten Fällen kein Weg vorbeiführt.

In der Regel deckt das Mapping auch Informationslücken und Beteiligungsdefizite auf.
Es weist darauf hin,

- über welche Anspruchsgruppen und Beziehungen wir zu wenig oder gar nichts wissen,
- über welche Anspruchsgruppen zusätzliche Informationen eingeholt werden müssen,
- zu welchen Anspruchsgruppen notwendigerweise eine nähere Beziehung (Kooperation) gesucht werden muss.

Das Mapping korrigiert auch voreilige Annahmen über einzelne Anspruchsgruppen und das Beziehungsgeflecht. Vermeintlich wichtige Anspruchsgruppen werden im Feld der anderen Netzwerkelemente relativiert, scheinbar unbedeutende Anspruchsgruppen rücken ins Rampenlicht.

Mögliche Fragen:
Um ein aussagekräftiges Mapping zu erstellen, sollten nach gtz (2018, S. 29) drei Punkte beachtet werden:

1. Definition und Eingrenzung des Geltungsbereichs:
   Die grafische Darstellung sollte aufgrund einer definierten Fragestellung erfolgen (siehe Leitfrage der Analyse; Kap. 3.2, S. 9), um die Anzahl der Anspruchsgruppen einzugrenzen.
   Leitfrage: Wie konkretisiert die Eigene Organisation diese Leitfrage?

2. Festlegung des Zeitpunkts und der Periodizität:
   Unsere Netzwerke bilden ein dynamisches System von gegenseitigen Abhängigkeiten. Dieses Beziehungsnetz ist dynamisch und kann sich verändern. Aus diesem Grund ist der Zeitpunkt einer Analyse von Anspruchsgruppenbeziehungen von Bedeutung.
   Leitfrage: Zu welchem Zeitpunkt erstellen wir das Mapping (sind wesentliche Veränderungen in Gang oder geplant?) und wann aktualisieren wir es (z.B. alle drei Jahre)?

3. Perspektiventrennung:
   Jede Organisation hat seine eigene Perspektive. Das Mapping stellt daher immer nur die Perspektive der an der Erstellung beteiligten Personen oder Organisationen dar. Um mehrere Perspektiven einzubeziehen, müssen wir uns in andere Standpunkte hineinversetzen oder Kontaktpersonen befragen.
   Leitfrage: Wie würden andere Anspruchsgruppen die Beziehungslage beurteilen?

Methode:
Mappings können sehr unterschiedlich gestaltet werden. Je breiter der Austausch über das Mapping angelegt wird, umso mehr empfiehlt es sich einheitliche Symboliken zu verwenden.
Die folgende Technik (vgl. gtz, 2018, S. 29) ist erprobt und hilft bei der gemeinsamen Verständigung.

Die Akreur:innen und Anspruchsgruppen werden in dieser ‘Zeichensprache’ mit Kreisen und abgerundeten Vierecken dargestellt.

Die Kreise stellen die primären und zentralen Anspruchsgruppen dar, die einen direkten Einfluss auf die eigene Organisation haben; die Grösse des Kreises steht für den Einfluss oder die Ressourcenfrage.

V Der Buchstabe V bedeutet, dass es sich um einen Veto Player handelt.

Die Vierecke stellen sekundäre Anspruchsgruppen dar, die nicht direkt beteiligt sind, aber trotzdem (potenziellen) Einfluss ausüben.

Die grafischen Grundelemente für die Beziehungen sind in dieser Variante folgende:

Durchgezogene Linien symbolisieren enge Beziehungen bezüglich Informationsaustauschs, Frequenz der Kontakte, Interessenübereinstimmung, Koordination, gegenseitiges Vertrauen usw.

? Gestrichelte Linien symbolisieren schwache oder informelle Beziehungen. Das Fragezeichen wird hinzugesetzt, wenn die Beziehung ungeklärt ist.

Doppellinien symbolisieren Allianzen und Kooperationen, die vertraglich oder institutionell geregelt sind (organisierte Netzwerke).

Pfeile symbolisieren die Richtung von Dominanzbeziehungen.

Linien unterbrochen mit Blitz symbolisieren Beziehungsspannungen, Interessengegensätze und konflikthaltige Beziehungen.

Querstriche symbolisieren unterbrochene oder gestörte Beziehungen.

3.5 Schritt 5: Identifikation der Schlüsselakteur:innen

Wozu?
1. Identifikation und Beschreibung der wichtigsten Anspruchsgruppen (key stakeholder) aufgrund von drei Kernfunktionen.
2. Diskussion der aktuellen und potenziellen Beziehungsform zu den wichtigsten Anspruchsgruppen und dem strategischen Vorgehen zur möglichen Veränderung der Beziehung.

Hintergrund und Fokus
Ziel dieses Schrittes ist es, diejenigen Akteur:innen (also nicht nur Anspruchsgruppen sondern auch Einzelpersonen) zu identifizieren, welche durch Stellung, Fähigkeiten, Wissen, Vernetzung und Einflussmöglichkeiten die Organisation bzw. deren Vorhaben signifikant beeinflussen können. Dieser Einfluss bezieht sich also sowohl auf die Legitimation der Organisation als auch auf Prozesse für (allenfalls gemeinsame) Vorhaben. Schlüsselakteur:innen können beispielsweise

einen wesentlichen Einfluss auf die Beteiligung anderer Anspruchsgruppen ausüben. Sie können als ‘Gatekeeper’ einlassen (inkludieren) oder ausschliessen (exkludieren). In der Regel sind Schlüsselakteur:innen im Umfeld der eigenen Organisation stark vernetzt, das heisst: sie verfügen über eine Vielzahl von institutionell geregelten, organisierten Netzwerken, aber auch über wesentliche informelle Beziehungen. Sie sind damit auch Teil von lebensweltlichen Netzwerken. Sie können dadurch auch informelle Information in formalisierte Entscheide mit Durchsetzungskraft verwandeln (z.B. neue Hausregeln für ein Treffpunkt erwirken, wenn es Reklamationen gibt).
Schlüsselakteur:innen, welche ein Vorhaben blockieren können sind Veto-Akteru:innen. Sie können aber auch durch das geschickte Einbeziehen einem Vorhaben entscheidende Impulse und Freiraum verschaffen. (gtz, 2018, S. 27)

Methode:
Die Analyse von Schlüsselaktuer:innen konzentriert sich im vorgeschlagenen Vorgehen (vgl. gtz, 2018, S. 27) auf drei mögliche Kernfunktionen:

- **Legitimität:** Institutionelle Stellung, zugeschriebene oder erworbene Rechte, die beispielsweise durch das Gesetz, den Auftrag und die öffentliche Zustimmung abgesichert sind und für rechtmässig gehalten werden.

- **Ressourcen:** Wissen, Sachverstand und Fähigkeiten sowie materielle Ressourcen, die es dieser:diesem Schlüsselakteur:in erlauben, gestaltenden Einfluss auf die Organisation und deren Vorhaben auszuüben oder den Zugang zu diesen Ressourcen zu steuern und zu kontrollieren.

- **Vernetzung:** Anzahl und Festigkeit der Beziehungen zu anderen Anspruchsgruppen, die der:dem Schlüsselakteur:in verpflichtet oder von ihr:ihm abhängig sind.

Gtz (2018, S. 27) schlagen zur Bearbeitung folgendes Raster vor.

Potenzielle Schlüssel-akteur:in	Stellung und Kernfunktion: Relevanz für die eigene Organisation			Diskussionspunkte / Bemerkungen
	Legitimität	Ressourcen	Vernetzung	z.B. Einfluss / Potenziale / Widerstände / Rolle / …
Aktuer:in 1	hoch tief	hoch tief	hoch tief	
Aktuer:in 2	hoch tief	hoch tief	hoch tief	
Aktuer:in $_n$	hoch tief	hoch tief	hoch tief	

Tabelle: angepasst nach gtz, 2018, S. 27 und Willener & Fritz, 2019, S. 166

Der Einstieg zur Identifikation von Schlüsselakteur:innen erfolgt vorzugsweise über kurze vergleichende Interviews mit unterschiedlichen Schlüsselpersonen innerhalb oder ausserhalb der Organisation (ressource persons). Sie sollten jedoch mit der eigenen Organisation und deren Auftrag vertraut sein und eine Einschätzung zu den Akteur:innen abgeben können.

Diese Gespräche können sich auf folgende vier Fragen konzentrieren:

1. Wer genau entscheidet / beeinflusst unsere Schlüsselressourcen mit (z.B. unser Budget; externe und interne Anspruchsgruppen)?
2. Wer genau kann (z.B. als externe Akteur:in) unseren Auftrag wesentlich beeinflussen?
3. Wer verfügt über besonderes Wissen und/oder wichtige Ressourcen für unsere Organisation.
4. Wer verfügt über besonders viele Beziehungen mit anderen Anspruchsgruppen, die uns als Organisation beeinflussen / unterstützen könnten.

Durch das Auswerten dieser Kernfunktionen-Analyse können nun Schlüsselakteur:innen bestimmt werden. Sie weisen gemäss dem folgenden Schema in mehreren Kernfunktionen eine hohe Relevanz auf.

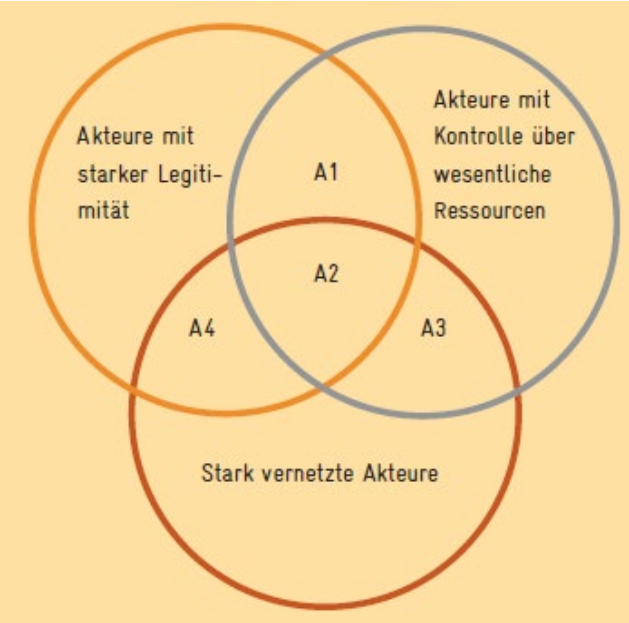


Abbildung: überschneidende Kernfunktionen, gtz, 2018, S. 27

Die Akteur:innen A1 bis A4 sind Schlüsselakteur:innen. Sie verfügen über mindestens zwei wichtige Kernfunktionen gegenüber der eigenen Organisation.
Für die Partnerorganisation sollten nicht mehr als fünf Schlüsselakteur:innen bestimmt werden. Diese Zahl ist meist noch gut zu beobachten.

Nun werden die einzelnen Schlüsselakteur:innen genauer betrachtet und die Beziehung der eigenen Organisation zu diesen vertieft besprochen werden. Die Diskussion kann auch der selbstkritischen Überprüfung dienen, ob unsere Organisation diese Anspruchsgruppen angemessen Form einbezieht oder wir uns genügend um unseren Einfluss in ihre Entscheide (die uns betreffen) bemühen. Die Beteiligungsformen können wie folgt am Partizipationsmodell der hfg (vgl. Peter Stade in: Willener & Fritz, 2019, S. 50 ff) reflektiert werden:

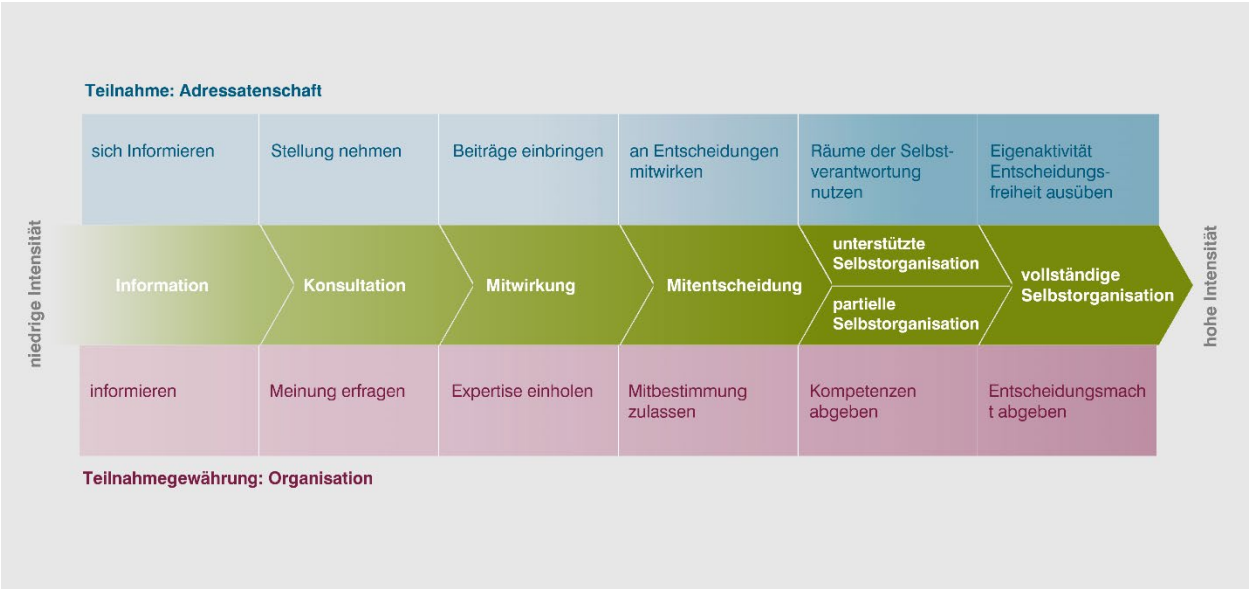


Abbildung: Partizipationsmodell hfg, 2023

Hier werden Fragen aufgeführt, welche entlang der Intensitäten der Partizipation (1-6) die Teilnahmegewährung (unserer Organisation) der Teilnehme bzw. der Einflussnahme unsererseits gegenüberstellt:

Intensität	**Teilnahmegewährung** Leitfrage: Wie gewähren wir der Schlüsselakteur:in die Partizipation an unserer Organisation und unseren Vorhaben?		**Teilnahme** Leitfrage: Wie engagiert sich unsere Organisation gegenüber der Schlüsselakteur:in?
1	Ist die Schlüsselakteur:in durch uns genügend informiert?	vs.	Informieren wir uns, was und wie die Schlüsselakteur:in tut?
2	Beziehen / erfragen wir ihr:seine Meinung genügend?	vs.	Nehmen wir Stellung, wenn wir gefragt werden?
3	Beziehen wir ihre:seine Expertise ein?	vs.	Bringen wir unsere Beiträge ein, wenn wir Möglichkeit dazu haben?
4	Lassen wir Mitbestimmung in wichtigen gemeinsamen zu?	vs.	Wirken wir an den wichtigen Entscheidungen entsprechend mit oder beeinflussen wir diese?
5	Übergeben wir Kompetenzen, welche die Schlüsselakteur:in gut übernehmen kann?	vs.	Nutzen wir die Räume der Selbstverantwortung, welche uns in der Zusammenarbeit gewährt werden?
6	Lassen wir die Schlüsselakteur:in entscheiden, wo sie mehr betroffen ist als wir?	vs.	Übernehmen wir die Entscheidung, da wo wir die Verantwortung tragen müssen?

Tabelle: Fragen zur Teilnahmegewährung bzw. Teilnehme im Partizipationsmodell hfg, 2023

Die gtz (2018, S.27) unterscheidet noch folgende Zusammenarbeitsmodelle von Organisationen, welche für die Bilder der Zusammenarbeit mit Schlüsselakteur:innen genutzt werden können:

- Koordinationspartner (gegenseitig symmetrische Information über Absichten und Pläne),

- Kooperationspartner (gegenseitige kontinuierliche Information und Nutzung komplementärer Ressourcen),
- Ko-Produktionspartner (gegenseitige kontinuierliche Information und Zusammenlegung von Ressourcen zur Erreichung eines vereinbarten Zieles).

Aus den Erkenntnissen dieser Reflexion können erste Vorgehensweisen skizziert werden, wie die Beziehung zu den Schlüsselakteur:innen verbessert, verändert, vertieft oder offizialisiert werden könnten.

3.6 Schritt 6: Erneuter Blick auf die erweiterten Anspruchsgruppen

Wozu?
1. Wichtige Anspruchsgruppen zu entdecken, welche nicht zu den Schlüsselakteur:innen zählen.

Hintergrund und Fokus
Bisher haben wir den Fokus auf die Schlüsselakteur:innen gelegt. Nun soll mit dem neu gewonnenen Blick auch für erweiterten Anspruchsgruppen (secundary stakeholders) geprüft werden. Dies, um Potential zur verbesserten Zusammenarbeit oder relevante Ressourcen entdeckt werden können. Dazu schaut man das Mapping systematisch an und notiert sich Anspruchsgruppen, welche wiederum mit den Fragen aus dem Partizipationsmodell (siehe S. 16) analysiert werden können.
Wenn im Rahmen dieser Analyse eine Organisation auffällt, die sich lohnt, vertiefter zu untersuchen, kann diese ebenfalls als Organisation ausgewählt werden, die vertiefter analysiert werden soll. Meist lohnt es sich unbekannte und unkonventionelle Organisationen kennen zu lernen, da diese ebenfalls Einfluss auf die eigene Organisation haben (könnten) und somit neue Potentiale entdeckt/generiert werden können

3.7 Schritt 7: Auftrag klären für vertieftere Analyse

Wozu?
1. Abgesprochener Entscheid zur Organisation, welche vertieft analysiert werden soll
2. Klärung des Bedarfs und der ersten Absichten von dir als Studierende und der eigenen Oraganisation bezüglich der ausgewählten Organisation.

Mögliche Fragen:
Welche Organisation wählen wir zur vertieften Organisationsanalyse (Grundlagen ZSA) aus?
Es muss eine Organisation, Verein, Firma, Abteilung einer Verwaltung o.ä. sein. Keine Einzelpersonen oder lose Interessengruppen.
Welchen Bedarf sehen wir primär (mehr Wissen, bessere Zusammenarbeit, Aufgabenteilung klären usw.)?
Welche Absichten hat die eigne Organisation mit der Analyse und dem Kontakt zur ausgewählten Organisation? Welche Interessen hast du als Studierende bzw. in deiner Rolle am Kontakt mit der ausgewählten Organisation?

4. Quellenverzeichnis:

CURAVIVA & INSOS (Hrsg.). (2022). Ressourcenprofile des Sozialraums. https://www.artiset.ch/Fachwissen/Personenzentrierung/Fachpersonen/Pz8zq/?sesURLcheck=true&isAdminPreview=1#sozialraumansatz-2 (online: 29.08.2023) Bern: ARTISET

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit [gtz] GmbH. (2018). Instrumente zur Akteurs Analyse. 10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationssystemen. Eschborn: gtz

Deinet, Ulrich & Kirsch, Richard. (2009) Methodenkoffer. Ausgabe 1/2009. https://www.sozialraum.de/methodenkoffer/ (online: 29.08.2023), Bonn: socialnet GmbH

EthNa Kompetenzzentrum CSR. (2015). Stakeholder-Konzept. Ein Anwendungsleitfaden. Krefeld: Hochschule Niederrhein

hfg – Höhere Fachschule für Gemeindeanimation [hfg], ARTISET Bildung. (2021) Handlungskonzeption hfg. Erfassungsblätter. [Unterlagen zum Unterricht]

hfg – Höhere Fachschule für Gemeindeanimation [hfg], ARTISET Bildung. (2023) Basismodelle der Ausbildung. [Unterlagen zum Unterricht]

Schubert, Herbert. (2018). Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS

Willener, Alex & Fritz, Annina (Hrsg.). (2019). Integrale Projektmethodik. Luzern: Interact