



RABAN DANIEL FUHRMANN, Jg. 1964; lehrt seit 2005 als Dozent für Procedural Governance am Department of Public Management and Governance der Zeppelin University / Friedrichshafen politische Handwerkskunde; Berater für Organisationen, Behörden, Parteien, Stiftungen im Rahmen der ReformAgentur als Prozessarchitekt insbesondere im staatlichen, wissenschaftlichen und gemeinnützigen Sektor; erforschte die Schnittstelle Wissenschaft-Politikberatung zu partizipativen Verfahren und politischen Innovationen; Gründer des Netzwerk-Think-Tanks »Arbeitskreis Demokratie« und Koordinator des F+E Verbundes »Procedere«; zertifizierter systemischer Organisationsentwickler, Prozessberater und Moderator; die von ihm entwickelte Meta-Matching-Method stellt das umfassendste und fundierteste Tool zur Auswahl und Anpassung der optimalen Verfahren dar; rabandf@reformagentur.de; www.ReformAgentur.de



Raban Daniel Fuhrmann / Christian Rapp

Total Verfahren?!

Bedarf und Ansatz einer prozeduralen Metaberatung¹

Warum sollten sich Organisationsentwickler mit Politik beschäftigen? Nicht nur, weil bei einer Staatsquote von fast 50 Prozent die öffentliche Hand der potenziell größte Auftraggeber ist (auch wenn dafür noch immer zuwenig Bereitschaft und Mittel freigemacht werden), oder weil die politischen Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auch auf Organisationsprozesse nehmen, sondern insbesondere weil OE selbst Politik ist. Nicht im üblichen, auf staatliches Handeln beschränktes, Gesetzgebungsprozesse steuerndes Machtgezerre (wobei Machtkämpfe ja auch Teil fast jeden OE-Prozesses sind), sondern im grundlegenden, klassischen Sinne von Politik, von Politik als der Handwerkskunst co-aktive Problemlösungsprozesse besser anzugehen. Für Politik wie OE ist die Frage nach dem Wie entscheidend: Wie kann ich (als Politiker, Führungskraft, Berater, Moderator ...) andere dazu bewegen, sich in einen Veränderungsprozess auf eine bestimmte Weise mit einzubringen?² Beide drehen sich um das Beherrschen der dazu nötigen prozeduralen Kompetenzen und kooperativen Verfahren. Folgender Beitrag ist darum nicht nur für Berater und Entscheidungsträger im politisch-administrativen System von Interesse, sondern für jeden Prozessverantwortlichen in kooperativen Gestaltungs- und Veränderungsprozessen.

Seine These ist, dass Politik wie Organisationsentwicklung zuerst Handwerk sind und darum eines fundierten Handwerkszeuges und der passenden Handwerkskunde bedürfen. So wie ein Meister, sich dadurch auszeichnet, dass er seine Werkzeuge beherrscht und weiß, wann er welches wie einsetzen muss, so gilt dies auch für



CHRISTIAN RAPP, MA (Essex); freiberuflicher Dozent und Trainer; arbeitet v.a. im Bereich politische Bildung (EU, Migration, Menschenrechte) im In- und Ausland (v.a. Russland); Fokus auf Simulationen von Politikprozessen für Gruppen von 20 bis 70 Personen und Multiplikatorenweiterbildung im Bereich Politikdidaktik; zahlreiche Publikationen im Bereich Didaktikmaterial, auch Multimedia-CD-ROMs; Dozent an der Zürcher Hochschule Winterthur im Bereich Arbeits- und Kommunikationstechniken; aktuelle Forschung im Bereich Europäische Außen- und Sicherheitspolitik, Terrorismus und Internet; Mitglied und Webmaster des Forschungsverbundes Procedere (www.procedere.org); Christian.Rapp@dadalos.org

features

Prozessgestaltende und Begleitende im Politischen und Organisatorischen: Nur wer aus der Fülle an möglichen Moderationsmethoden, Interventionsformaten und Kooperationsverfahren die geeigneten finden und richtig (d.h. auch spielerisch) anwenden kann, ist Meister seines Faches.

Verfahren als Problem?

Beteiligungsverfahren im gesellschaftlichen und politischen Bereich in Deutschland waren über lange Zeit noch »Exoten«. Dies betraf sowohl die Anwendung (zum Beispiel im Rahmen von Mediation bei Umweltkonflikten ab Ende der 80er³) als auch den Umfang des zur Verfügung stehenden Werkzeugkoffers. Gut zwanzig Jahre später sehen wir uns einer kaum mehr zu über-

Politik und Organisationsentwicklung sind zuerst Handwerk, bedürfen eines fundierten Handwerkszeuges und der passenden Handwerkskunde

blickenden Anzahl von Beteiligungsverfahren gegenüber, beinahe täglich sprießen neue Verfahren aus dem Boden.

Statt dem bekannten »If the only tool you have is a hammer, everyting starts looking like a nail« sieht sich nun der Entscheidungsträger, der i.d.R. Experte in einem Sachproblem und nicht in Verfahren ist, einem prall gefüllten Werkzeugkoffer gegenüber und fragt sich, welches aus der Unzahl von Werkzeugen zu seinem Problem passen könnte.

Die hier vorzustellende »Meta-Matching-Method (MMM)« setzt genau hier an. Der Entscheidungsträger wird unterstützt sein Problem zu analysieren. Im nächsten Schritte hilft die Methode das richtige, d.h. zum Anforderungsprofil des Problems passende, Werkzeug in der Kiste zu finden. Es handelt sich also um ein Metaverfahren, in dem Anforderungsprofil des Problems mit Leistungsprofil der Werkzeuge verglichen wird, um das bestmöglich passende Werkzeug zu finden und ggf. in einem nächsten Schritt das ausgewählte Werkzeug auf das Problem hin zu optimieren.

Im ersten Schritt zeigen wir kurz unser Verständnis von Politik aus einer Prozessperspektive auf, um nachfolgend zu belegen, warum es einer Methode der Verfahrensauswahl bedarf. Anschlie-

ßend stellen wir die Meta Matching Methode vor und illustrieren sie anhand eines Fallbeispiels.

Einstieg: Politik als Handwerkskunst

Politik ist, wenn man sie funktional betrachtet, eine Handwerkskunst: die Kunst, Prozesse so zu gestalten, dass die begrenzten, verfügbaren Ressourcen zur Lösung der anstehenden Aufgaben und Anliegen auf optimale Weise aktiviert und zum Einsatz gebracht werden. Politische Führungs- und Verwaltungsaufgaben sind somit prozedural: Nur wer die geeigneten Verfahren beherrscht, kann das jeweilige Thema mit den gegebenen Personen und Ressourcen erfolgreich

angehen. Nur wenn Führungskräfte, Prozessverantwortliche und Berater sich bewusst sind, dass es immer zahlreiche Wege gibt, wie ein bestimmtes Anliegen angepackt werden kann, und dass es deren Hauptaufgabe ist, dafür zu sorgen, dass die am

besten passende Vorgehensweise gefunden und richtig angewandt werden; nur dann können die enormen Herausforderungen, vor denen wir von der kommunalen bis zur globalen Ebene stehen, erfolgreich gelöst werden.

Bedarf für ein Metaverfahren zum Finden der geeigneten Verfahren

Die Komplexität und Dynamik von kommunalen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen, von internen Change-Management- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen und von externen Bürgerbeteiligungs- und Schlichtungsvorhaben nimmt weiter zu. Die Herausforderung für kommunale Mandats- und Entscheidungsträger steigt dabei exponentiell: Denn nicht nur das Erfassen und Durchdringen des jeweiligen Problems ist zunehmend schwerer (selbst Expertenwissen hilft immer weniger), sondern auch die »Werkzeuge« und Beratungsangebote, die man zu dessen Lösung anwenden und annehmen könnte, verwirren mehr und mehr. Dabei hängen beide Herausforderungen doppelt zusammen: Erstens kann nur, wer sein Problem

durchdrungen hat, die passende Vorgehensweise dafür entwickeln, zweitens erfordern komplexe Aufgaben Methoden, die dieser Komplexität gerecht werden, sprich, die ebenfalls eine hohe Komplexitätsaffinität aufweisen.

Neben einer steigenden Komplexität und oftmals auch gestiegenem Problemdruck fordern v.a. Bürger mehr Mitentscheidung statt klassischem »Durchregieren«. Entscheidungsträger können dabei den Mitentscheidungswunsch der Bürger/ Beteiligten immer seltener ignorieren: Das Fachwissen der Beteiligten wird benötigt, Lösungen sollen langfristig stabil sein und sind so auf Akzeptanz angewiesen, die nicht verordnet werden kann, die Entscheidungsträger wollen in regelmäßigen Abständen wieder legitimiert werden. Schließlich verfügen auch kleine ressourcenschwache Gruppen mit dem Rechtsweg über einen massiven Hebel, der Planungsentscheidungen zum Teil über Jahrzehnte verzögern kann. Kurz – ein Bedarf an Beteiligungsverfahren liegt auf der Hand, die Angebote ließen nicht zu lange auf sich warten.

Wenn heute in einer Kommune in einem Planungs-, Entscheidungs- oder Umsetzungsprozess

Allzu oft wurde ein Problem schon »verschlimmbessert«, weil man ohne detaillierte Analyse ein modernes Verfahren eingesetzt hat.

traditionelle Verfahren der öffentlichen Verwaltung nicht die gewünschte Wirkung entfalten, dann ist es kein Problem mehr, von der einen oder anderen Seite diverse Lösungsvorschläge angeboten zu bekommen, ob als Formen der Bürgerbeteiligung, Großgruppenveranstaltungen, Stakeholder-Workshops, Mediationstechniken oder vieles mehr. Das Problem liegt nun eher darin abzuschätzen, ob die vorgeschlagenen Verfahren und Methoden tatsächlich zu dem Problem passen und nicht nur auf dem Weg zur Problemlösung Zeit, Geld und in deren Folge Motivation der Beteiligten kosten. Allzu oft wurde ein Problem schon »verschlimmbessert«, weil man ohne detaillierte Analyse ein modernes Verfahren eingesetzt hat.

Grundsätzlich ist dabei der Innovationsboom an neuen politischen und organisatorischen Techniken ein echter Gewinn; vorausgesetzt, man weiß sich aus diesem Werkzeugkasten die am besten passenden Tools auszuwählen, optimal anzupassen und richtig anzuwenden. Doch welcher Kommunalpolitiker oder welche Führungskraft in der Verwaltung verfügt schon über diese prozeduralen Kenntnisse?

Wie also aus der Fülle der möglichen Verfahren auswählen und diese richtig anpassen? Wie zügig und umfassend das Anliegen/Problem durchdringen und dann das passende Vorgehen/ Werkzeug entwickeln und anwenden?

Zu diesem Zweck ist die so genannte *Meta-Matching-Method* (kurz MMM) entwickelt worden. Als Metaverfahren⁴ leitet MMM die Prozessverantwortlichen an, das passende Verfahren für den jeweils spezifischen Fall zu finden, indem MMM sie zuerst dabei unterstützt, das Anforderungsprofil des Falles zu erfassen und durch den Vergleich der Leistungsprofile möglicher Vorgehensweisen dazu beiträgt, das passende Werkzeug zu finden. Das Ergebnis dieses je nach Komplexitätsumfang nur 6- bis 18-stündigen Meta-Verfahrens ist nicht nur eine maßgeschneiderte, zumindest grobe Prozessarchitektur, sondern auch eine gemeinsame Sicht auf Problem und Vorgehen, verbunden mit einer hohen Umsetzungsbereitschaft – kurz: MMM schafft entscheidende Voraussetzungen für strategische und effektive Kommunalpolitik, Verwaltungsmodernisierung oder Bürgerbeteiligung.

Die *Meta-Matching-Method* kann je nach Umfang (Zeit, Geld, etc.) und Komplexität (Akteurszahl, Problemstellung) des Vorhabens und den ins Auge

gefassten Verfahren von Verwaltungen selbst oder unter externer Beratung angewandt werden.

Die Meta-Matching-Method: ein Meta-Verfahren zur Verfahrensauswahl

In der Praxis von Kommunalpolitik und -verwaltung werden immer mehr gruppensdynamische, kreative oder auch aktivierende Verfahren eingesetzt. Es ist geradezu eine Mode, Betroffene⁵ immer stärker an Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen zu beteiligen.

Vielfach fragen sich die Verantwortlichen nach dem Einsatz von Beteiligungsverfahren, was das Verfahren eigentlich gebracht hat: Zwar wurden viele beteiligt, die nötigen Ergebnisse konnten aber nicht erzielt werden. Um dies zu verhindern, sollte man sich im Vorfeld einige Fragen stellen:

- Wie kann man aus dem Dickicht der angebotenen Verfahren das richtige für die jeweilige kommunalpolitische Aufgabe finden?

features

features

- Nach welchen Kriterien wird eine bestimmte Methode ausgewählt?
- Welche Aspekte sind bei der Entscheidung zu berücksichtigen?

Die *Meta-Matching-Method* hilft bei der Auswahl der konkreten Beteiligungs-, Entscheidungs- und Moderationsmethoden im Lösungsprozess, indem es durch folgende vier Phasen führt:

1. Mapping
2. Profiling
3. Matching
4. Re-Designing

Während der ersten Phase (Mapping), gewinnen die Durchführenden einen Überblick über das zu lösende Problem, über die beteiligten Akteure und schließlich über die herkömmlichen Vorgehensweisen. Anschließend werden im »Profiling« der Fall und das in Frage kommende Verfahren anhand eines Kriterienkatalogs⁶ genau untersucht und in einer Grafik visuell verortet. Im dritten Schritt (Matching) wird beurteilt, ob überhaupt und in welcher Weise ein bestimmtes Verfahren zum gegebenen Fall passt, also im Sinne der Analogie das richtige Werkzeug ist. Im letzten Schritt (Re-Designing) wird das ausgewählte Verfahren an die Anforderungen des Falls angepasst.

MMM versteht sich dabei in erster Linie als Anstoß, um über das Anliegen und die Herangehensweise mit Hilfe von Fragen ins Gespräch zu kommen und sich auf ein Verfahren zu

MMM wirkt integrierend und dialogisch und betrachtet Komplexität nicht als Übel, sondern als Lebensbedingung

verständigen. Entscheidend für MMM ist sein integrierender und dialogischer Charakter, der Komplexität nicht als Übel, sondern als Lebensbedingung betrachtet. MMM grenzt Komplexität und damit die faktische und menschliche Realität nicht aus, sondern bindet sie auf gestalterische Weise ein.

Die in dem jeweiligen Fall Betroffenen und damit zur Lösung Geforderten werden bereits in die Vorbereitung der Durchführung eines Problemlösungsprozesses eingebunden. Dadurch werden unterschiedliche Sichtweisen auf den Fall geöffnet, was unter den Teilnehmern gegenseitiges Verständnis weckt und damit Konflikte und Blockaden abschwächt. Außerdem wird die durchzuführende Methode für alle Teilnehmenden

transparent und nachvollziehbar, was ihre Erfolgsaussichten erheblich verbessert.

Durch diese gemeinsam durchschrittene Vorbereitungsphase wandelt MMM skeptisch-abwehrende Betroffenheit in konstruktive und substantielle Beteiligung um. Die Problemlage und die Vorgehensweise sind gemeinsam besser durchdrungen, die Maßnahmen greifen besser, der Prozess macht Freude.

Anwendungsfall: Zusammenlegung einer Realschule und eines Gymnasiums

Um die Handlungsanleitung zur Durchführung von MMM lebendig werden zu lassen, soll ein kurzes Fallbeispiel die Anwendung in groben Zügen illustrieren: die Zusammenlegung einer Realschule und eines Gymnasiums in ein gemeinsames Gebäude. Das Problem war, dass sich auf dem Schul- und Pausenhof Schüler wie Lehrer beider Schulen voneinander abgrenzten, z.T. bis hin zu offener Anfeindung. Immer wieder kam es darum zu Konflikten. Es gab Überlegungen, diesen Fall mit dem Verfahren »Open-Space-Technology« zu lösen. Die Frage war nun, ob dieses sehr offene und gruppendynamische Verfahren dafür geeignet sei.

Bereits beim Mapping wurde schnell klar, dass die Ursachen des Konflikts mannigfaltiger und komplexer waren als angenommen. Insbesondere affektive Aspekte wie Argwohn und Arroganz erschwerten den Fall. Die Teilnehmer des Prozessplanungsteams waren sich einig, dass es eines professionellen Moderators bedürfen würde, um beide Parteien

des direkten Konflikts und die übrigen Beteiligten wie Gemeindeverwaltung und Jugendpflege konstruktiv durch das Mapping wie auch die übrigen Schritte zu leiten. Denn es darf nicht vergessen werden, dass MMM bereits als Vorbereitung zur Durchführung eines Problemlösungsverfahrens die Betroffenen beteiligt. Natürlich kommen dabei auch die Einstellungen zum Problem zur Sprache. Während des MMM-Verfahrens soll aber nicht das Problem gelöst, sondern nur ein Verfahren zur Lösung ausgewählt werden. Ein Moderator kann hierbei helfen, genau diese Grenze einzuhalten.

Aus dem Mapping und dem Profiling ergab sich hinsichtlich der sechs Kriterien der Analyse des Falles und des Open-Space-Verfahrens folgendes Bild:

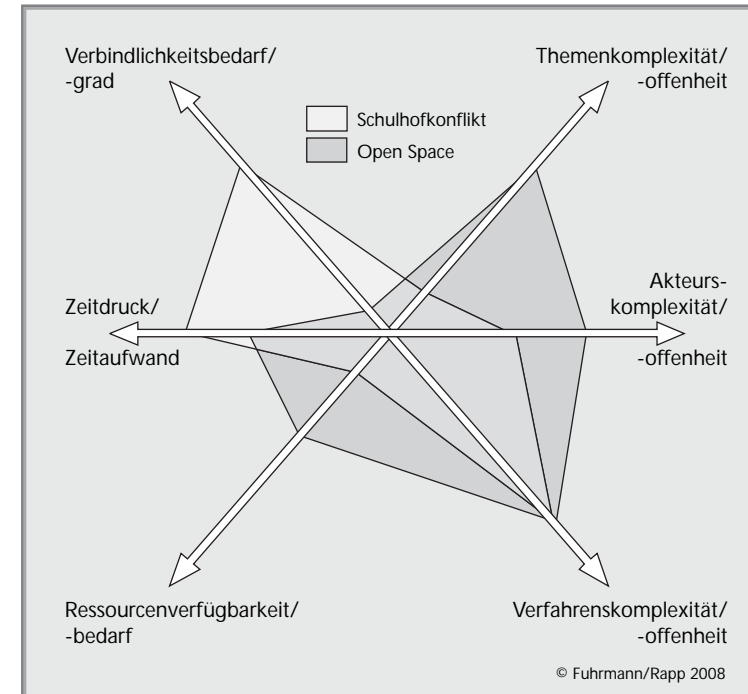


Abb. 1: Matching von Fall und Verfahren

Auf sachlich-inhaltlicher Ebene ist der Schulhofkonflikt wenig komplex. Jedoch steigt der Grad an Komplexität bei den Akteuren an, weil insbesondere Einstellungen und Verhalten der Beteiligten (Vorurteile und Ressentiments) den Fall erschweren. Das wiederum erhöht die Verfahrenskomplexität: Es wird schlichtweg schwierig sein, geeignete Prozeduren zur Lösung des Konflikts zu finden. An Ressourcen stehen kaum Mittel, insbesondere keine Gelder, zur Verfügung. Andererseits drängt aber die Zeit, denn beide Seiten müssen unter der schlechten Situation auf dem Schulhof leiden. Erschwerend kommt hinzu, dass eine verbindliche Lösung benötigt wird, die auch um- und durchsetzbar ist.

Das Verfahren »OpenSpace« dagegen ist inhaltlich sehr offen und kann ein hohes Maß an Akteurskomplexität bewältigen. Auch methodisch ist OpenSpace sehr variabel. Der Ressourcenaufwand an Räumen, Materialien und möglicherweise Geldern für professionelle Moderatoren ist nicht zu unterschätzen. Der Zeitaufwand bei OpenSpace ist eher gering, zumeist auch der Verbindlichkeitsgrad.

Es wird deutlich, dass OpenSpace auf den ersten Blick sicher nicht optimal für die Lösung des Problems geeignet ist, insbesondere bei der Herstellung verbindlicher Ergebnisse bleibt die Prozedur weit hinter den Anforderungen des Falls zurück. In anderen Kategorien dagegen liegen

seine Leistungen über den Anforderungen. In solchen Fällen ist Vorsicht angeraten: Nur allzu leicht könnte man glauben, dass ein höherer Leistungsgrad des Verfahrens gegenüber niedrigen Anforderungen des Falls generell gut ist. Doch in solchen Fällen ist das Verfahren methodisch zu komplex für die Lösung: Man arbeitet sich an Fragen und Schritten während der Durchführung ab, die gar nicht nötig wären. Neben der Vergeudung von Ressourcen würde ein überkomplexes Verfahren auch die Teilnehmer demotivieren oder sie sogar zur Verabschiedung aus dem Prozess verleiten. Für die Durchführung jeglichen co-aktiven Verfahrens ist es ungemein wichtig, die Balance zwischen angemessener inhaltlicher Be-

arbeitung des Problems und Voranschreiten im Lösungsprozess zu wahren.

Der letzte Punkt macht auf die Bedeutung der Phase des Re-Designing aufmerksam: Während des Matching wurde festgestellt, in welchen Bereichen Fall und gewünschtes Verfahren auseinander liegen. Ist eine Anpassung möglich, so wird sie im Re-Designing vorgenommen. Liegen Fall und Verfahren jedoch zu weit auseinander, muss das Verfahren gänzlich verworfen werden. In diesem Fall wurde allen Beteiligten deutlich, dass das angedachte Open-Space-Verfahren besonders aufgrund der mangelnden Verbindlichkeit kein geeignetes Verfahren darstellte. Die Suche nach einem geeigneteren Verfahren konnte dann offen mittels MMM geführt werden.

Der erste dialogische MMM-Prozess dauerte – da im kleinen Kreise durchgespielt – nur 3,5 Stunden. Bei Beteiligung eines größeren Kreises an geforderten Betroffenen würde mit sechs bis zwölf Stunden zu rechnen sein. Angesichts der Tragweite der richtigen Auswahl der Vorgehensweise ist das ein sehr geringer Zeitaufwand. Dagegen ist es unverantwortbar, das Risiko einzugehen, durch eine überstürzte unterfundierte Verfahrenswahl den gesamten Prozess von Anfang an zu verderben. Die Konsequenzen des nicht passgenauen Einsatzes von Verfahren mussten viele Kommunen im Reformprozess der letzten Jahre schmerzhaft erfahren.

features

features

Resümee

So wie man mit einer stumpfen, alten Handsäge keine dicken, harten Bretter durchtrennen kann, so bedarf es auch in politischen und organisatorischen Planungs- und Entscheidungsprozessen der geeigneten, scharfen und modernen »Werkzeuge«. Während in der Zwischenzeit auch Politik und Verwaltungen im technologischen Bereich die neusten Errungenschaften (z.B. EDV, Fahrzeugpark, Telekommunikation) für eine optimale Erfüllung ihres Auftrages einzusetzen bereit sind, so klafft oft noch eine große Lücke im Bereich der politischen und organisatorischen »Techniken«, also der Methoden und Verfahren zur co-aktiven Problemlösung. Doch auch im Politischen gilt, was im Technologischen selbstverständlich ist: Nur wer das richtige Werkzeug richtig einsetzt, kann sein Ziel erreichen. Mit einem Hammer kann man ebenso wenig schrauben, wie mit einer Direktive Eigenengagement fördern.

MMM ist in diesem Bild ein Instrument für politische Werkzeugmacher: Es hilft Prozessgestaltern,

Auch im Politischen gilt, was im Technologischen selbstverständlich ist: Nur wer das richtige Werkzeug richtig einsetzt, kann sein Ziel erreichen

das Anliegen zu durchdringen und dann aus dem Werkzeugkasten co-aktiver Problemlösungsverfahren das am besten passende herauszusuchen, anzupassen und nachzuschärfen. Gemeinsam ist all diesen neuen Verfahren im Übrigen, dass sie eine hohe Komplexitätsaffinität aufweisen; sprich, dass sie positiv – nicht abwehrend – auf die unvorhersehbaren, unplanbaren und eigenartigen Faktoren eines Prozesses eingehen.

Die Meta-Matching-Method ist dabei nur eines von vielen Werkzeugen, die im Rahmen einer Verfahrenstheorie dafür entwickelt werden, Prozessverantwortliche in ihrer Arbeit zu unterstützen. Der Entwicklung und Vermittlung dieses Ansatzes widmet sich seit 2005 *Procedere* (www.procedere.org), ein Verbund von anwendungsorientierten Forschern und reflexionsaktiven Beratern, die ihr besonderes Augenmerk auf das kooperative Handwerkszeug von Politik im Großen und OE im Kleinen – unabhängig von Branche und Ebene – richten. Folgend darum eine kurze Beschreibung von Auftrag und Zweck dieses kollegialen Netzwerkes.

Mission-Vision von *Procedere*: Welt, in der wir leben – Menschen, die wir sind – Verfahren, die brauchen

Pantha rei: alles fließt – und zwar immer schneller und chaotischer. Wir leben darum in Zeiten, in der immer mehr das Gefühl haben, dass ihnen die Entwicklungen aus den Händen gleiten, sie nicht mehr Antreiber sondern Getriebene, ja Mitgeschwemmte von sich verselbständigenden Dynamiken sind. Doch Menschen wollen nicht Objekt, sondern Subjekt von Veränderungen in und um sie herum sein. Wie kann darum nachhaltiges Gestalten der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Gesellschaften und Organisationen gelingen? Wie ist dieses anspruchsvolle Menschsein unter postmodernen, sich systemisch ausdifferenzierenden, zunehmend vernetzter und globaler werdenden Kontexten noch möglich?

Nur durch soziale Techniken, die diese steigende Komplexität positiv fassen, sprich die Betroffenen und Geforderten in Veränderungsprozesse umfassend einbinden (denn der Mensch, in seiner Würde, Kreativität und Individualität, mit seinen Sehnsüchten und Ängsten, Talenten und Schwächen ist die eigentliche Quelle

und Antwort auf diese Komplexitätsexplosion). Darum richten wir in *Procedere* unseren Fokus auf die Verfahrensdimension an sich (unabhängig vom Anwendungsbereich), denn wir sind der Überzeugung, dass die Menschheit – im Kleinen (Organisationen) wie im Großen (Gesellschaften) – nur durch einen massiven Innovations- und Anwendungsschub an sozialen Hilfsmitteln in Form von kooperativen Prozeduren gemeinsam jenen nachhaltigen Wandel gestalten kann, den wir überall und ständig brauchen, um weiterhin selbstbestimmende, verantwortliche Menschen sein zu können.

Zweck des Verbundes

Procedere befördert eine gelingende prozedurale Praxis in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Das heißt, wir fördern das Bewusstsein für und das Denken in Prozessen sowie den umfassenden, gelingenden und selbstverständlichen Einsatz von qualitativ hochwertigen kooperativen Verfahren.

Der Gegenstand unseres Interesses: kooperative Verfahren

Im Zentrum der Ziele und Aktivitäten des Verbundes stehen kooperative Verfahren, die geregelte Interaktionsprozesse anleiten, in denen durch die Komposition von Methoden Ziele vereinbart und erreicht werden. Über die Gestaltung kollektiver Kommunikations- oder Problembearbeitungsprozesse hinaus sind kooperative Verfahren als kollektive Wertschöpfungsprozesse zu begreifen. Der jeweiligen Aufgabenstellung angemessene kooperative Verfahren ermöglichen also die Aktivierung/Mobilisierung von Menschen und die Umsetzung ihrer Ziele. Sie setzen auf die fortdauernde Freisetzung der Kräfte menschlicher Selbstbestimmung und gesellschaftlicher Selbstorganisation. Die von uns gemeinten Verfahren begreifen die Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven und Kompetenzen als Chancen, fördern den zivilen Diskurs, die faire Verhandlung unterschiedlicher Interessen, die kreative Suche nach gemeinsamen Lösungen, die Entwicklung solidarischer Gemeinschaften, sie ermöglichen individuelle und gesellschaftliche Lernprozesse und fördern Synergien.

Ziele von *Procedere*

Um den Zweck zu erreichen verfolgen wir folgende Ziele:

1. Die Erkundung, Ausweitung, Reflexion und Weitervermittlung des 1. Wissens und Könnens in Bezug auf die Erfolgsbedingungen und Effekte kooperativer Verfahren
2. Die Förderung von Professionalität, Kompetenz und Verantwortung der Gestalter kooperativer Verfahren
3. Die Ausweitung der Anwendung und Entwicklung der Qualität kooperativer Verfahren und Prozesse gesellschaftlichen Wandels
4. Die Ausprägung einer breiten demokratischen Kultur prozeduraler Kooperation
5. Die Erhöhung des allgemeinen ästhetischen und ethischen Verständnisses für die Prozesshaftigkeit unserer Welt, die Bedeutung und Chancen von Dynamik für ein erfülltes menschliches Miteinander und für die Schönheit des Zeitgestaltens

Der gemeinsame Geist der Mitglieder des Verbundes

Wir sind der Überzeugung, dass die Kunst der kooperativen Gestaltung von Veränderungsprozessen eine entscheidende Kompetenz für eine gelingende Gesellschaft darstellt.

Die Herausforderungen unserer Zeit können nur mit, durch und dank der Initiativen, Ideen und der kollektiven Intelligenz aller Bürgerinnen und Bürger – ob in ihrer Rolle als Laien, Experten oder Verantwortungsträger – bewältigt werden. Als Entwickler und Anwender von kooperativen Verfahren kreieren und nutzen wir Technologien des sozialen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Raums, um die Art und Weise zu bereichern, wie wir kommunizieren, interagieren, Erfahrungen machen, Probleme bearbeiten und Werte schöpfen, Konflikte schlichten.

Kooperative Verfahren müssen so angewandt werden, dass sie der Entfaltung von Menschen in ihren jeweiligen sozialen Kontexten dienen

Wir stellen uns der besonderen Verantwortung, als Gestalter von Verfahren, das Handeln anderer Menschen im Sinne ihrer eigenen Ziele temporär anzuleiten, zu beeinflussen und also zu verfassen. Dies tun wir im Geiste und mit der inneren Haltung von Unterstützern, in Achtung vor und Verpflichtung für das Selbstbestimmungsrecht freier und an Rechten gleicher Bürgerinnen und Bürger. Kooperative Verfahren müssen so angewandt werden, dass sie der Entfaltung von Menschen in ihren jeweiligen sozialen Kontexten dienen.

Handlungsstränge

Seine Ziele verfolgt *Procedere* durch Einflussnahme auf und Brückenbau zwischen Theorie und Praxis, insbesondere durch forschungspolitische, informatorische und praxiszentrierte Interventionen, Publikationen, Tagungen, Projekte und Prozesse.

Wichtigstes Mittel unserer Arbeit ist die Nutzung unseres Verbundes als selbstorganisiertes Verfahren der Organisation unseres offenen Dialogs und zweckorientierten Handelns. Durch einen ergebnisoffenen und wertschätzenden Dialog über prozedurale Herausforderungen und Chancen schaffen wir einen Raum individuellen und gemeinsamen Lernens.

features

features

Wir sind bestrebt, in einem Klima gegenseitigen Vertrauens und im Geiste prozeduralen Denkens den Fluss und die Fortentwicklung von Ideen zu fördern, wohl wissend, dass es keine abschließenden Wahrheiten und finalen Theorien gibt. Im Respekt vor der Selbstbestimmung und Freiwilligkeit jedes Verbundmitglieds achten wir dabei auch seine Rollenvielfalt und die Grenzen und Vorbehalte zur Teilnahme an den Aktivitäten des Verbundes.

Anmerkungen

1. Folgender Beitrag entspringt dem im Procedere Verbund angewandten Procedural Governance Ansatz. Die darin beschriebene Meta-Matching-Method verdankt sich zum einen einer umfassenden wissenschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF) der Universität Bielefeld, der Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg, der Privaten Universität Witten/Herdecke, dem Centrum für angewandte Politikforschung, der Ludwigs-Maximilians-Universität, München und dem Department of Public Management & Governance der Zeppelin University, Friedrichshafen. Zum anderen verdankt sich die Meta-Matching-Method der Beratungspraxis insbesondere von Raban Daniel Fuhrmann. Sie ist in den vergangenen Jahren in einer Fülle von Prozessberatungssituationen angewandt und verfeinert worden und wird seit drei Jahren zunehmend in der universitären Lehre und berufsbegleitenden Trainings vermittelt.

2. In der aktuellen Governancedebatte wird diese Problematik in den Sozialwissenschaften umfassend diskutiert. Der folgende Beitrag entspringt insbesondere dem Procedural Governance Ansatz (deutsch: prozedurale Politik).

3. Siehe z.B. Zilleßen (1998).

4. Metaverfahren: Verfahren zur Verfahrensauswahl und Verfahrensoptimierung.

5. Stakeholder, sei es intern aus den diversen Bereichen in Rat und Verwaltung, sei es extern in Wirtschaft, Bürgerschaft und organisierten Interessen.

6. Geprüft werden sechs Dimensionen (siehe folgendes Schaubild). Die einzelnen Dimensionen können in diesem Rahmen leider nicht weitergehend besprochen werden. Siehe z.B. Fuhrmann/Stock (2006).

Was machen wir?

Als nächste Veranstaltungen sind geplant:

- Workshop zu »Weltraumpolitik/-verfahren« im Haus der Wissenschaft und in Kooperation mit der TU Braunschweig. Infos: rabandf@gmx.de und m.weisskopf@tu-braunschweig.de
- Workshop »Pimp up your event«; ein kollegialer Austausch, wie man seine Veranstaltungen »aufmotzen« kann. Infos: oliver.kuklinski@plankom.net

Literatur

APEL, H. / DERNBACH, D. / KÖDEL-PETER, T. / WEINBRENNER, P. (Hrsg.) (1998) Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch, Bonn

BISCHOFF, A. / SELLE, K. / SINNIG, H. (1996) Informieren, Beteiligen, Kooperieren: Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden, Techniken, Dortmund

DIENEL, P.C. (1977) Die Planungszelle: Eine Alternative zur Establishment-Demokratie, Opladen

FUHRMANN, R.D. / STOCK, A. (2006) Partizipative Verfahren optimal auswählen und anpassen. Die Meta-Matching-Method (MMM): Ein Grundwerkzeug für kommunale Entscheider und Planer, in Neues Verwaltungsmanagement Bd. 39 02/06, Berlin

FUHRMANN, R.D. / BRUNN, M. (2005a) Stärkung der kommunalpolitischen Arbeit durch co-aktive Problemlösungsverfahren – Eine Auswahlhilfe für kommunale Entscheider; in: Stock, A. / Kegelmann, J. (Hrsg.): Kommunalpolitik der Zukunft:

partnerschaftlich und professionell, Stuttgart, 119–144

FUHRMANN, R.D. (2005a) Die Gemeinsinn-Werkstatt als Metaverfahren. Positionierung der Gemeinsinn-Werkstatt anhand des verfahrenstheoretischen Ansatzes, In: Fänderl, W. (Hrsg.): Beteiligung über das Reden hinaus, Text E004 auf der CD-Rom

FUHRMANN, R.D. (2003) Politisch-soziale Techniken für das 21. Jahrhundert, in: politische ökologie, Jg. 21, 39–41

HOLMAN, P. / DEVANE, T. (Hrsg.) (2002) Change Handbook: Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden, Heidelberg

KÖNIGSWIESER, R. / KEIL, M. (Hrsg.) (2000) Das Feuer großer Gruppen: Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen, Stuttgart

LEY, A. / WEITZ, L. (Hrsg.) (2004) Praxis Bürgerbeteiligung: Ein Methodenhandbuch, Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 30, Stiftung Mitarbeit, Bonn

STOCK, A. (2005) Local Modern Governance – Ansätze für ein Kommunalpolitisches Management, Stuttgart



Papst in Synagoge Köln