

# Skizze einer Verfahrenstheorie

## Instrumente zur Profilierung von Verfahren

Raban Daniel Fuhrmann

### Prozedurale Verfahrensdefinition

Im Rahmen einer Werkstatt des Procedere Verbundes wurde folgende Definition basierend auf einem Vorschlag des Verfassers erarbeitet. Folgender Text stellte meine Zusammenfassung des Tagungsergebnisses dar. Es handelt sich dabei um eine Arbeitsdefinition jener Verfahren, auf welche die Verfahrenstheorie im jetzigen Stadium ihre Aufmerksamkeit richtet (also die Teilmenge der kooperativen Verfahren)<sup>1</sup>:

**Ein kooperatives Verfahren leitet einen geregelten Interaktionsprozeß an, in dem durch die Komposition von Methoden vereinbarte Ziele erreicht werden.**

#### Erläuterung:

##### (a) Ziel der Definition

Wie das Wort Definition impliziert, soll eine Grenze gezogen werden: Was interessiert uns und was nicht? Worauf soll sich also unsere Aufmerksamkeit richten und was können – ja müssen – wir ausblenden?

Die Definition begründet damit eine einheitliche Terminologie für Verfahren i.w.S. und deren Komponenten, hilft uns also BEGRIFFSSICHERHEIT herzustellen. Weiterhin wurde festgestellt, daß uns SOZIALE (und damit keine technischen, naturwissenschaftlichen) Verfahren interessieren, die zudem ein KOOPERATIVES ELEMENT aufweisen (was strikten Zwang aber auch weitgehend „Alibi-Beteiligung“ ausschließt).

##### (b) Feinere Abgrenzung der Bausteine der Definition

###### Ein kooperatives Verfahren...

Die Menge an Verfahren umfaßt zuerst alle zielführenden Aktionsanleitungen (also auch technische Anleitungen z.B. zum Bau-, Betrieb und Wartung von technischen Anlagen) wie auch Anleitungen, die nur eine Person betreffen (z.B. zum besseren Selbst- und Zeitmanagement). KOOPERATIV meint darum, daß unser Fokus nur auf jene Prozeduren gerichtet ist, bei dem ein bestimmtes Anliegen nur unter Einbezug von anderen erreicht werden kann (bzw. soll). Auch wenn der Schwerpunkt dabei vornehmlich auf Verfahren liegt, wo dies möglichst aus freiwilligen Stücken erfolgt (PARTIZIPATIV), so umfaßt kooperativ im Grenzfall auch die erkaufte und erzwungene Mitwirkung. Wichtig ist lediglich, daß Menschen (real oder virtuell) miteinander interagieren müssen (INTERAKTION).

###### ... leitet einen geregelten Interaktionsprozeß an, ...

<sup>1</sup> nach Procedere Taxonomiewerkstatt Heidelberg, 24. bis 26. März 2006, unter Mitarbeit von Löffler Gohl, Dr. Lutz Hager, Dr. Alexander Stock, Oliver Kuklinski, Christian Rapp, Sylvana Mehrwald, um basierend auf dem Model von Raban Daniel Fuhrmann die Grundzüge einer Taxonomie von Verfahren zu vereinbaren.

es werden konkrete ANWEISUNGEN gegeben, wer mit wem, wie, zu welchem Zweck, unter Verwendung welcher Ressourcen, wie lange zu interagieren hat. Diese Anweisungen werden i.d.R. vom Moderator umgesetzt und überwacht. Der Grad der Bestimmtheit und Ausführlichkeit (WOHLDEFINIERTHEIT) kann dabei unterschiedlich vage bzw. präzise sein. Da es sich um soziale Verfahren handelt, also solche, die Menschen und nicht Maschinen oder Tiere interagieren läßt, können und sollen diese Regelung auch nicht mechanistisch bzw. deterministisch sein (z.B. im Sinn von Steuerung und Dressur). D.h. die Rückkopplung und damit die Freiheitsgrade zwischen Anleitung (umgesetzt durch die Interventionen des Moderators) und der Reaktion der Teilnehmer ist prinzipiell unvorhersehbar, d.h. lose. Ein Verfahren ist also immer nur eine vorgreifende Vorschreibung (Pre-skription), wie Menschen miteinander kommunizieren sollten. Aber weder Beschreibung (De-skription) wie sie es faktisch tun werden, noch eine Garantie, daß selbst wenn es so abläuft wie vorgesehen, die erwünschten Wirkungen erzielt werden. Die Kontingenz von sozialen Verfahren ist unberechenbar.

### **... in dem durch die Komposition von Methoden...**

Verfahren im engeren Sinne<sup>2</sup> bestehen aus spezifischen Moderations- d.h. Interaktionsanleitungen. Unser Fokus richtet sich also nur auf eine bestimmte Teilmenge von kooperativen Verfahren, nämlich solchen, die aus mehreren, aufeinanderfolgenden Moderationsschritten (z.B. Begrüßung, Vorstellung, Input, Arbeitsgruppen, Schlußrunde ...) bestehen. Methoden<sup>3</sup> sind also die Bausteine eines Verfahrens, die erst in ihrer Summe das Verfahren ausmachen. Wobei ein spezifisches Verfahren mehr ist als die Summe der aneinandergereihten Methodenvorschläge (Emergenz). Die spezifische Art und Weise der Anordnung (Dramaturgie) und der zugrundeliegende Ansatz der Ausformung und Anwendung prägen (Philosophie) machen das Besondere eines Verfahrens aus, unterscheidet es also von funktional analogen Verfahren.

Das Konzipieren des für ein Verfahren typischen Ablaufes ist darum vergleichbar mit dem Komponieren eines Musikstückes. Erst durch das Verschriftlichen von Musizierenanleitungen in einer Partitur ist die kreative Leistung eines Komponisten/Liedermachers auch für nicht anwesende Dritte (z.B. Dirigenten und Chorleiter Jahre und Meilen entfernt) nachvollziehbar. Die Verschriftlichung von Verfahren durch eine einheitliche Notation (was wesentlicher Zweck einer Taxonomie ist – siehe hinten), ist darum Basis für eine weitere Professionalisierung und Verbreitung von good-practice und prozeduraler Refolution<sup>4</sup>. So wie eine Partitur Anleitungen an Musiker gibt, wann, sie wie ihr Instrument bedienen müssen, so besteht ein Verfahren im Wesentlichen aus der zeitlichen Sequenzierung von schriftlichen Interaktionsanleitungen. Der Moderator fungiert dabei wie ein Dirigent als Ausdeuter und Koordinator dieser terminierten Anleitungen. Ohne das Bild überzustrapazieren so hat diese Analogie uns viele Erkenntnisse und Aha-Effekte vermittelt.

### **... vereinbarte Ziele erreicht werden..**

Verfahren werden nicht um ihrer selbst willen durchgeführt, sie dienen einem bestimmten Ziel. Es handelt sich somit um Instrumente und Techniken, also Hilfsmittel die zu einem bestimmten Zweck entworfen und darum auch nur zu einem analogen Ziel verwandt werden sollten. Nicht das Verfahren, sondern der zugrundeliegende Auftrag, steht darum im Mittelpunkt von Konzeption und Moderation (und selbstredend der Evaluation) eines Verfahrens. Idealerweise sollte das Ziel klar und gemeinsam formuliert worden sein und allen Teilnehmern schriftlich vorliegen. Die Unterscheidung zwischen Zweck (wozu) und Ziel (was), Ergebnis (Output) und Wirkung (Folgen), Strategie und

---

<sup>2</sup> spezifischer: Meso-Verfahren: also Veranstaltungsformate die in Stunden und Tage geplant werden, wie Zukunftskonferenz und Planungszelle und Makro-Verfahren: also Projektformate wie GemeinnsinnWerkstatt und Anwaltsplanung, die eher mit Wochen und Monaten kalkulieren.

<sup>3</sup> Im Unterschied zu Methoden als Mikroverfahren, wie Brainstorming, Kartenabfrage, PPT-Präsentation, die sich nur über Sekunden und Minuten erstrecken und nur aus einer Moderationseinheit bestehen.

<sup>4</sup> Refolution als friedliche aber tiefgreifende emanzipative und partizipative Reform und Revolution in Einem (nach T. G. Ash Bezeichnung für die Ostblockselbstbefreiungen von 1989).

Taktik spielt eine wichtige Rolle und sollte darum bewußt gemacht werden. Verfahren sind also überschaubare, operationalisierte und prozeduralisierte Zweck-Mittel-Relationen, Operationsstrategie. Das Herausarbeiten und Abstimmens von Zweck und Ziel bedürfen in umfassenderen Projekten eines eigenen Verfahrensschrittes.

Auch hier gilt die Kontingenzeigenschaft von Verfahren. Denn obwohl sie der Erreichung eines bestimmten Zieles dienen, so können sie, selbst wenn alles optimal verläuft, ein Erreichen desselben nicht garantieren. Vom Anspruch und Wesen sollen also Verfahren z.B. bestimmte Probleme lösen, faktisch können sie allerdings nur eine systematische Bearbeitungsanleitung abgeben. Ein erfolgreiches Verfahren kann darum auch eines sein, was die Grenzen des eigenen Tuns aufzeigt und verarbeiten hilft. Dennoch, Verfahren verdanken ihre Existenz der Hoffnung, daß mehr als ein Abarbeiten an unlösbaren Problemen möglich ist. Da dies auch mit der inneren Einstellung zusammenhängt, mit der man an die Planung und Durchführung von Prozessen geht, sollte bewußt auch nicht von Problemlösung, sondern Zielerreichung<sup>5</sup> geredet werden.

### **Verfahrensfaktoren: von Ego zu Entwicklung**

Eine funktionale Definition (so wie oben) erschließt bereits die Faktoren, Elemente und Dimensionen, die einen Gegenstand - von einer bestimmten Warte her - ausmachen. Da die Verfahrenstheorie mit praktischem Interesse an die Taxonomisierung geht, interessiert diese letztlich nicht die umfassende Aufzählung aller Elemente, die ein Verfahren ausmachen, sondern die Stellschrauben, an denen in Entwicklung und Anwendung gedreht werden kann. Im Bild einer Werkzeugkommode ausgedrückt: Damit ich – wenn benötigt – das passende Verfahrenswerkzeug schnell finden, bzw. wieder einräumen kann: In welche Schublade paßt welches Verfahren am besten? Die Faktoren benennen uns dabei Anzahl und Eigenschaft der benötigten Schubladen und Fächer. Sagen uns also, wo welches Tool einzuordnen (beim Aufbau eines Verfahrenskataloges, einer Toolbox z.B.) bzw. zu suchen (bei der Konzeption eines Prozesses) ist.

Beim Sammeln und Clustern von infragekommenden Faktoren stellen wir dabei fest, daß ohne ein zugrundeliegendes Interaktionsmodell keine systematische, in sich logische und zugleich abgeschlossene sowie klar trennbare Faktorenliste zustande käme. Auf die Frage, was Verfahren konstituiert, umfaßt das Spektrum unterschiedlichste Elemente von Verfahren, wie Gegenstand und Ergebnisverbindlichkeit, Akteure und Beziehungsgefüge (incl. Konflikt-, Macht- und Abhängigkeitsbeziehung), Ressourcen und Zeitaufwand, Dramaturgie und Interaktionsstil (z.B. Wie verspielt und sinnlich ist es?), Kultur- und Strukturspezifika (u.a. Für welche Kontexte paßt es?) Operationstyp und methodische Wohldefiniertheit (u.a. Wie spezifisch ist angegeben, was genau wann, wie zu tun ist?) Kurz ohne eine Verfahrenstheorie würden die Dimensionen weder kongruent noch konzise sein.

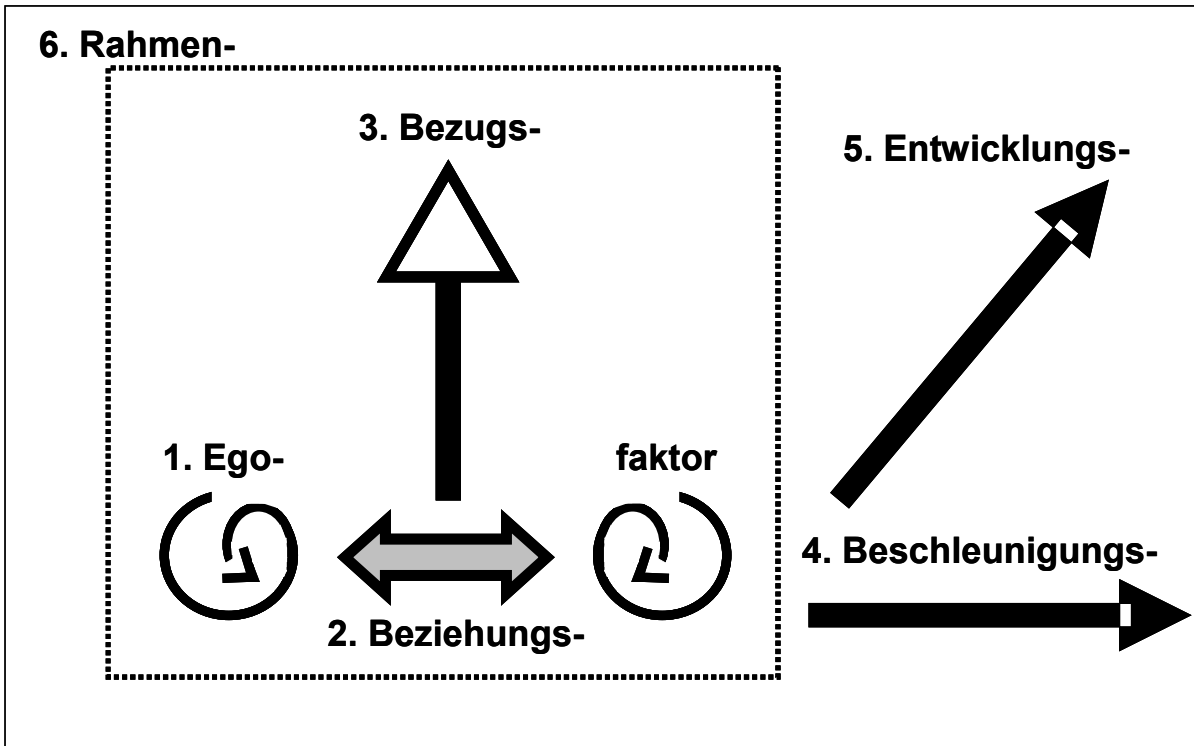
Basierend auf dem Operatoren-Modell und dem systemtheoretischen Interaktionsmodell folgendes 6 Faktoren-Modell<sup>6</sup> zur Bestimmung, besonders aber zur Komposition und Moderation von Verfahren:

---

<sup>5</sup> Die Diskussion ob nicht der eigentliche Zweck vor dem offiziellen Ziel die wichtigere Ausrichtung ist, ist noch offen. Aus pragmatischen Gründen, einigen wir uns auf die Zielerreichung. Auch deshalb, da der Zweck schwerer zu ermitteln und öfters im Dunkeln bleibt (hidden agenda), eine schriftliche Zielfassung aber üblich ist bei der Auftragsklärung und -vergabe.







<sup>6</sup> Begrifflich könnte man auch von Dimensionen oder noch treffender von Vektoren reden, denn sie bezeichnen die sechs abschließenden Einflußfaktoren eines Moderators. Da Vektor jedoch zu linear klingt, und Dimension zu statisch, schlagen wir Faktor vor, denn damit wird der Beitrag zum Werden und Gelingen eines Prozesses gut verdeutlicht.

Sechs- Faktoren-Verfahrensmodell:



Die sechs Faktoren umschreiben jene Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit eine Prozedur erfolgreich durchgeführt werden kann.

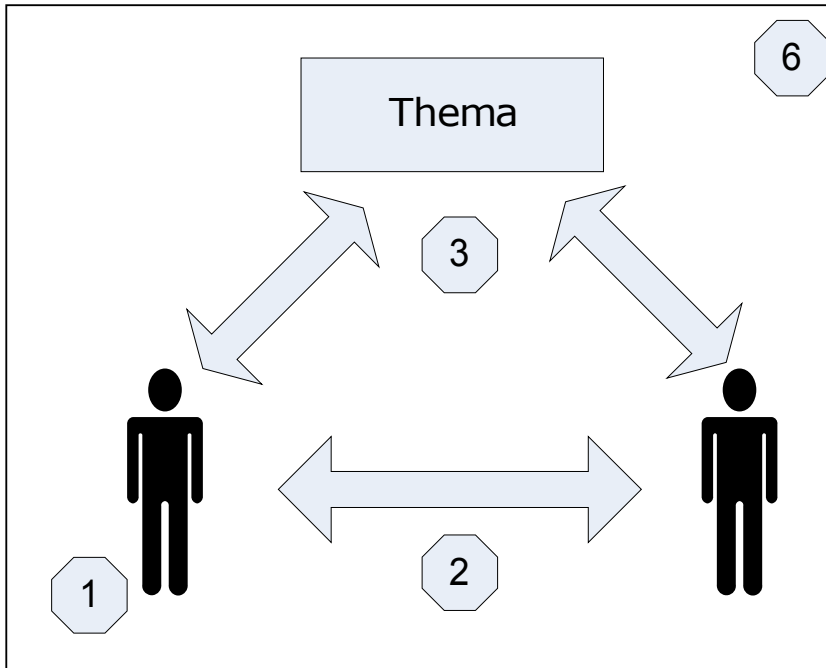
**Symbolik:**

<i>Symbol</i>	<i>Bedeutung</i>	<i>Name</i>	<i>Beitrag</i>
	Spirale = Dasein, Reflexionsbereitschaft	<b>1. Egofaktor</b>	Präsenz (physisch und psychisch) der Teilnehmer (TN) aufbauen, einlassen auf den Prozeß
	Doppelpfeil: Kommunikationsbereitschaft mit anderen	<b>2. Beziehungsfaktor</b>	Zwischenmenschliche Kommunikationsebene entwickeln und sichern
	Pfeil nach oben: Themenkompetenz und -interesse	<b>3. Sach-Bezugsfaktor</b>	Fachlich auf Thema, Anliegen einstimmen und fit machen
	Pfeil nach vorne: Mitmachbereitschaft	<b>4. Beschleunigungsfaktor</b>	In Bewegung/Schwung kommen, bereit sein, sich auf Moderationsschritte einzulassen
	Diagonaler Pfeil: Zweckfokussierung	<b>5. Entwicklungsfaktor</b>	Zweck des Ganzen nicht aus den Augen zu verlieren, nicht nur Ziel, sondern dahinterliegende die Vision verfolgen
	Kasten: förderliches Setting	<b>6. Rahmenfaktor</b>	Ressourcen und äußere Rahmenbedingungen die erfüllt sein müssen, damit 1.-5. umgesetzt werden können

### Herleitung der 6 Faktoren

Die sechs Faktoren umfassen somit die sechs Dimensionen eines jeden Verfahrens, aber auch Prozesses, auf welche ein Entwickler und Moderator zu achten hat, bzw. auf welche er durch spezifische Interventionen einfließen kann, damit sein Prozeß gelingt. Es basiert auf einem vereinfachten Interaktionsmodell:

Abb. 1: Interaktionsmodell:



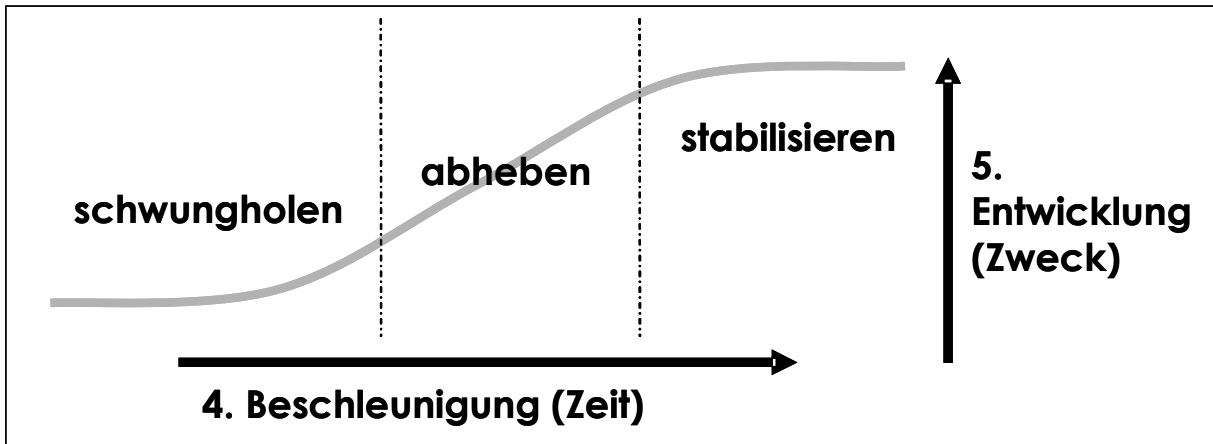
Da es sich bei Verfahren um die Strukturierung von sozialer und nicht individueller oder technischer Interaktion handelt, findet die intendierte Kommunikation(2) zwischen mindestens zwei menschlichen Akteuren (1) statt. Da es sich jedoch nicht einfach nur um eine beliebige Kommunikation handelt, sondern um eine spezifische Interaktion in Bezug auf ein gemeinsames Thema (3), eröffnet sich eine dritte Dimension. Neben der individuellen Ego- (1) und zwischenmenschlichen Beziehungsdimension (2) findet die Interaktion zwischen den Teilnehmern in einer Dreiecksbeziehung mit dem inhaltlichen Sachbezug (3) statt. Die zwischenmenschliche Kommunikation steht quasi im Kraftfeld des Veranstaltungszweckes – mal lose mal enger gekoppelt, aber, so die verfahrenstheoretische Grundmaxime, doch prinzipiell ausgerichtet auf das Ziel des Anlasses. Schließlich findet diese methodisch themenausgerichtete Interaktion nicht im luftleeren Raum statt, sondern stets in einem bestimmten Setting (6). Auch dieser Rahmen (Zeit, Räumlichkeiten, Ressourcen) ist in die Planung und Durchführung einzubeziehen. Unpassende Räumlichkeiten haben z.B. einen wesentlichen Effekt auf den Erfolg eines Verfahrens.

Mit diesen vier Grundkategorien ist zwar die statische, aber noch nicht die dynamische Seite eines Verfahrens dargestellt, denn das Wesenseigene einer Prozedur ist ja gerade die Verzeitlichung und Taktung der Interaktion. Dies wird mit den Dimensionen 4 (Beschleunigung) und 5 (Entwicklung) verdeutlicht. Die Unterscheidung zwischen 4 und 5 legt dabei in der unterschiedlichen Qualität der Verzeitlichung in Bezug auf die Zweckerreichung<sup>7</sup>: Es macht nämlich einen Unterschied aus, ob ich durch meine Interventionen als Moderator die Akteure und damit den Kommunikationsprozeß in Schwung bringe oder ob ich zusätzlich dahin wirke, daß diese Kommunikation den gewünschten

<sup>7</sup> Die Unterscheidung von Chronos und Kairos kommt hier zur Geltung: Nicht die chronologische Abfolge (Chronos) sondern den „richtigen Augenblick“ finden (Kairos). Der Moderator kann ein Verfahren zeitlich planmäßig durchführen, aber zum Beispiel situativ nicht bemerken wann denn der richtige Zeitpunkt für den Übergang von einer Phase zur anderen ist. Wann sind die Teilnehmer richtig angekommen? Wann ist der Zeitpunkt reif für die Beschlußfassung? u.ä.

Interaktionszweck des Gesamtanlasses erfüllt. Man kann sich eben auch nett unterhalten und ausgetauscht haben, aber in Bezug auf den eigentlichen Zweck nicht abgehoben, also auf ein höheres Niveau an Erkenntnis und Bereitschaft gekommen sein. In der klassischen S-Kurven-Dramaturgie ist diese Zwie-Dynamik von Quantität und Qualität von Moderation gut darstellbar:

Abb. 2: S-Kurven-Dramaturgie:



Demnach ist es Zweck eines jeden Verfahrens eine Gruppe von Menschen dabei behilflich zu sein von einem als unbefriedigend empfundenen Ist-Zustand zu einem besseren Soll-Zustand zu kommen. Sprich, ein höheres Level an Ergebnisqualität in einer angemessenen, noch überschaubaren und beeinflussbaren Quantität an Zeit und Ressourceneinsatz zu erreichen. Diesen teleologisch-funktionalen Wesenskern haben Verfahren als soziale Techniken mit andern Hilfsmitteln und Instrumenten gemein<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Der Übergang von einer Kommunikations- über eine Interaktions- zu einer Kooperationslogik kennzeichnet dabei diese damit politische Phasendramaturgie. Verfahren sind damit terminierte Interventionsmittel zur kooperativen Verbesserung von Zuständen.

# Einseitige Profilierungsanleitung

**Meta-Matching-Method**

Verfahrensprofil von: \_\_\_\_\_

Prozedur (ex ante) Konzeption       Prozeß (ex post) Evaluation

**Supra (eingrenzen): Grobunterscheidung nach Problemdimension**

Handelt es sich primär um ein:

Fach-/Sachproblem (Was?)

Akteurskonflikt (Wer?)

Strategie/Vorgehensfrage (Wie?)

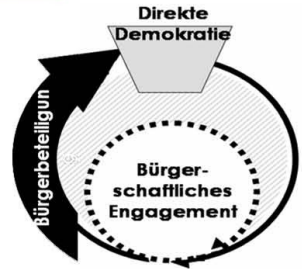
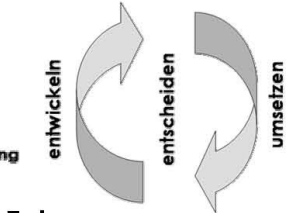
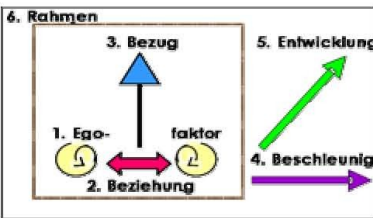
**Inter (abgrenzen): Feinunterscheidung nach Zeit und Zweck**

1) Welches ist der Zeithorizont?

Methode	Veranstaltung	Projekt	Organisation
Sekunden - Minuten	Stunden - Tage	Wochen - Monate	Jahre - Jahrzehnte

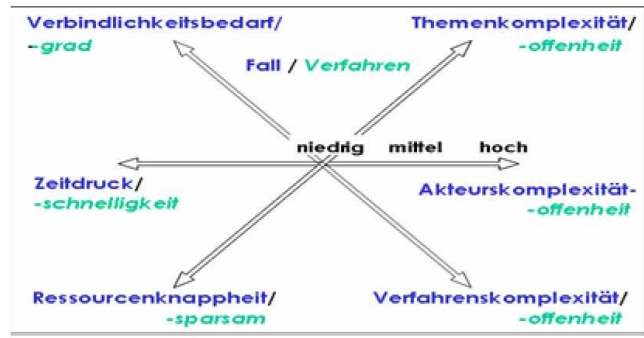
2) Welches ist der Leistungszweck?

**Taxonomie**



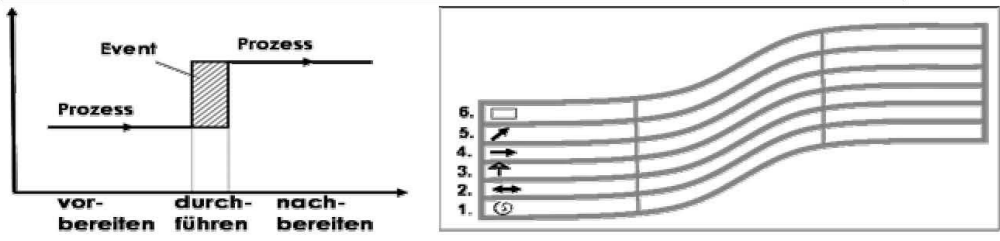
**Extra**

**(profilieren): Matching des Anforderungs- und Leistungsprofil**



**Praxeologie**

**Intra (anpassen): Grobbeschreibung nach Prozeßdramaturgie**



**Infra (anleiten): Feinbeschreibung als Programm**

Zeit <sup>5</sup>	Dauer <sup>4</sup>	Programmpunkt <sup>1,2,3</sup>	Methode	Ressourcen <sup>6</sup>	Zuständig
17:00	5'	Willkommen	Leckerli überreichen	20 Bonbons	Moderator
17:05	...				

## **Meta-Matching-Method: Eine Anleitung zur Auswahl geeigneter Verfahren**

Bei der *Meta-Matching-Method*<sup>9</sup> (MMM) handelt es sich um ein Metaverfahren, welches bei der Auswahl der konkreten Beteiligungs-, Entscheidungs- und Moderationsmethoden im Lösungsprozess hilft, indem es durch folgende vier Phasen führt:

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

Während der ersten Phase, dem „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 Kriterienkataloges genau untersucht und in einer Grafik visuell verortet. Im dritten Schritt des „Matching“ wird beurteilt, ob überhaupt und in welcher Weise ein bestimmtes Verfahren zum gegebenen Fall passt. Im letzten Schritt des „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 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.

### **1. Mapping: Ausleuchten der Aufgabenstellung**

Das so genannte „Mapping“ dient dem Ausleuchten von Problem und Verfahren. Denn vor der technischen Analyse des „Profiling“ ist es unbedingt notwendig, alle Dimensionen des Themas und der angestrebten Vorgehensweise erkannt zu haben. Ohne diese Analyse des Falls würde die spätere Entscheidung zugunsten oder ungunsten eines bestimmten Verfahrens auf Sand gebaut. Die Gefahr ist dann groß, daß ein Verfahren ausgewählt wird, welches für den Fall nicht geeignet ist. Dies würde unnötig Zeit, Geld und Vertrauen bei den Beteiligten kosten. Zum Mapping gehört die Einordnung des Falls in den so genannten Policy-Kreislauf (siehe Abbildung 1). Der Policy-

<sup>9</sup> Folgende Darstellung der Meta-Matching-Method wurde für den Gebrauch von Verwaltungskräften und Kommunalpolitikern verfasst. Alexander Stock half bei der reaktionellen Überarbeitung, die Rechtschreibung weicht darum von der in der übrigen Arbeit ab. 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



Kreislauf setzt die einzelnen typischen Phasen eines kommunalpolitischen Prozesses in eine logische Reihenfolge und hilft so, leicht zu erkennen, an welcher Stelle das betrachtete Problem zu verorten ist und gibt schon wichtige Hilfestellung bei der Wahl des geeigneten Verfahrens.

### Verortung im Problemlösungszyklus

Je nach Verortung des Falles im Policy-Kreislauf werden ganz andere Anforderungen an das Verfahren gestellt:

- Geht es z.B. lediglich darum, die relevanten Informationen für einen Planungsprozess zu besorgen?
- Oder sollen diese zusätzlich gewichtet und zu einer Entscheidungsempfehlung verdichtet werden?
- Muß eine kollektiv verbindliche Entscheidung herauskommen?
- Oder reicht das lediglich disperse Engagement diverser Aktionsgruppen?
- Wird schließlich die Umsetzung von der Verwaltung durchgeführt?
- Oder muß – z.B. aus Kostengründen – auf eine Durchführung durch die Betroffenen gebaut werden?

Die Verortung im Policy-Kreislauf stellt also klar, welches Ergebnis das zu wählende Verfahren erbringen muß. Im anspruchsvollsten Fall muß der gesamte Kreislauf durchschritten werden.

Weiterhin wird deutlich, welche Art von Unterstützung zum Beispiel von Seiten der Teilnehmer benötigt werden: Will man nur eine inhaltliche Input-Beteiligung oder sollen sie auch bei der Umsetzung mithelfen? Sollen Betroffenen gar mitentscheiden? Dann bräuchte man z. B. plebiszitäre Verfahren. Die Praxis zeigt dabei, daß beides zusammenhängt: Die Bereitschaft von Bürgern, in Eigenregie Aufgaben umzusetzen, hängt damit zusammen, ob sie mitentwickeln und mitentscheiden konnten. Jeder setzt lieber das um, was er selber miterdacht und mitbestimmt hat. Das in Zeiten knapper Kassen viel beschworene bürgergesellschaftliche Engagement funktioniert also nur, wenn Bürger in den ganzen Politikkreislauf eingebunden werden. MMM hilft, das angemessene (weder zu viel noch zu wenig partizipative) Vorgehen zu finden.

Welche Phasen des basalen Problemlösungsprozesses sind am ehesten angesprochen? –Sprich: Braucht es zur Lösung primär das:

- Entwickeln von Lösungsalternativen?
- Entscheiden, welche zu wählen ist?
- Umsetzen der gewählten Wege?
- Durchschreiten des ganzen Prozesses?

Welche politische Partizipationsdimension ist also am ehesten gefordert? Welche Art von Unterstützung wird am ehesten benötigt?

- Entwicklung: z. B. durch aktive Einbindung der Ideen der Betroffenen?
- Entscheidung: Techniken der Entscheidungsunterstützung, Elemente der direkten Demokratie etc.?
- Umsetzung: z. B. Beteiligung von Unternehmen, Vereinen/ Verbände oder Bürgermitarbeit? – oder gar Eigenengagement: Empowerment/bürgerschaftliches Engagement?

### Mapping des Fallgegenstandes

Inwieweit sind formelle Entscheidungsstrukturen involviert? etc. Das detaillierte „Mapping“ beginnt immer mit der Thematik, die dem Fall oder Problem zugrunde liegt. Der Fall und das Anliegen müssen inhaltlich durchschaut werden:

- Um welche Frage(n) geht es eigentlich genau?
- Welches Ziel wird angestrebt?
- Welche Visionen zum Thema gibt es unter den Teilnehmern?

- Welche Aufträge und Missionen verfolgen sie?

Zusätzlich müssen *Hindernisse* identifiziert werden:

- Welches sind die neuralgischen Punkte?
- Wovon hängt Erfolg oder Misserfolg des Vorgehens entscheidend ab?
- Welche Streitpunkte gibt es zwischen den Teilnehmern?

Für das spätere Vorgehen kann es hilfreich sein, Zwischenziele zu suchen und zu formulieren: Was sind notwendige Zwischenziele für den Erfolg des Vorgehens? Worauf könnten sich die Beteiligten als Zwischenschritte verständigen?

- Von großer Bedeutung ist auch die Behandlung von Kernfragen wie:
  - Worum geht es den Beteiligten letztlich?
  - Worüber streiten sie sich eigentlich?
  - Ist das zu lösende Problem die eigentliche Ursache?
  - Oder gibt es unausgesprochene Konflikte und Probleme hinter dem Problem?

Bei der Suche nach dem Problem hinter dem Problem, der „*hidden agenda*“, hilft auch die Vorgeschichte des Falls:

- Wie kam es zum heutigen Zustand? Wer war daran beteiligt?
- Wie sieht die Anamnese aus?

Damit die späteren Maßnahmen erfolgreich und wirkungsvoll sind, sollten Hebelpunkte gefunden werden:

- Wo kann man ansetzen?
- Durch welche Schritte können verkrustete Positionen aufgebrochen werden?
- Was erzeugt Dynamik?

Während der Analyse des Themas wird der Blick immer wieder auf die beteiligten Akteure fallen. Sie spielen in jeder Hinsicht eine herausragende Rolle für Erfolg und Misserfolg des Vorgehens. Aus diesem Grund müssen die beteiligten Akteure und ihre Interessen genau unter die Lupe genommen werden:

#### Checkliste: Mapping der Akteurskonstellation

- Wer sind die Stakeholder?
- Wer ist der Initiator?
- Für wen, sprich: welche Kunden, wird das Verfahren durchgeführt?
- Wer sind die Partner in dem Verfahren, sprich: mit wem und durch wen lassen sich bestimmte Ziele erreichen?
- Von besonderer Bedeutung sind die Gegner im Verfahren. Sie können gegen bestimmte Ziele opponieren oder aber das Vorgehen ablehnen.
- Wer ist gegen was? Aus welchem Grund?

Die Akteure sind jedoch nicht nur als Einzelspieler von großer Wichtigkeit. Fast entscheidender ist die Frage nach ihren Verhältnissen untereinander und in Bezug auf die Sache. Dieses Beziehungsgefüge muß man durchschauen. Grafische Mittel in Form von Netzdiagrammen und Beziehungsgefügen können hierzu hilfreich sein. Bei der Analyse ist es wichtig, sich klarzumachen, daß bestimmte Akteure möglicherweise bestimmte Rollen nur vortäuschen. Aus welchem Grund spielen sie eine solche Rolle? Wie kann man sie davon abbringen? Innerhalb der Akteurskonstellation der Stakeholder stellt sich die Frage nach den Machtverhältnissen. Dabei gibt es scheinbare Machtverhältnisse, die jedoch über die tatsächliche Machtverteilung hinwegtäuschen können.

### Checkliste: Mapping des Beziehungsgefüges der Akteure

- Welche Interessen haben die unterschiedlichen Akteure?
- Jeder Akteur vertritt eine bestimmte Position – welche Interessen bringen jeden jeweils dazu?
- Das Spektrum der Akteure wird Koalitions- und Konfliktverhältnisse erlauben bzw. aufbrechen lassen. Welche Akteure können oder wollen koalieren?
- Wer kann unter keinen Umständen miteinander?
- Innerhalb des Beziehungsgeflechts wird es Schlüsselpersonen geben, die vielfach vernetzt sind und möglicherweise einiges an Macht auf sich vereinen.
- Wer sind diese „stillen Eminenzen“?
- Mit wem sind sie vernetzt?

Nachdem das Thema und die beteiligten Akteure umfassend ausgeleuchtet worden sind, richtet sich der Blick auf die bisherigen und notwendigen Vorgehensweisen. Die grundsätzliche Frage lautet selbstverständlich: „Wie vorgehen?“. Dazu gehören Aspekte wie: Wie wurde bisher vorgegangen? Welche Referenzbeispiele gibt es? Welches Verfahren hat man zu diesem Zeitpunkt (noch) vorgesehen? Üblicherweise ordnet sich die Frage des „Wie“ in strategische Konzepte, die Ansatzpunkte identifizieren und Maßnahmen benennen sowie einzelne Schritte und Meilensteine (Zwischenziele) enthalten. Geleitet werden solche Konzepte von einer bestimmten Philosophie, welche dem Ansatz zugrunde liegt. Es ist lohnend, sich diesen Ansatz vor Augen zu halten und fortlaufend kritisch zu fragen, ob seine Grundannahmen zu den realen Bedingungen des Falls passen.

Auf bekannte Probleme gibt es häufig schon Antworten. Das übliche Vorgehen könnte jedoch auch scheitern. Dann stellt sich die Frage, wie offen die Beteiligten für neue Verfahren sind.

### Checkliste: Mapping der Prozeßflexibilität

- Sind die Beteiligten experimentierfreudig?
- Welche Erfahrungen bringen sie mit?
- Haben sie möglicherweise gute oder schlechte Erfahrungen mit alternativen Vorgehensweisen gesammelt?
- Über welchen Kenntnisstand verfügen sie?
- Welchen Kenntnisstand setzt das neue Verfahren voraus?

Daneben ist zu klären, ob es bereits andere laufende Veränderungsprozesse gibt. Welche Prozesse sind das? Inwieweit tangieren sie den zugrunde liegenden Fall? Könnte es zu Störungen beim eigenen Vorgehen kommen oder droht sogar eine Störung der anderen Veränderungsprozesse? Im Falle von Überschneidungen ist es normalerweise ratsam, den begonnenen Problemlösungsprozeß abzuschließen. Was kann getan werden, um diesen Prozeß zu einem erfolgreichen Ende zu führen? Ein Abbruch ist immer die schlechteste Wahl, denn ein solcher befördert die Zurückhaltung bzw. Skepsis der Betroffenen gegenüber neuen partizipativen Problemlösungsverfahren.

Wird ein bestimmtes Vorgehen ins Auge gefasst, muß überlegt werden, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, um das Verfahren durchzuführen, sowohl materiell als auch personell. Welche Mittel wurden schon verbraucht? Und was wird noch benötigt? Wo können Ressourcen mobilisiert werden? Was braucht man zur Durchführung des Verfahrens? Welche Infrastruktur ist notwendig? Zu denken ist beispielsweise an technische Hilfsmittel, Räumlichkeiten, Personal und Finanzen.

Die Durchführung des Mapping – wie von MMM insgesamt – erfordert eine geeignete Moderation.

Denn es muß sehr genau überlegt werden, wie man die Beteiligten durch die einzelnen Schritte führt. In welcher Form werden sie zusammenarbeiten? Während des Mapping können eine Vielzahl von Konflikten hervortreten. Wie geht man mit diesen Streitpunkten um? Welche Schritte sind zur Entschärfung der Konflikte zu unternehmen, so daß der Fall weiterhin konstruktiv ausgeleuchtet wird?

In vielen Verwaltungen wurden im Rahmen der Verwaltungsmodernisierungsmaßnahmen der letzten zehn Jahre Moderationskompetenzen aufgebaut. Je nach der Komplexität des Falles, dem Konfliktpotential und den damit verbundenen Geldern, die auf dem Spiel stehen, kann ein interner Moderator diese Aufgabe übernehmen oder es ist eine professionelle Moderation mit entsprechender Fachkenntnis nötig.

## **2. Profiling: Analyse des Falles und der ins Auge gefassten Verfahren**

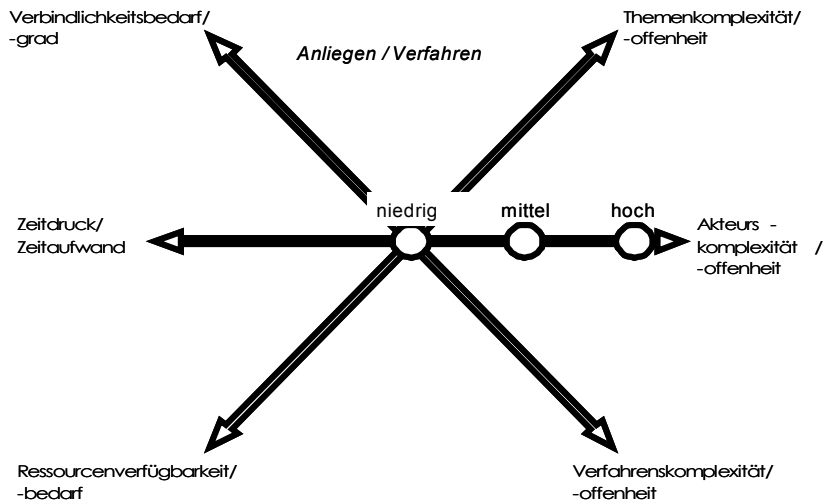
Nach Abschluss des Mapping, das einen sehr umfassenden Überblick über Fall und Vorgehensweise generiert hat, folgt das Profiling. Im Unterschied zum Mapping, in dem es keine Analysekriterien gab, werden Fall und Verfahren nun anhand eines genauen Rasters untersucht. Dank des Mappingprozesses haben die Teilnehmer den nötigen Durchblick gewonnen, um nun die sechs Kategorien im Profiling bearbeiten zu können. Diese Kategorien reichen völlig aus, um feststellen zu können, ob ein Verfahren zur Problemlösung eines bestimmten Falls geeignet ist. Das Analyseraster wird sowohl auf den jeweiligen Fall als auch auf das ins Auge gefasste Verfahren angewendet. Dies ist Voraussetzung für den dritten Schritt, das Matching, bei dem beide Ergebnisse „übereinander gelegt“ werden, um zu sehen, welchen Deckungsgrad sie erreichen.

Zum Analyseraster gehören die sechs Kategorien aus Tabelle 1. Bezogen auf den Fall bzw. auf das Verfahren haben sie unterschiedliche Dimensionen, die jedoch miteinander korrespondieren (So zum Beispiel der Zeitdruck des Problems und der Zeitbedarf zur Durchführung des Verfahrens):

	Anforderungsdimensionen des Falles	Leistungsdimension des Verfahrens
Thema	Komplexität des Themas	Offenheit für Themen
Akteure	Komplexität der Akteurskonstellation	Offenheit für Akteure Berücksichtigung von Akteuren
Verfahren	Komplexität der Verfahrensanforderungen	Methodische Offenheit – Variabilität und Flexibilität
Ressourcen	Verfügbarkeit von Ressourcen (Zeit, Geld, Personen, Technik ...)	Notwendige Ressourcen zur Durchführung
Zeit	Zeitdruck	Zeitbedarf
Verbindlichkeit	Verbindlichkeitsbedarf der Ergebnisse	Verbindlichkeitsgrad der Verfahrensergebnisse

Wie in einem Spinnennetz gehen die Achsen für die einzelnen Kategorien von einem zentralen Punkt aus (vgl. Abbildung 2). Die Bewertungsskala entlang jeder Achse reicht jeweils von „niedrig“ über „mittel“ bis „hoch“. Diese grobe Einteilung ist vollkommen ausreichend, denn eine exakte Quantifizierung bringt keinen substantiellen Erkenntnisgewinn.

Abb. 3: Die Dimensionen der einzelnen Kategorien im Überblick



### Anforderungsprofil des Falles

Die Untersuchung von Fall und Verfahren anhand der sechs Kriterien erfolgt nacheinander. Das heißt, zuerst wird der Fall untersucht und dann das Verfahren. Dieses Vorgehen verhindert unnötige Diskussionen, denn die Teilnehmer können sich zunächst auf den Fall konzentrieren und anschließend relativ unabhängig davon das angestrebte Verfahren untersuchen. So wird auch verhindert, daß möglicherweise ein Verfahren für die Anwendung auf den zugrunde liegenden Fall zurechtgebogen wird.

Da in den meisten Fällen die Betroffenen zwar Experten des zu lösenden Falles sind, aber nicht Experten der möglichen Lösungsverfahren, sollte dieser Schritt sinnvollerweise von einem erfahrenen Verfahrensexperten, der über ein breites Sortiment an bereichsrelevanten Prozeduren verfügt, unterstützt werden.

Vor Beginn der 6-Schritt-Analyse sollte ein Bild über die Komplexitätsaffinität des Auftraggebers und der restlichen Stakeholder gewonnen werden.

#### Checkliste: Komplexitätsaffinität der Falleigner

- Wie offen stehen diese komplexen Angelegenheiten und differenzierten Lösungsverfahren gegenüber?
- Sind die Stakeholder aufgeschlossen, möglicherweise sogar experimentierfreudig?
- Oder sind sie eher expertokratisch, bürokratisch und regelgebunden, also skeptisch gegenüber variablen, partizipativen Vorgehensweisen?

Diese kurzen vorausgehenden Überlegungen helfen, die Stimmung einzuschätzen und ein Vorgehen zu entwickeln, das eine Vielzahl von Akteuren an ihrem Standpunkt abholt. Nur mit dieser Rücksichtnahme werden die unterschiedlichen Beteiligten später konstruktiv zusammenarbeiten.

Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte kurz vorgestellt werden.

1. In der Kategorie *Themenkomplexität* muß man sich fragen, ob alle relevanten Informationen vorliegen. Wie umstritten sind die diversen Informationen gegebenenfalls? Hier geht es auch um die Machtkonstellation: Wer setzt die Agenda? Wer bringt welche Themen und Sichtweisen ein? Weiterhin: Erschwert ein Konflikt die Lösung? Gründe für den Konflikt könnten unter anderem ethische und normative Fragen sein. Dann gilt es,

behutsam vorzugehen und nicht überzeugen zu wollen, sondern erst einmal Verständnis für die andere Position zu wecken.

2. | Für die *Akteurskomplexität* muß zuerst festgestellt werden, ob alle Stakeholder bekannt sind. Können sie alle direkt erreicht werden? Sind die Betroffenen für die spätere Durchführung eines Verfahrens verfügbar? Sind sie vor Ort? Wichtiger noch ist die Frage, ob die Betroffenen willens und fähig sind, sich in einem Problemlösungsverfahren zu engagieren. Wie steht es um die Kenntnis untereinander und den Respekt füreinander? In kommunalpolitischen Belangen spielt die Frage nach der gemeinsamen Sprache (auch im übertragenen Sinne) eine immer bedeutendere Rolle: Können sich die Betroffenen untereinander verständigen? Sind die Teilnehmer offen, mitzuwirken? Wodurch werden sie motiviert? Sind sie zugänglich für Argumente?
3. | Die *Verfahrenskomplexität* fragt danach, wie kompliziert und differenziert das Lösungsverfahren für einen Fall gestaltet sein muß. Welche Vorerfahrungen bestehen zum Beispiel mit co-aktiven Verfahren? Sind die Betroffenen „gebrannte Kinder“, haben sie also schlechte Erfahrungen mit solchen Verfahren? Oder sind die Teilnehmer unbefangen? Daran schließt sich die Frage an, wie offen die Betroffenen für neue Vorgehensweisen sind. Die methodische Ausgestaltung des Verfahrens muß besonders darauf Rücksicht nehmen, wer die Spielregeln bestimmt. Heikel, aber entscheidend ist dieser Punkt immer, denn hier geht es um den Kern aller Machtstrukturen. Lassen sich die Bestimmungsverhältnisse aufbrechen oder blocken die Regelsetzer gar alle Änderungsversuche von vorneherein ab? Bei einer Totalblockade ist die verantwortlichste Konsequenz der Abbruch des gesamten Prozesses, denn wenn die bisherigen Lösungswege schon keine Lösung gebracht haben, dann muß ein neuer Weg gefunden werden.
4. | Für den Lösungsweg ist sodann die Kenntnis der *Ressourcenverfügbarkeit* wichtig. Was steht an Geld, Personal, Ausstattung, Technik und Räumlichkeiten zur Verfügung? Wie leicht lassen sich zusätzliche Ressourcen mobilisieren bzw. ersetzen?
5. | Die Wahl des Lösungsverfahrens ist auch vom *Zeitdruck* abhängig. Wie groß ist er? Wie viel Zeit kann man sich andererseits lassen? Kann die Frist unter Umständen verlängert werden? Wird der Verlauf voraussichtlich verzögert oder beschleunigt? Wenn ja, um wie viel? Wie steht es um die Beeinflussbarkeit? Umfasst der Zeitraum Stunden und Tage, Wochen und Monate oder gar Jahre und Jahrzehnte? Je nachdem, wie lang der Zeithorizont ist, entscheidet es sich, ob eine kurzfristige Moderationsmethode schon hilft oder ein mittelfristiges Interventionsverfahren oder gar ein langfristiges Projektverfahren benötigt wird.
6. | Übersehen wird oft der Entscheidungscharakter des Ergebnisses: Welchen *Verbindlichkeitsgrad* müssen die Ergebnisse bei den Teilnehmern und Betroffenen haben, damit die erwünschte Wirkung eintritt? Das heißt, in welchem Maße müssen sich die Beteiligten an die Ergebnisse halten? Sie möglicherweise selbstständig umzusetzen bereit sein? Wie weit- und besonders tiefreichend muß die Lösung sein? Von wie vielen Betroffenen müssen Entscheidungen getragen werden? Wie umfassend müssen Entscheidungen getragen werden? Wie hoch müssen die Sanktionsmöglichkeiten sein?

## Checkliste: Anforderungsprofil des Falles

Inhaltskomplexität	Akteurskomplexität	Verfahrenskomplexität
Liegen alle relevanten Informationen vor? Weiß man, wo man sie bekommen kann? Wie umstritten sind die diversen Informationen? Erschwert ein Konflikt die Lösung? Spielen ethische und normative Fragen eine wichtige Rolle? Wer setzt die Agenda? Wer kann Themen/Sichtweisen einbringen? Wer kann sie ändern?	Sind alle Stakeholder bekannt? Kann man sie direkt erreichen? Wie verfügbar sind die Betroffenen? Sind sie willens und fähig, sich einzubringen? Wie gut kennen und respektieren sie sich? Wie vertragen sie sich untereinander? Wie offen und fit fürs Mitwirken sind sie? Wie und wodurch sind sie motiviert?	Welche Vorerfahrungen bestehen mit co-aktiven Verfahren? Wie offen sind die Betroffenen für neue Vorgehensweisen? Und für neue Medien? Wer bestimmt die Spielregeln? Wie wird darüber bestimmt? Wie fest gefügt sind diese Entscheidungswege und Stimmengewichte?
Ressourcenverfügbarkeit	Zeitdruck	Verbindlichkeitsbedarf
Was steht zur Verfügung an: - Geld, - Personal, - Ausstattung/Technik, - Räumlichkeiten? Wie leicht lassen sich zusätzliche Ressourcen mobilisieren bzw. ersetzen?	Wie groß ist der Zeitdruck? (Tage, Monate etc.?) Gibt es eine Deadline? Muß mit Verzögerungen gerechnet werden? Wie beeinflussbar ist das Auftreten von Verzögerungen oder Beschleunigungsmöglichkeiten?	Wie weitreichend muß die Lösung sein? Wie verbindlich? Muß sie von allen getragen werden? Wie weit? Welche Folgeschritte hängen von der Lösung dieses Problems ab?

### Leistungsprofil des Verfahrens

Wie beim Anforderungsprofil des Falls ist es vor der 6-Schritt-Analyse sinnvoll, generell die Komplexitätsaffinität des Verfahrens zu ermitteln. Unter Umständen kommt man zu dem Ergebnis, daß die Komplexitätsaffinität viel zu gering ausfällt, um das Problem lösen zu können. Damit würde sich die 6-Schritt-Analyse zur Erstellung des Leistungsprofils des Verfahrens erübrigen.

Wie reagieren die Methodik und der Ablauf des Verfahrens auf die gegebene Fall-Komplexität? Nimmt das Verfahren die Komplexität auf und kann es sie verarbeiten, so ist es komplexitätsaffin. Möglicherweise ist das Verfahren aber auch überfordert, dann ist es komplexitätsavers. Ungeeignete Verfahren sind komplexitätsindifferent.

Je nach Anforderungsprofil und damit Komplexitätsgrad des Falles lassen sich meist sehr schnell eine Vielzahl denkbarer Vorgehensweisen ausklammern und der Fokus auf einen übersichtlichen Kreis richten. Das Profiling der möglichen Verfahren erfolgt dann analog anhand der sechs Kategorien, mit denen der Fall analysiert wurde, nur mit leicht veränderten Kategorienamen.

1 So wird beispielsweise bei der Erstellung des Leistungsprofils des Verfahrens nicht nach der Themenkomplexität gefragt, sondern nach der *Themenoffenheit*. Inwieweit kann jedes Thema, jede Frage oder Sichtweise jederzeit von jedem auf seine jeweilige Art und Weise eingebracht und vertieft werden? Wie offen und flexibel ist das Agenda-Setting? Wie flexibel kann das Verfahren auf Meinungs-, Informations- und Gegenstandsänderungen eingehen?

1 Die *Akteursoffenheit* richtet dich danach, inwieweit jeder selbst teilnehmen muß, bzw. sich auch vertreten lassen kann. Inwieweit kann jeder Teilnehmer in jede Rolle schlüpfen, und zwar wann und wie er will, auf seine Art und in seiner Sprache? Kann jeder, der will, teilnehmen oder nur auf Einladung? Wenn ja, wie wurde ausgewählt? Kann also jeder jederzeit kommen und gehen, bleiben und handeln wie er will oder sind diese individuellen Teilnahmefreiheiten sehr eingeschränkt?

1 Das Kriterium der *Verfahrensoffenheit* gibt an, inwieweit jeder in der von ihm gewünschten Form, zu dem von ihm gewünschten Thema, an dem von ihm gewünschten Ort und zur gewünschten Zeit, alleine für sich oder gemeinsam mit anderen und zwar mit den von ihm gewünschten Personen interagieren kann (oder es auch sein lassen darf). Inwieweit kann jedes Verfahren, jede Methode, jedes Format von jedem jederzeit eingebracht, verändert, durchgeführt, abgesetzt, verkürzt, verlängert, verstetigt werden? Unabhängig davon, ob gemeinsam vor Ort oder durch irgendein Medium? Wie fest vorgegeben bzw. flexibel anpassungsfähig ist das Verfahren?

1 Welcher *Ressourcenaufwand* ist erforderlich, um das Verfahren durchzuführen? Was wird an Räumen, Personal, Finanzen und Infrastruktur sowie an technischen Hilfsmitteln benötigt? Wie groß ist der Spielraum dabei? Was kann substituiert werden? Was kann gekürzt oder gar ganz gestrichen werden? Was kann selbst erbracht werden?

1 Wie hoch ist der *Zeitaufwand* der Prozedur? In welchen Zeithorizonten kann sie durchgeführt werden? Stunden und Tage, Wochen und Monate oder Jahre und Jahrzehnte?

1 Welchen *Verbindlichkeitsgrad* erreichen die Ergebnisse des Verfahrens? Wie bindend sind die Entscheidungen für die Teilnehmer am Verfahren? Wie hoch ist die erzeugte kollektive Verbindlichkeit der Ergebnisse für die Gruppe? Werden die Entscheidungen und Ergebnisse von allen getragen? Wie werden die Entscheidungen getroffen? Wird abgestimmt? Wenn ja, wie hoch ist das Quorum? Und gibt es ein individuelles Veto-Recht?

Damit ist das Profiling von Fall und Verfahren beendet. Die obigen Fragen machen die wesentlichen Aspekte der sechs Kategorien von Problem und Prozedur deutlich.



## Checkliste: Leistungsprofil des Verfahrens

Inhaltsoffenheit	Akteursoffenheit	Verfahrensoffenheit
<p>Inwieweit kann jedes Thema, jede Frage, Sichtweise jederzeit von jedem auf seine jeweilige Art und Weise eingebracht und vertieft werden?</p> <p>Wie offen und flexibel ist das Agenda-Setting?</p> <p>Wie flexibel kann das Verfahren auf Meinungs-, Informations-, Gegenstandsänderungen eingehen?</p>	<p>Inwieweit muß jeder selbst teilnehmen bzw. kann sich auch vertreten lassen, von wem er will?</p> <p>Inwieweit kann jeder Teilnehmer in jede Rolle schlüpfen, und zwar wann und wie er will, auf seine Art und in seiner Sprache teilnehmen?</p> <p>Inwieweit kann jeder teilnehmen, jederzeit kommen und gehen, bleiben und handeln?</p>	<p>Inwieweit kann jeder in der von ihm gewünschten Form, zu dem von ihm gewünschten Thema, an dem von ihm gewünschten Ort und zur gewünschten Zeit, alleine für sich oder verbindlich für andere mit den von ihm gewünschten Personen interagieren?</p> <p>Inwieweit kann jedes Verfahren, jede Methode, jedes Format von jedem jederzeit eingebracht, verändert oder abgesetzt werden?</p> <p>Egal ob unmittelbar vor Ort oder mittelbar per Medium?</p>
Ressourcenverfügbarkeit	Zeitdruck	Verbindlichkeitsbedarf
<p>Wie hoch ist der Ressourcenaufwand des Verfahrens?</p> <p>Was wird benötigt an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Räumen</li> <li>- Personal</li> <li>- Finanzen</li> <li>- Infrastruktur/technischen Hilfsmitteln?</li> </ul> <p>Wie groß ist der Spielraum dabei?</p> <p>Was kann substituiert werden?</p> <p>Was kann selbst erbracht werden?</p>	<p>Welches ist der zeitliche Horizont der Prozedur?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stunden und Tage</li> <li>- Wochen und Monate</li> <li>- Jahre und Jahrzehnte</li> </ul>	<p>Wie hoch ist der Grad an durch das Verfahren erzeugter kollektiver Verbindlichkeit?</p> <p>Werden alle einbezogen?</p> <p>Werden die Entscheidungen und Ergebnisse von allen getragen?</p> <p>Wie werden die Entscheidungen getroffen?</p> <p>Wird abgestimmt?</p> <p>Wie hoch ist das Quorum?</p> <p>Gibt es ein individuelles Veto-Recht?</p>

Nimmt man nun die Ergebnisse zusammen, legt also das Raster von Fall und Verfahren übereinander, tritt man in die dritte Phase der MMM ein.

### **3. Matching: Abgleich von Fall und Verfahren**

Im dritten Schritt, dem Matching, werden die Profile von Fall und Methode übereinander gelegt. Jetzt ist erkennbar, wo die Anforderungen des Falls und die Leistungsfähigkeit der Methode gut übereinstimmen und wo sie weit auseinander klaffen.

Dieser Schritt dauert nur einige Minuten, wenn zum Fall nur ein Verfahrensprofil vorliegt. Dennoch sollte kurz über folgende Fragen nachgedacht werden: Wie liegen die Flächen im Spinnennetz aus Abbildung 3 übereinander? Wie groß ist die Überschneidung? Was sind die Ergebnisse in den einzelnen Kategorien? Beispielhaft ist zu fragen, ob die gewünschte Prozedur für die Themenkomplexität des Falls offen ist.

Etwas länger dauert diese Phase, wenn es gilt, mehrere Verfahren bezüglich ihrer Eignung zur Lösung des Falls zu überprüfen. Hier müssen die Vor- und Nachteile der Anwendung einer bestimmten Prozedur im Vergleich zu einer anderen diskutiert und benannt werden. Hat man sich auf ein Verfahren verständigt, geht man zur vierten Phase über.

Sind die Differenzen zwischen den Profilen zu groß, so hat man noch kein passendes Verfahren gefunden und muß entweder nach weiteren Tools Ausschau halten, das Anforderungsprofil des Falles verändern oder aber das am besten geeignete Verfahren an die spezifischen Anforderungen anpassen. Diesen Schritt behandelt das Re-Designing.

#### Anforderungsprofil des Falls übersteigt das Leistungsprofil des Verfahrens

Verfahren nicht effektiv/leistungsfähig genug

##### Konsequenzen:

- I entweder „mächtigeres“ Verfahren wählen
- I oder nachbessern des Verfahrens
- I oder reduzieren/unterteilen des Falles

#### Leistungsprofil des Verfahrens übersteigt das Anforderungsprofil des Fall

Verfahren nicht effizient

(„mit Kanonen auf Spatzen schießen“)

##### Konsequenzen:

- I entweder bescheideneres Verfahren
- I oder einsparen und vereinfachen des Tools
- I oder Fall ausweiten, indem z.B. Komplexitätsprofil des Falles nochmals genauer betrachtet wird

### **4. Re-Designing: Anpassung des Verfahrens**

In der vierten Phase, dem Re-Designing, wird schließlich überlegt, ob die geprüfte Methode für diesen einen Fall gänzlich verworfen werden muß oder ob es sinnvoll ist, sie bei auseinanderfallenden Ergebnissen innerhalb eines Kriteriums anzupassen. Eventuell stellt sich dabei heraus, daß keine Methode allein das Problem lösen kann. Geschickt kombiniert ergeben sie aber eine geeignete Strategie, mit der sich die Lösung Stufe für Stufe erarbeiten läßt.

Wichtig ist eine gute und zügige Nachbereitung der Ergebnisse nach jedem durchgeführten Schritt. Sonst „verpufft“ der Effekt – präsentierbare Ergebnisse veralten, die Motivation aller Beteiligten sinkt und die Glaubwürdigkeit leidet. Statt auf einem höheren Level weiterzumachen, fängt man wieder von vorne an – oder läßt es ganz.

Erfahrungsgemäß kann ein Verfahren selten in seiner „Lehrbuchform“ direkt angewandt werden, sondern bedarf immer einiger Anpassungen. Denn jeder Fall ist einzigartig. Hinzu kommt, daß auch der Fall an sich nicht fix und fertig vorgegeben ist, sondern sich laufend weiterentwickelt und sich an einzelnen Dimensionen auch hier und da etwas drehen läßt; z.B. können weitere Finanzmittel akquiriert werden, wenn sich herausstellt, daß der Lösungsweg einfach ressourcenaufwändiger sein muß, als ursprünglich geplant. Im Re-Designing kann man also mit etwas Geschick und Erfahrung an (fast) jeder Dimension noch was ändern, bis man eine stimmige Prozessdramaturgie mit dem passenden Methodenbausteinen gefunden hat.