

(Architektur) und der Stadtverwaltung in das Projekt hinzugetreten. Mit langfristig vorbereiteten Entscheidungen haben sie frühzeitig (Veräußerung der Wagen MR-63) oder im Projektprozess (Architekturentwürfe, Bereitstellung eines innerstädtischen Grundstückes) die Vision mit großem Engagement mit auserzählt. Bürger_innen wirken mit Mikrospenden als Engel.

Die Direktoren wirken gemeinsam als Hütehunde, wobei sie ihre Zuständigkeiten (Kunst, Betriebsmodell) klar voneinander abgegrenzt haben.

Auffallend ist das Fehlen von Trainern: Zurufe von Akteur_innen, welche sich nicht in der Arena bewegen, sind nicht zu vernehmen. Akteur_innen, die nur für einen bestimmten Zeitraum einzig in Initialphasen wirksam sind (Animateur_innen), sind nicht anzutreffen. Die Rolle wurde und wird durch die beiden Projektinitiatoren in Personalunion mit ihrer Rolle als Utopisten ausgefüllt.

Subversive oder hemmende Akteurstypen (Pirat_in, Einsiedler_in) sind in der Auserzählung nicht zu entdecken.

Es erfolgte eine erfolgreiche Modifikation des Narrativs (Vision) von einer Architekturi-kone zu einem regional verankerten Ort für Kunst, Kultur und Kulinarik.

7.3 Modellanwendung

Es ist möglich, die Akteurstypologie und ihre Allegorien zur Analyse anderweitiger intersektoraler Prozesse heranzuziehen, sofern bei Bedarf erforderliche Anpassungen erfolgen. Diese Untersuchung reiht sich damit in eine Gruppe qualitativer Netzwerkforschungen ein, welche visualisierte Rückkopplungsprozesse systematisch fruchtbar machen.⁹ Eine solche Visualisierung hat also ein gleich zweifaches Ziel: a) Die Ergebnisse einer erfolgten Untersuchung Leser_innen besser vor Augen zu stellen und b) Gruppen eine verbesserte Möglichkeit der fallbezogenen Anverwandlung des Analyseinstrumentes zu bieten.¹⁰ Unterstrichen soll dabei sein, dass

9 Zu diesbezüglichen Methoden der Netzwerkforschung vgl.: Schönhuth, Michael/ Gamper, Markus/Kronenwett, Michael/Start, Martin (Hg.): Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge, Bielefeld 2013.

10 Zum Potenzial einer Arbeitsweise, visualisierte Ergebnisse von Netzwerkforschungen in Forschungsprozesse wieder einzuspielen, schreiben die Herausgeber (Michael Schönhuth, Markus Gamper, Michael Kronenwett und Martin Start) des Sammelbandes »Visuelle Netzwerkforschung«: »Über den Schritt der Visualisierung öffnet sie den

in einer weiteren Verwendung zu prüfen bleibt, inwiefern die hier auf der Basis von fünf Feldstudien gebildeten Rollenmodelle greifen, ob es diese zu modifizieren gilt und ob sich möglicherweise auch neue, andersartige Rollen abzeichnen.

Die Potenziale, welche eine solche konsequente Betrachtung eines Projektes nach Akteurstypen hat – beziehungsweise wie sehr die gängige Betrachtung und rückwärtsgewandte Zuordnung von Akteur_innen nach Sektoren den Blick verstellt –, soll an drei der hier entwickelten Figuren nochmals illustriert sein.

Nehmen wir als erstes Person A, sie verkörpert den Akteurstyp »Showmaster_in«: Für das Projekt Alpha ist sie unersetzlich, weil sie Politiker_innen und Pressevertreter_innen für das Projekt zu begeistern weiß. Möglicherweise geht Person A dabei auch unorthodox vor, indem sie zum Beispiel spielerische Dialogtechniken einsetzt oder sich in ihrem Kleidungsstil auf besondere Weise inszeniert. Für die Analyse eines Projektes ist es nun entscheidend, dass die Person in dieser Rolle beschrieben wird. Möglicherweise ist sie es in anderen Kontexten (Sektoren) nicht gewohnt so aufzutreten, wie sie es in dem Projekt Alpha tut: als Geschäftsführer_in eines Familienbetriebes wurde sie von der dortigen Kundschaft eher zurückhaltend erlebt, als Fraktionsmitglied einer Stadtratsfraktion nimmt sie an Diskussionen Teil, ist aber nicht für extrovertierte Vorstöße bekannt. Was würde es indes der Projektanalyse an Gewinn bieten, die Person A mit den Merkmalen ihrer sektoralen Herkunft nun im intersektoralen Projektprozess abzubilden? Die Aussagekraft wäre nur gering.

Person B soll unser zweites Beispiel sein. Sie hat alle Merkmale des Akteurstyps »Trainer_in«. Im Projekt Beta feuert sie an, sie hat große theoretische Prozessübersicht und erkennt Defizite. Sie steht aber nicht mit auf dem Feld, um im Zusammentun zu helfen, die Defizite zu beheben. Wie in allen hier ermittelten Fällen liegen Fluch und Segen auch dieser Rolle dicht beieinander. Und erneut ist die Herkunft dieser Person für den Projektverlauf selbst nicht entscheidend. Man mag zwar spekulieren: Handelt es sich um einen Bürgermeister, welcher berufserfahren starke verbale Impulse setzt? Handelt es sich um eine Bürgermeisterin, die durch steile Statements öffentlich auf sich aufmerksam machen möchte? Handelt es sich um eine Journalistin?

Fokus von der Erkenntnisproduktion ausschließlich durch den Wissenschaftler hin zur Option einer breiteren aktiven Partizipation der Forschungsteilnehmer im Forschungsprozess« (Bielefeld 2013, S. 14).

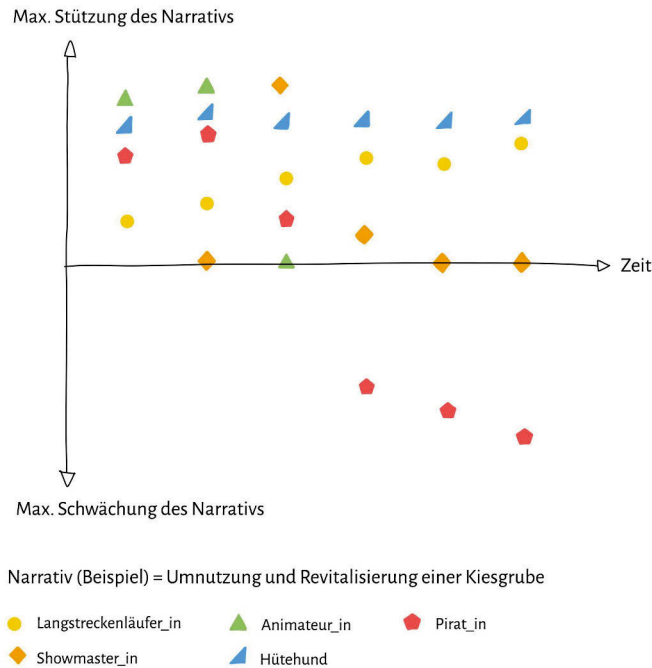
listin, welche in ihrem eigentlichen Beruf gerne besserwisserisch in einer Kolonne kommentiert? Handelt es sich um einen Journalisten, welcher kritische Nachfragen üblicherweise nutzt, um Schwachstellen eines Projektes lauthals anzuprangern? Auch in diesem Fall ist es aber für den intersektoralen Projektprozess in der Betrachtung als eine Erzählung gleichgültig, welche Herkunft diese Person hat. Entscheidend ist lediglich, wie sie sich in der Auserzählung eines Projektes verhält.

Person C schließlich ist in einem Gruppenprozess als »Pirat« beschrieben. Im Projekt Gamma reißt sie ein Narrativ an sich. Sie kapert ein Projekt in einem strategisch für sie günstigen Moment, will die Moderation der Mittelfreigabe und die Abrechnung eines Projektes in ihre Zuständigkeit nehmen und Steuerungshoheit erlangen. Auch hier ist es für ein intersektorales Projekt nicht relevant, ob es sich bei dem Piraten oder der Piratin um eine ausgebuffte Lokalpolitikerin (Sektor: Politik), einen so routinierten wie intriganten Kulturamtsleiter (Sektor: Verwaltung) oder eine Bürgerin handelt, die mit dem Slogan »Ich bin das Volk« (Zivilgesellschaft) an ihrer Ermächtigung arbeitet. Entscheidend ist stattdessen, dass ein solcher Akteurstyp Teil der Erzählung einer Geschichte ist und dass diese Rolle als solche für die intersektorale Prozessdynamik zu analysieren ist.

Diese drei Beispiele sollen zeigen, wie schillernd Akteurstypen im Gesamtprozess wirken, und dass es natürlich verleitet, sie auch nach ihren sektoralen Herkunft zu befragen – dass dieses aber für die Betrachtung der eigentlichen Prozessdynamik und Akteurskonstellationen nicht entscheidend ist. Sie sollen verdeutlichen, dass rückwärtsgewandte Zuordnungen, das monierte Silodenken, auch analytisch zur Betrachtung von Erfolgen oder Fehlschlägen von intersektoralen Projekten nicht hilfreich sind.

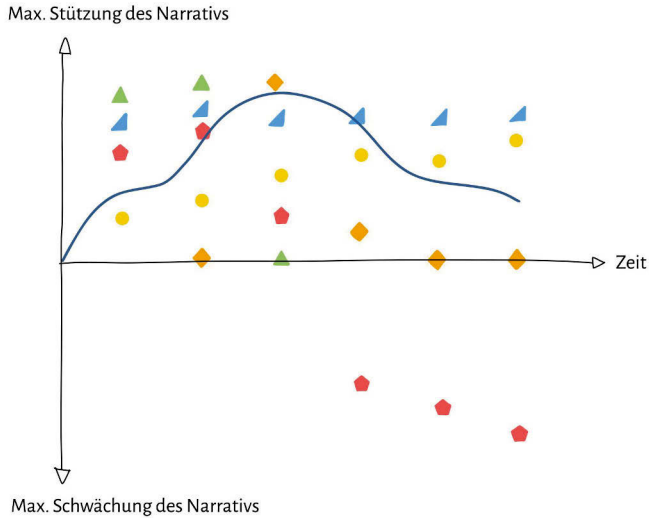
Wie sich die Konstellation von Akteurstypen im Hinblick auf die Implementierung von Visionen (Auserzählungen eines Narrativs) auswirken, lässt sich nicht formalisiert vorhersagen. Allerdings lässt sich eine Visualisierungsstrategie nutzen, um einen Reflexionsprozess zu vollziehen und mögliche konstellative Stärken oder Schwächen zu ermitteln. Hierzu lässt sich ein Diagramm erstellen, in welchem vertikal die Wirksamkeit eines Narrativs, horizontal die Zeitachse eines Projekts abgetragen ist. Die Wirksamkeit eines Narrativs, konkret der Erfolg der Implementierung einer Vision, lässt sich in diesem Raster betrachten. Es lassen sich Akteurstypen – gegenüber dieser Untersuchung auch modifiziert – in diesem Diagramm verorten. Im zeitlichen Verlauf des Projektes wird deutlich, wie Akteurstypen sich zueinander

in Auserzählungen verhalten und ob dieses die Stärkung oder Schwächung eines Narrativs bedeutet.



In einem weiteren Schritt lässt sich mit einem Kurvenverlauf die Wirksamkeit des Narrativs als Projekttreiber diskutieren.

Die Geschichte zu diesem Projekt könnte sich wie folgt darstellen: In den Anfängen erarbeiten alle Teilhabenden erfolgreich eine starke Projektvision. Ein Animateur steht ihnen hierzu in Workshops moderierend und methodisch geschult zur Seite, so dass sich Vision, Mission und Wertversprechen bald zu Papier gebracht finden. Von dieser Leistung begeistert, tritt eine prominente Persönlichkeit der Region an die Öffentlichkeit und wirbt als Show-Masterin für die weitere Untersetzung des Geschäftsmodells und Implementierung des Projektes. Es gelingt, eine Projektstelle in Teilzeit zur weiteren



Narrativ (Beispiel) = Umnutzung und Revitalisierung einer Kiesgrube

- Langstreckenläufer_in ▲ Amateur_in ★ Pirat_in
- ◆ Showmaster_in ▲ Hütehund

Projektbegleitung durch ein Förderprogramm auszufinanzieren, so dass ein Hütehund in den Prozess mit eintritt. Weitere Teilhabende bringen sich kontinuierlich ein. Der zu Projektbeginn ehrenamtlich tätige Animator kann diese Rolle aus persönlichen Kapazitätsgründen nicht weiter ausfüllen. Die steile Erfolgsgeschichte des Projektes trübt sich ein, als im Kreis der Teilhabenden Differenzen über die Auserzählung der Vision entstehen. Es finden sich keine Akteur_innen, die sich in der Rolle sehen oder denen es gelingt, diese Differenzen auszumoderieren. Eine Teilnehmerin kann sich mit der Ausgestaltung der Projektvision nicht mehr genügend identifizieren. Sie begründet ihre Zweifel und geht, als die von ihr erhoffte Resonanz in der intersektoralen Arbeitsgruppe ausbleibt, an die Öffentlichkeit. Die zwischenzeitig aufgetretene Showmasterin verfolgt den Prozess weiterhin wohlwollend, kann in

ihrer Rolle aber operativ nicht eingreifen. Das Narrativ ist in der Folge geschwächt. Die Langstreckenläufer und Hütchhündin versuchen das Projekt in dieser Krise zu stabilisieren, was ihnen aber nur bedingt gelingt. Der weitere Projektverlauf ist offen.

In der Durchführung und Moderation eines solchen Analyseprozesses sowie zur Ermittlung von Lösungen können folgende Fragen hilfreich sein, die sich wiederum nach einer Ist-Analyse (1–3) und Soll-Analyse (4–5) unterscheiden lassen.

1. Welche Akteurstypen sind vorhanden? (gegebenfalls modifiziert gegenüber der hier aufgemachten Typologie)
2. Welche Akteurstypen sind nicht vorhanden? (gegebenfalls modifiziert gegenüber der hier aufgemachten Typologie)
3. Wie wirken diese Akteurstypen zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der Auserzählung des Narrativs? Welche Geschichte(n) erzählen sie und wie verhalten sich diese zur Implementierung einer Vision (Dramaturgie A–D)?
4. Sofern Akteurstypen fehlen oder bestimmte Akteurstypen in nicht genügender Anzahl diagnostiziert sind: Sind solche Akteurstypen hinzuzugewinnen, um die Geschichte interessant und überzeugend (weiter) zu erzählen? Welche Möglichkeiten gibt es, diese Akteurstypen zu gewinnen? Was ist für eine überzeugende Ansprache erforderlich?
5. Haben alle Akteurstypen die erforderlichen Ressourcen, um die Geschichte zu erzählen? Wo lassen sich ggf. weitere Ressourcen einfordern oder gewinnen?