

der Compliance für Abhängigkeiten in Verwaltungen zu sensibilisieren, die möglicherweise hemmend auf transparente, diverse, experimentierfreudige Handlungsstrukturen wirken. Hierzu gehören auffallende Dopplungen der Parteizugehörigkeiten von Verwaltungsspitze und den Beschäftigten von Verwaltungen, außerdem Verwandtschaftsverhältnisse zwischen Beschäftigten in identischen oder eng verzahnten Abteilungen. Schließlich können Verwaltungen auch im Hinblick auf Arbeitskulturen von intersektoralen Arbeitsprozessen lernen: Fehlertoleranz, Experimentierfreude, lebenslanges Lernen und Wertschätzung werden hier häufig vorbildlich gelebt. Verwaltungsdebatten sind hingegen auch durch Angstrhetoriken geprägt. Die Vermeidung eines möglichen Risikos wird häufig der Aussicht auf eine Vielzahl von Chancen geopfert.

### 8.3 Schützende öffentliche Hand

Die Feldstudien haben gezeigt, wie fragil Dialogprozesse intersektoralen Handelns sich darstellen. Während eine weitere Erforschung der Prozesse oder auch Anpassungen von Verwaltungsstrukturen in zeitlich umfassenderen Zyklen zu denken sind, sind auch unmittelbare und kurzfristige Stützungen möglich, welche hier mit dem Stichwort der »schützenden öffentlichen Hand« umrissen sein sollen.<sup>8</sup> Bereits punktuelle symbolische Hilfestellungen durch Vertreter\_innen in Politik und Verwaltung können große Wirkung zeigen, um Ökosysteme intersektoraler Projekte zu unterstützen. Dabei geht es nicht darum, dass diese verstärkt operativen Zugriff auf diese Projekte nehmen – dieses widerspräche ja dem Grundprinzip intersektoralen Arbeitens. Sondern es geht darum, intersektorales Tun grundsätzlich zu befördern oder in Momenten der Krise zu verteidigen und demonstrativ als einen richtigen Weg zu bekräftigen.

Eine solche aktive Bestärkung kann zum Beispiel darin bestehen, wenn – an dieser Stelle lässt sich der unmittelbare Bezug zur Akteurstypologie vor-

---

8 Vgl. unter dem Stichwort des »ermöglichen Staates« auch Oswalt, Philipp/Overmeyer, Klaus/Misselwitz, Philipp: »Es geht dabei ausdrücklich nicht um millienschwere Förderprogramme, sondern um den intelligenten Einsatz staatlicher Instanzen und existenter Ressourcen sowie um die Aktivierung bisher nicht genutzter Potenziale.« (Urban Catalyst. Mit Zwischennutzungen Stadt entwickeln, Berlin 2013, S. 220)

nehmen – herausgehobene Vertreter\_innen von Politik und Verwaltung sich in die Rolle der Showmaster\_innen für intersektorale Projekte begeben. Wie an den Fallbeispielen ersichtlich, verleiht dies intersektoralen Projekten häufig deutlichen Auftrieb. Diese Rolle beschränkt sich in der Regel auf punktuelle, im Zeitmanagement politischer Vertreter\_innen abbildbare Partizipation.

Weiterhin ist gerade für intersektorale und wie gezeigt häufig experimentierfreudige Projekte Fehlertoleranz unverzichtbar. Wenn der mögliche Erfolg intersektoraler Projekte – zum Beispiel in der Visionierungsphase – in Zweifel gezogen wird, kann es nicht nur von symbolischem Wert sein, sondern bezeugt auch Prozessverständnis, wenn aus den Reihen von Politik und Verwaltung eine schützende Hand erhoben wird, indem die Art und Weise intersektoralen Arbeitens erläutert und sein gesellschaftlicher Wert herausgestellt werden. Politiker\_innen und Vertreter\_innen an den Verwaltungsspitzen kommt hier die Verantwortung zu, diverse und agile Prozesse in ihrer Informationsvielfalt und auch in ihrer Offenheit zu erfassen. Starke Visionen benötigen auch politisch starke Fürredner\_innen, die den Wert des Experimentes und des Vertrauens in einen Prozess und seine Selbstregulierungsfähigkeit deutlich machen.

Eine ebenso strategische Stützung durch Verwaltung und Politik ist möglich, wenn durch sie sachlich nicht angebrachten Erwartungshaltungen entgegengetreten wird: nicht selten – die Dokumentationen zu »Geras Neue Mitte« und »Kannawurf, 1.500 Hektar Zukunft« haben dies beispielsweise gezeigt – laborieren intersektorale Vorhaben an Wunden, die sich aus mächtigen Kontexten (Politikgeschichte, Umweltschäden) jenseits ihrer eigentlichen Einflussmöglichkeit ergeben haben. Sie stellen sich akuten Fragestellungen, gerade weil noch keine Lösungen gefunden wurden. Diese Projekte können nach neuen Lösungen aber auch nur innerhalb ihrer Aufgabenstellung suchen, sie sind keine Wunderheilmittel für weit umfassendere Problemlagen. Sie mit einer solchen Erwartungshaltung aufzuladen, wäre eine Überforderung. Hinweise hierauf im öffentlichen Diskurs aus den Reihen von Politik und Verwaltung sind für Sachdiskussionen förderlich.

Schließlich kann Verwaltung mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen (Personalkapazität, Räume, Technik) in krisenhaften Momenten Moderations- und Dokumentationsprozesse stützen. Es handelt sich dabei um temporäre Stützungen, welche die intersektorale Arbeitskultur nicht ablösen sollen, sondern in Momenten der Krise einen Beitrag leisten, bis sich intersektorale Vorhaben wieder genügend stabilisiert haben und sich aus eigener Kraft weiterentwickeln können. Denn solange intersektoral

wirkende Gruppen keine verstetigten Arbeitsstrukturen besitzen, sind sie in ihrem Tun fragil. Temporäres Stocken von Arbeitsprozessen, womöglich auch Rückschläge, auch ein Wechsel handelnder Akteur\_innen gehört im Grunde zu jedem Projektalltag. Problematisch wird es hingegen erst, wenn Kommunikationsstränge einreißen, wenn sich diese »Täler« der Projektarbeit nicht ausmoderiert finden und Projektstände – zum Beispiel für ihre spätere Fortsetzung oder zur Informationsübergabe an wechselnde Akteur\_innen – nicht hinreichend dokumentiert sind.

## 8.4 Ad fontes

In Form eines Minidramoletts, in welchem ein Student und ein Professor über gelingende und nicht gelingende Organisationsforschung streiten, schildert der Dramenautor Bruno Latour – gemeinhin als Soziologe und Philosoph bekannt – den folgenden Dialog. Der Student sucht nach einem »Rahmen« für seine Organisationsuntersuchung und denkt dabei vor allem strukturalistisch. Sein zentrales erkenntnistheoretisches Argument ist dabei, dass (strukturalistischen) Modellen eine Spiegelfunktion zukäme, in welchen sich Akteur\_innen reflexiv betrachten können. Seine geplante wissenschaftliche Untersuchung befördere somit den Erkenntnisprozess von Akteur\_innen der sozialen Praxis. Der Professor läuft Sturm und wirft dem Studenten eine Entmündigung und Bevormundung von Akteur\_innen vor. Er kritisiert die Soziologie kategorisch als eine Wissenschaft, die durch Interpretation und Theoriebildung eine Ermächtigungsstrategie auf Kosten von Akteur\_innen verfolge, die sich aber besser auf die Beobachtung des Tuns ergebnisoffen konzentrierten solle.

Student: »Hm, Sie haben eine Art, die Dinge umzudrehen. Jetzt bin ich mir nicht mehr so sicher. Wenn Akteure sich dessen bewußt werden, was ihnen aufgezwungen wird, wenn sie bewußter, reflexiver werden, wird dann nicht ihr Bewußtstein etwas erhöht? Sie können jetzt ihr Schicksal in ihre eigenen Hände nehmen [...].«

Professor: »Bravo, bravissimo! Also ist ein Akteur für sie ein voll determinierter Handlungsträger, weiterhin ein Platzhalter für eine Funktion, weiterhin ein wenig Störung, weiterhin ein wenig Bewußtsein, das durch aufgeklärte Sozialwissenschaftler geliefert wird? Schrecklich, einfach schrecklich. [...] Nachdem Sie die Akteure auf Platzhalter reduziert haben, wollen Sie nun zu