

Skizze einer Verfahrenstheorie

Raban Daniel Fuhrmann

Inhalt

Prozedurale Verfahrensdefinition.....	1
Taxonomie: Wie Verfahren beschreiben und unterscheiden?	7
Praxeologie: Wann, wie, welches Verfahren?	11
Ablauf und Methoden adaptieren/optimieren	20
Fazit: Anleitende Verfahrenstheorie	24
Übertragungsbeispiele.....	26
Meta-Matching-Method: Wann, wie, welches Verfahren?.....	28
Toolpool: Software für eine Verfahrensdatenbank.....	39

Dieser Text setzt sich zusammen aus zu diversen Anlässen entstandenen Versuchen die Verfahrenstheorie zu verschriftlichen. In der Zwischenzeit hat sich zwar die Verfahrenstheorie zum Teil wesentlich weiterentwickelt, doch ist die Grundstruktur nach wie vor gültig ¹.

Prozedurale Verfahrensdefinition

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):

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

¹ Texte u.a. entstanden im Rahmen des Forschungsverbundes „Procedural Approaches to Conflict Resolution“ am ZiF, Bielefeld (2003), der *Positionierung der Gemeinssinn-Werkstatt von Wolfgang Fänderl am CAP München (2004)*, und der *Procedere Taxonomie-Werkstatt Heidelberg im Frühjahr 2006*

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, ...

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 (Wohldefiniiertheit) 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 Vor-schreibung (Pre-skription), wie Menschen miteinander kommunizieren sollten. Aber weder Be-schreibung (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 Sinne² 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. Methoden³ 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 Musizieranleitungen 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 Refolution⁴. 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

² 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.

³ 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.

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

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 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 Zielerreichung⁵ 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, umfaßte 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 Wohldefiniiertheit (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-Modell⁶ zur Bestimmung, besonders zur Komposition und Moderation von Verfahren:

⁵ Die Diskussion ob nicht der eigentliche Zweck vor dem offiziellen Ziel die wichtigere Ausrichtung ist, ist noch offen. Aus pragmatischen Gründen, einigten 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.

⁶ 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 verdeut-

Sechs- Faktoren-Verfahrensmodell:

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

Abb. 1: Sechs-Faktoren-Verfahrensmodell

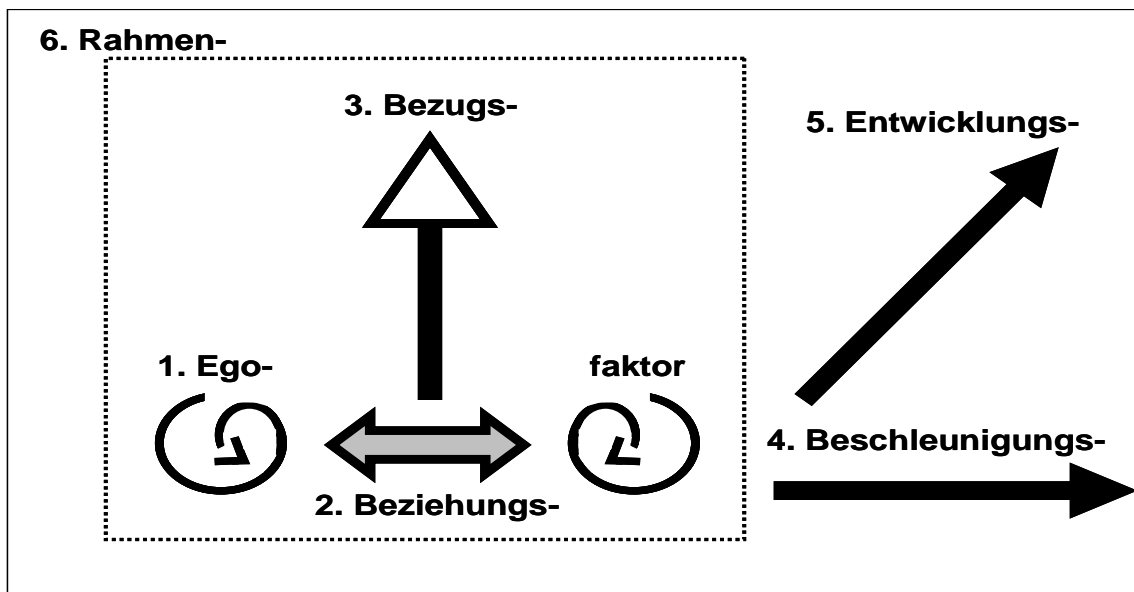








Abb. 2: Erläuterung der Symbolik

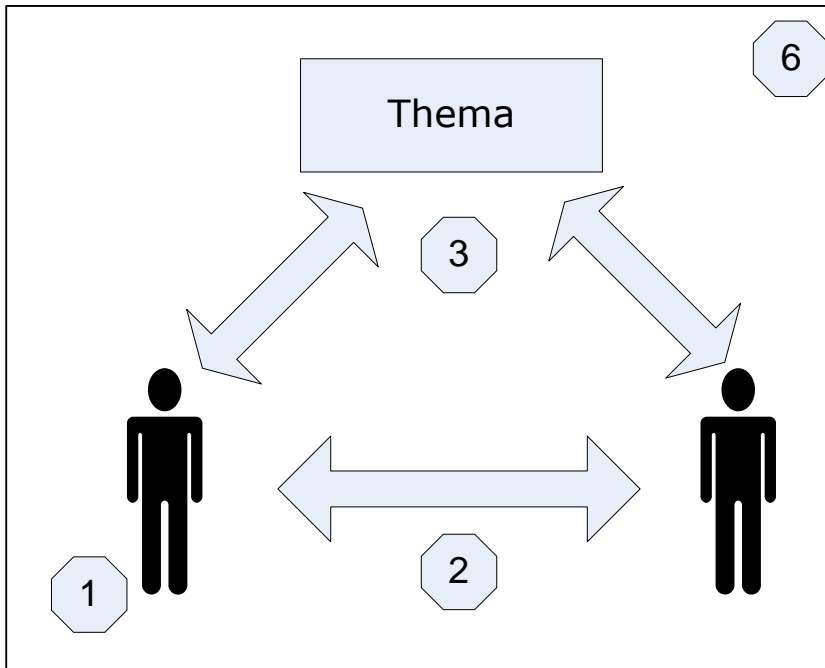
Symbol	Bedeutung	Name	Beitrag
	Spirale = Da-sein, Reflexionsbereitschaft	Egofaktor	Präsenz (physisch und psychisch) der Teilnehmer (TN) aufbauen, einlassen auf den Prozeß
	Doppelpfeil: Kommunikationsbereitschaft mit anderen	Beziehungsfaktor	Zwischenmenschliche Kommunikationsebene entwickeln und sichern
	Pfeil nach oben: Themenkompetenz und -interesse	Sach-Bezugsfaktor	Fachlich auf Thema, Anliegen einstimmen und fit machen
	Pfeil nach vorne: Mitmachbereitschaft	Beschleunigungsfaktor	In Bewegung/Schwung kommen, bereit sein, sich auf Moderationsschritte einzulassen
	Diagonaler Pfeil: Zweckfokussierung	Entwicklungsfaktor	Zweck des Ganzen nicht aus den Augen zu verlieren, nicht nur Ziel, sondern dahinterliegende die Vision verfolgen
	Kasten: förderliches Setting	Rahmenfaktor	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 einflußnehmen kann, damit sein Prozeß gelingt. Es basiert auf einem vereinfachten Interaktionsmodell:

licht.

Abb. 3: Interaktionsmodell:

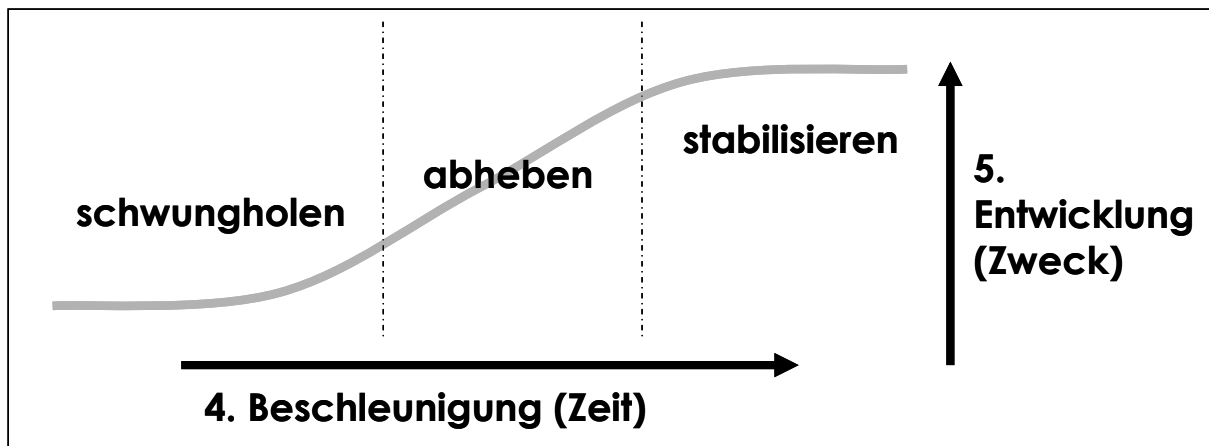


Da es sich bei Verfahren um die Strukturierung von sozialer und nicht individueller oder technischer Interaktion handelt, findet die intendierte Kommunikation(2) zwischen mindestens zwei menschlichen Akteuren (1) statt. Da es sich jedoch nicht einfach nur um eine beliebige Kommunikation handelt, sondern 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 Zweckerreichung⁷: 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 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:

⁷ 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.

Abb. 4: 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 gemein⁸.

Notationsentwurf

Nur kurz angedacht, aber mit großer Begeisterung, wurde daraus eine erste Notationsweise abgeleitet. Drei Darstellungsweisen schwirrten dabei durch den Raum:

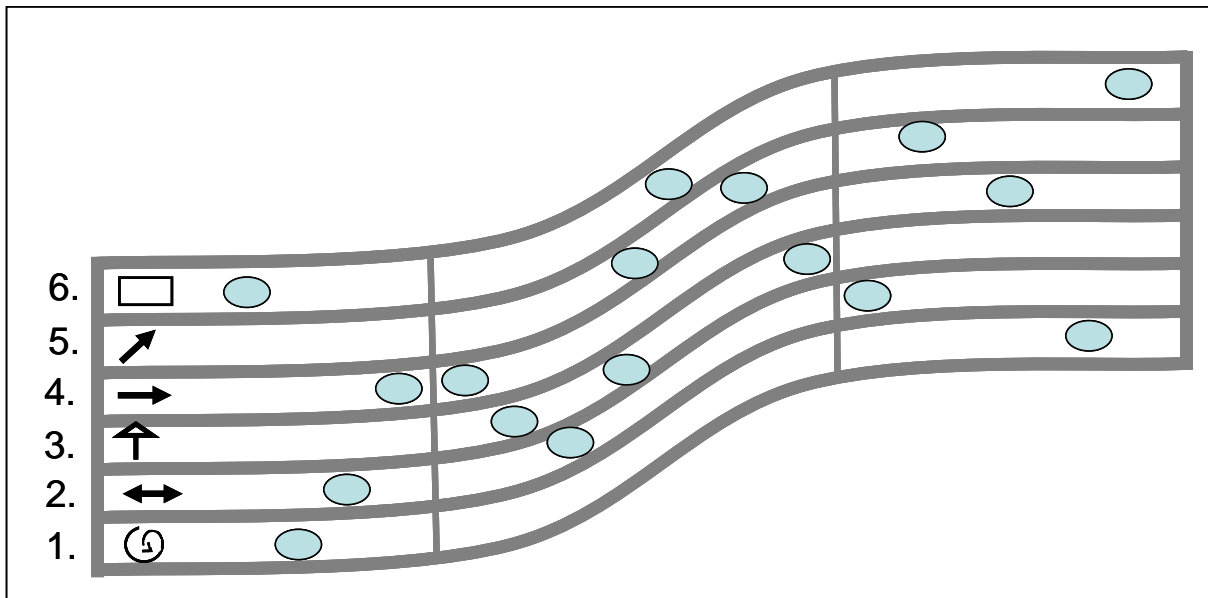
1. Multiple streams (oder auch Kabelstranges): Von links nach rechts verlaufen sechs parallel laufenden Röhren. Zu jedem Zeitpunkt kann der „Wasserstand“ d.h. der relative Einfluß jedes Faktors bestimmt werden.
2. Venus-Kurven: von oben nach unten gestreifte „weibliche“ Silhouette wo die Kurven den Grad der Interventionsdichte durch den Moderator abbilden. Der Kopf den Einstieg in und die Füße den Ausstieg aus dem Verfahren symbolisieren.
3. Partitur: Im Sinne der bereits verwendeten Analogie zur musikalischen Notenschrift. Die sechs Faktoren als sechs Notenlinien auf denen jeweils die zeitliche Dichte und das Ausmaß der spezifischen Interventionen eingezeichnet werden.

Da das Kompositions- und Dirigentenbild bereits auf große Übereinstimmung getroffen war, wurde diese Notationsweise bevorzugt.

Vorteil ist, daß auf eine einprägsame Form die Phasendramaturgie und Methodenspezifika eines jeden Verfahrens auf eine bereist auf einen Blick charakteristische Weise dargestellt werden können. Zur Illustration ein – hier allerdings noch wahllos – bestücktes Beispiel:

Abb. 5: Notationsbeispiel:

⁸ 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.



Diese Darstellungsweise eignet sich dabei nicht nur für das Festhalten von Moderationsanleitungen, sondern auch für das Dokumentieren von durchgeführten Prozessen. Die Prozeßdramaturgie kann dabei auch in Form der Anzahl und Dynamik der Kurvenbiegungen dargestellt werden.

Die Möglichkeit mithilfe solch einer eher bildlichen Darstellungsweise das eigentümliche Muster eines Verfahrens schneller und präziser darstellbar und abspielbar zu machen, müssen allerdings noch durchgespielt werden. Dies kann eine Aufgabe für weitere Arbeitstreffen sein. Auf dem Konstanzer Treffen, werden wir dies bereits ausprobieren.

Taxonomie: Wie Verfahren beschreiben und unterscheiden?

Das Spektrum an Namen und Begriffen für Verfahren ist unübersehbar groß. Die Vielfalt an dahinterliegenden Verständnissen und Definitionen fast babylonisch. Wann wie worüber reden? Was steckt dahinter, daß es so viele Varianten und Bestimmungsversuche gibt? Was umschreiben diese allgemein?

Aus systemischer Sicht handelt es sich bei Verfahren jedoch um zeitlich und thematisch begrenzte Kommunikationssysteme. In Anlehnung an Niklas Luhmann ist ein Verfahren ein auf Zeit angelegtes soziales Interaktionssystem, das auf die Bearbeitung eines kollektiven Problems angelegt ist und das durch spezifische Rollen konstituiert wird. Oder in den Worten von Blair H. Sheppard: „A set of pre-established implicit or explicit rules or norms, governing the way a dispute is resolved“. Basal scheint mir das Motiv eines bestimmten, intentional entwickelten und vorgegeben Kommunikations- und Interaktionsmusters zu sein.

Wie später in Form der Relationierungsmatrix dargestellt wird, läßt sich ein Verfahren konkret als preskriptives Relationierungsmuster verstehen, das angibt, wie man vorzugehen hat, damit man ein bestimmtes Ziel erreicht: Konkret benennt es dabei auf den drei entscheidenden Problemlösungsdimensionen, wer wie mit wem interagieren muß, damit ein bestimmtes Problem (was) gelöst werden kann.

Grundsätzlich stellt ein Verfahren eine sinnstiftende Raum-Zeit-Strukturierung dar, indem es soziales Handeln iterativ relationiert.

Verfahren oder Algorithmus?

Als intentionale (also einen bestimmten Zweck verfolgende) und soziale (also sich auf andere be-

⁹ Eine systematische und durchdachte Taxonomie von Prozeduren hat sich insbesondere in der Informatik entwickelt.

ziehende) Vorgehensweise läßt sich der empfohlene Ablauf grundsätzlich in Form eines Programms, Fahrplans, einer Anleitung oder einer Regieanweisung festhalten. Der Begriff des in Mathematik und Informatik verwendeten Algorithmus erscheint mir dagegen für soziale Verfahren als zu maschinell und mechanistisch. Der Freiheitsgrad von Menschen, sich aus unergründlichsten und unvorhersehbaren Gründen doch anders als vorgesehen zu verhalten, ist zu groß und selbstverständlich. Wirksame Verfahren dürfen diese genuine Redundanz nicht verleugnen oder zähmen, sondern nutzen und gezielt anregen.

Verfahren oder Strategie/Taktik

Damit ein Verfahren noch ein Verfahren und nicht im allgemeineren Sinne eine Strategie ist, muß es aus einem wohldefinierten Programm bestehen. Also vorab festlegen, wer, wann, mit wem, auf welche Art und zu welchem Zweck zu interagieren hat. Sind diese prozeduralen Vorgaben zu offen oder schwammig, so wäre solch ein Verfahren unterdefiniert: auch ein beliebiger und zufällig, reaktiv entstandener Ablauf könnte dann ex-post als Verfahren deklariert werden. Eine Strategie gibt somit eher die grundsätzliche Philosophie und ideale Marschrichtung, den als optimal eingeschätzten Hebelpunkt an. Da im Unterschied dazu, die Taktik eher das Klein-Klein, das spezifische, reaktive und geschickte Handeln im Feld bezeichnet, nähert sich dieses Verständnis des eines Verfahrens, welches sich ja auch bewußter Gedanken ob der konkreten Schritte und des anzuwendenden Hebels macht. Eine Prozedur beschreibt somit zwar die taktischen Mittel, mittels derer die gewünschte Strategie angegangen werden soll, doch im Unterschied zur Taktik ist sie wiederum weniger situativ-reagierend, sondern planend-gestaltend. Während also Strategie und Taktik eher generelle bzw. spezifische Verhaltensweisen umfassen, geben Verfahren schon spezifischer und intentionalere Handlungsweisen vor¹⁰.

Verfahren oder Prozeß

Während ein Verfahren darum immer ex-ante Kriterien einer bestimmten zielführenden Handlungsabfolge benennt, kennzeichnet der Begriff des Prozesses eine ex-post beschreibende Sicht. Prozeß wird im Folgenden darum für den gesamten, stattgefundenen Ablauf z.B. eines Verfahrens verwendet.

Verfahren oder Technik

Technik kennzeichnete ursprünglich alle Hilfsmittel, die notwendig waren ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Verfahren sind somit generell soziale Techniken im Sinne von co-aktiven Interaktionstechniken zur strategischen Gestaltung von Umständen.

Prozedur als Oberbegriff für Verfahren

Als Oberbegriff für Verfahren im allgemeinsten Sinne von: „Wie soll ich vorgehen damit ... geschieht?“, schlage ich Prozedur vor (von lat. procedere: vorgehen, vorwärts schreiten).

Kaskaden-Definition von Verfahren in Anlehnung an Weber

Erforderlich erscheint eine eingrenzende Kaskadendefinition in Analogie zu Max Webers Handlungsdefinition aus den soziologischen Grundbegriffen:

Weber: Was ist der Gegenstand der Soziologie?

Verhalten

Handeln (Intentional),

Soziales Handeln (Bezug auf andere)

Rational verständliches, soziales Handeln ("unmittelbar und eindeutig intellektuell sinnhaft erfaßbar" also nicht einfühlend, nacherlebend)

Zweckrationales, soziales Handeln (Idealtypisch (re-)konstruierte Kausalität)

¹⁰ Ich knüpfe hierbei an die Unterscheidung von Max Weber an, siehe Soziologische Grundbegriffe:

Verfahrenstheorie: Was ist Gegenstand der Verfahrenstheorie?

Kommunikation
Interaktion
Kooperation
Strategien
Prozeduren

Wozu braucht es Verfahren?¹¹

Grundsätzlich: Verfahren sollen Probleme lösen¹²

Verfahren sind da, um Probleme zu lösen, von denen man meint, man könne oder wolle sie nicht alleine lösen. Wobei das Problem die als defizitär empfundene Kluft ist, zwischen einem subjektiv wahrgenommenen Ist und einem individuell gewünschten Soll. Verfahren dienen also dazu, von einem als unbefriedigend empfundenen Ist-Zustand zu einem als erstrebenswert angesehenen Soll-Zustand zu gelangen. Wie eine „Brücke“ helfen sie einem, eine Kluft zu überschreiten, die man sich ansonsten nicht zu überwinden zugetraut hätte. Als „Pfad“ oder „Weg“ geben sie Orientierung, wo man zu gehen habe, worauf man seine Aufmerksamkeit zu richten hat, welche Schritte man zu setzen hat, damit man an sein gewünschtes Ziel gelangt.

Sie motivieren zum Gehen dabei nur in dem Maße, indem sie einem das Unterwegssein erleichtern. Die eigentlichen motivationalen Ressourcen sind dagegen nicht auf der strukturellen, sondern kulturellen und psychischen Seite zu verorten und zu beeinflussen.

Die Qualität eines Verfahrens zeichnet sich dabei darin aus, daß es nicht nur suggeriert, daß der einzuschlagende Weg zum Ziel führt, sondern daß dies unter den dem Verfahren zugrunde liegenden Annahmen auch tatsächlich gelingt. Allerdings wirkt kein soziales Verfahren wie ein Automatismus. Insbesondere dekonstruktivistische und systemtheoretische Ansätze gehen davon aus, daß soziale Probleme grundsätzlich nicht zu lösen sind, ja daß eine moderne Gesellschaft geradezu davon lebt, daß Probleme nur bearbeitet, aber nicht gelöst werden¹³.

Indem Verfahren der Orientierung und Motivierung dienen, befähigen sie uns erst zu systematischen, co-aktiven Handlungsweisen. Durch Fokussierung unserer Handlungsphantasie, auf eine als zielführend angenommene Vorgehen, ermöglicht es unsere Aufmerksamkeit auf einen schmalen Korridor zu beschränken. Im Unterscheid zu Trieben oder Gewohnheiten sind Verfahren dabei ein bewußt und situatives Mittel zur Reduktion Komplexität. Je mehr Wege und Mittel einem dabei offen stehen und je geringer die Vorgaben und Einschränkungen sind, um so größer wird die Notwendigkeit sich ein passendes Verfahren zu basteln.

Systematisierungsspektrum

Wenn Verfahren im weitesten Sinne zeitlich begrenzte und wohldefinierte Institutionen sind, dann lassen sie sich zum einen nach ihrer gedachten Dauer und zum zweiten nach ihrem Institutionalierungsgrad unterscheiden und beschreiben¹⁴:

Verortung im zeitlichen Kontinuum

Jedes Verfahren umfaßt nur einen bestimmten Zeithorizont. Die Frage ist, wie lange ist dieser? Ein gutes Operationalisierungskriterium stellen die Zeiteinheiten dar, in denen das Verfahren beschrie-

¹¹ Eine funktionale Definition von Verfahren liegt einer Verfahrenstheorie am nächsten, schließlich geht es darum methodische Hilfestellungen für zielführende Prozessgestaltung zu bieten. Dabei gibt es diverse Möglichkeiten, wie solch eine funktionale Eingrenzung von Verfahren aussehen kann.


¹² Probleme und Konflikte und was sonst noch einen Anlaß bietet ein Verfahren zu entwickeln; was kann damit gemeint sein?

¹³ Vgl. u.a. Dirk Baecker und Alexander Kluge 2003: „Vom Nutzen ungelöster Probleme“, Berlin

¹⁴ Möglichkeiten wie dies gelingen kann, gibt es wie gesagt vielfältige, eine weitere nach der Logik des Ablaufes von Verfahren.

ben wird und in denen es meist dann auch selbst „rechnet“. Dabei ergibt sich folgendes Kontinuum (wobei die Bemessungen nur grob gelten) mit idealtypisch abgegrenzten Bezeichnungen für einen bestimmten im Verfahren beschriebenen Zeithorizont:

Abb. 6: Zeitkontinuum von Prozeduren:



Methode	Verfahren (Veranstaltungsverfahren)	Projekt (Projektverfahren)	Organisation
kurzfristig	mittelfristig	langfristig	unbegrenzt
Sekunden - Minuten	Stunden - Tage	Wochen - Monate	Jahre - Jahrzehnte - Jahrhunderte


Die hier verwendeten Begriffe versuchen sich möglichst nah am alltäglichen Gebrauch zu orientieren. Dabei muß eine pragmatische Gratwanderung zwischen begrifflicher Schärfe und Eindeutigkeit und flexibler und zugänglicher Alltagstauglichkeit gelingen. Da sowohl Verfahren als auch Projekt an sich zu Mißverständnissen führen können, werden in speziellen Fällen die exakteren (wenn auch nicht so prägnanten) Begriffe von Veranstaltungsverfahren und Projektverfahren bevorzugt. Darüber hinaus bezeichnet die Verfahrenstheorie mit Moderationsmethoden - wie Brainstorming oder Kartenabfrage - Techniken, die sich nur über kurze Zeiträume, maximal einige Minuten erstrecken. Während z.B. für klassische Großgruppenverfahren - wie Zukunftskonferenz, Open-Space-Konferenz und Planungszelle - gilt, daß sie mindestens zwei Nächte dauern sollten (zur Entfaltung der nötigen Dramaturgie und „Verdauungsprozesse“).

So wie ein Haus dabei aus diversen Räumen besteht, so setzt sich ein Verfahren aus diversen Methoden zusammen. Doch ist das Verfahren am Ende mehr als nur die Aneinanderreihung der betreffenden Methoden. Gleiches gilt auch für das Verhältnis zu Projekt und Organisation. In aufsteigender zeitlicher und struktureller Komplexität, umfassen sie immer mehrere prozedurale Elemente. Wichtig bei dieser Art der Aufgliederung von Prozeduren ist, daß deutlich wird, daß Verfahren im weitesten Sinne, also Prozeduren, von einem bewußt eingesetzten Augenzwinkern oder Hüsteln bis zu auf Ewigkeit - also ohne terminierten Zeithorizont - angelegten Einrichtungen, wie z.B. der englischen Verfassung oder der katholischen Kirche reicht. Von Körpersprache, Rhetorik und Dialektik bis hin zur Betriebs-, Organisations- und Staatslehre reicht darum das relevante Wissen zur pro- und co-aktiven Gestaltung von Prozeduren.

Vorortung nach dem Institutionalierungsgrad

Wie bereits ausgeführt unterscheidet sich eine Prozedur von einem Prozeß durch seinen höheren vorfestgelegten Bestimmungsgrad. Eine Prozedur ist pre-skriptiv (sie gibt ex-ante an, wann was zu geschehen hätte), ein Prozeß ist dagegen de-skriptiv (er beschreibt ex-post, was abgelaufen ist). Eine Prozedur, die darum zuwenig Hinweise gibt, wann was zu passieren hat, ist ein zu offenes und undefiniertes Verfahren (also im engeren Sinne keines mehr, sondern Chaos und Zufall).

Abb. 7: Institutionalisierungskontinuum



Chaos	Metaprozedur	Standardprozedur	Algorithmus
Total offen und beliebig	Gibt lediglich Prozeduren zum finden und entwickeln der geeigneten Methoden und Verfahren vor	Benennt die anzuwendenden Methoden und Verfahren, wobei es Variationen und Freiräume beläßt	Total fest- und vorgeschrieben
Überhaupt keine Prozedur mehr	Wohldefinierte Verfahren unterschiedlichsten Institutionalierungsgrades von: < offen < bis zu > geschlossen >		Keine soziale Prozedur mehr

Prozeduren lassen sich somit in einem Spektrum zwischen den zwei ausgeschlossenen Extremen von total beliebig und total festgeschrieben einordnen. Eine Prozedur, welche dabei lediglich Leitlinien und Kriterien bietet, anhand derer im Verlaufe des Prozesses selbst erst der optimale Methoden- und Verfahrensmix zusammengestellt wird, nennen wir eine Metaprozedur, bzw. bei mittelfristigem Zeithorizont ein Metaverfahren. Eine Prozedur, die dagegen alles bis in die kleinste Eventualität vorzugeben beansprucht, nennen wir Algorithmus. Gemeinsam mit dem total beliebigen Verfahren (i.e. Chaos) bildet dieses die Außengrenzen des prozeduralen Raumes.

Praxeologie: Wann, wie, welches Verfahren?

Nach der Taxonomie, die sich der begrifflichen Eingrenzung und Zuordnung in ein allgemeines Ordnungsschema widmet, liegt das zweite Standbein der angewandten Intention der Verfahrenstheorie in einer Praxeologie von Verfahren: D.h. dem Versuch, Verfahren so nach allgemeinen Kriterien zu erfassen, verstehen und zu ordnen, daß damit komplexe soziale Probleme besser angegangen werden können. Besonders die Entwicklung einer in sich kohärenten am Gegenstandssinn ausgerichteten Systematik steht dabei im Mittelpunkt. Wie können Verfahren als co-aktive Problemlösungsvorgehensweisen also generell so beschrieben und geordnet werden, daß man in jeder Problemsituation möglichst schnell und zuverlässig entscheiden kann, welches Verfahren man wie anzuwenden hat?

Nicht die Beschreibung und Analyse von einzelnen Verfahren an sich interessiert hier, sondern - ausgehend vom Verstehen, wie ein idealtypischer Problemlösungsprozeß aussieht (bzw. auszusehen hätte) - gilt es, Verfahren prozeß-funktional zuzuordnen. Dieses Vorgehen unterscheidet den im folgenden dargestellten verfahrenstheoretischen Ansatz von bestehenden Versuchen, Verfahren zu ordnen und zu systematisieren: Nicht normative Kriterien, wie z.B. Fairneß, Effektivität, Effizienz und Transparenz, sondern funktionale Kriterien in Bezug auf die Mikro- und Makro-Anforderungen eines gelingenden Problemlösungsprozesses zählen.

Verortung von Verfahren nach ihrem Ort im Mikro-Problemlösungszyklus

Problemlösungsprozesse als Kreislauf oder Zyklus zu beschreiben, ist weit verbreitet und entspricht dem prozedural-funktionalen Grundverständnis von Politik, als Schließen der Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit durch systematisches co-aktives Vorgehen. In unterschiedlichsten Kontexten wird von dieser vereinfachten, zirkulären Darstellungsform Gebrauch gemacht, von der Entscheidungslehre über die Gestalttherapie bis zur Policy-Forschung. Die Unterschiede bezüglich Bezeichnung, Anzahl, Reihenfolge, Ausdifferenzierung und Funktion sind allerdings zwischen den diversen Ansätzen, Anwendungen und Autoren sehr groß¹⁵.

Die zugrunde liegende Logik der Darstellung eines idealtypischen Problemlösungsprozesses als Kreislauf ist, daß ein solcher Prozeß erst abgeschlossen ist, wenn das subjektive Problem in den Augen des Initiators befriedigend gelöst erscheint. Ist dies nicht der Fall, so muß dieser entscheiden, ob er einen neuen Versuch wagt, oder ob er den Mißstand als unabänderlich hinnimmt - also nicht mehr als Problem definiert (da er dann das Soll dem Ist anpaßt).

Die Logik des Problemlösungszyklus kann dabei auf zwei unterschiedlichen Ebenen verwendet werden:

Binnenlogik/Mikro-Problemlösungszyklus: Hier beschreibt der Problemlösungszyklus den idealen Verlauf eines Verfahrens mit seinen Handlungsdimensionen und Phasen und kann als Leitfaden zur Profilierung und Optimierung dieser Prozedur dienen.

Außenlogik/Makro-Problemlösungszyklus: Zum anderen kann der Problemlösungszyklus auf

¹⁵ Der Ansatz Problemlösungsprozesse als durch idealtypisch verlaufende Phasenprozesse in der Form von Kreislaufmodellen darzustellen ist verbreitet, die Phasen- und Kreislaufmodelle darum übergroß. Doch was steckt dahinter? Warum als Kreis?

eine staatlich-gesellschaftliche Makroebene vergrößert angewandt werden, um Verfahren im policy cycle an sich zu verorten.

Ad Mikro-Problemlösungszyklus

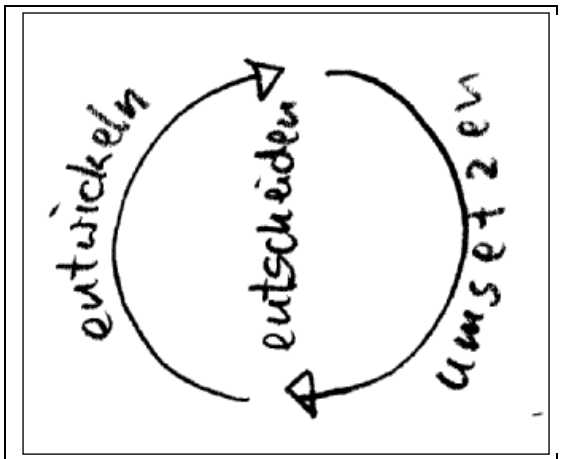
In seiner einfachsten Formen läßt sich der Problemlösungszyklus auf seine drei wesentlichsten Handlungsdimensionen reduzieren:

- Entscheiden ob und was zu tun ist
- Und zwar an jedem Übergangspunkt, insbesondere:
- Zu Beginn: Ob man überhaupt dieses Anliegen anzugehen versucht.
- In der Mitte: Welche der entwickelten Alternativen man nun wählt.
- Und am Ende: Inwieweit das erzielte Ergebnis befriedigend ist
- Entwickeln der Lösungsalternativen
- Umsetzen des gewählten Lösungsweges

Entscheidend ist dabei, daß jeder erfolgreiche Problemlösungsprozeß und damit jede erfolgreiche Prozedur diese drei Handlungsdimensionen beinhalten muß (normativ und empirisch). Zwar werden bei komplexen Problemen diese drei Dimensionen in eigenständigen Phasen extra prozeduralisiert. Doch selbst in scheinbar alltäglichen Prozessen, wie z.B. dem Zubereiten eines Mittaggerichtes für die Familie, sind alle drei vorhanden. Meist werden dazu keine expliziten methodischen Überlegungen angestellt, wie ich z.B. erst überlege, was ich kochen könnte und sollte, wie ich dann entscheide, was ich kochen werde und wie ich dies dann auch tue (oder davon beim Kochen abweiche). Auch wenn also die Entscheidungsschritte z.B. aus Gewohnheit unbewußt ablaufen, so darf doch gerade das dezisionistische Moment nicht unterschätzt werden. Auch das Nicht-Treffen einer willentlichen Entscheidung ist bekanntlich eine Entscheidung.

Im basalen Kreislaufmodell werden diese drei Prozeßdimensionen dann auf drei Hauptphasen reduziert:

Abb. 8: Die 3 basalen Phasen des Problemlösungszyklus



Auch wenn selbst das offenste, spontanste und zufälligste Verfahren in irgendeiner Form alle drei Dimensionen enthält, so lassen sich doch gerade wohldefinierte Prozeduren danach unterscheiden, auf welche sie besonderes Augenmerk legen. D.h. es gibt spezialisierte Prozeduren fürs Treffen von Entscheidungen (entscheiden - horizontale Übergänge), wie z.B. Wählen, Würfeln, Wettkampf, solche die besonders in der Willens- und Meinungsbildung, der Aktivierung und Gesetzgebung stark sind (entwickeln - aufsteigender Ast) und solche, die spezifisch die Umsetzung, Implementation, Verstetigung und Evaluation unterstützen (umsetzen - absteigender Ast).

Prozeduren lassen sich somit danach unterscheiden, welche der drei Prozeßleistungen er am ehesten erbringt. Gerade umfassende Projekt- und Organisationsverfahren kennzeichnen sich dabei aus, daß sie bestrebt sind einen ganzen Problemlösungszyklus zu durchstreiten, also alle drei Elemente me-

thodisch berücksichtigen. Die meisten Methoden lassen sich statt dessen meist nur einer der Drei zuordnen.

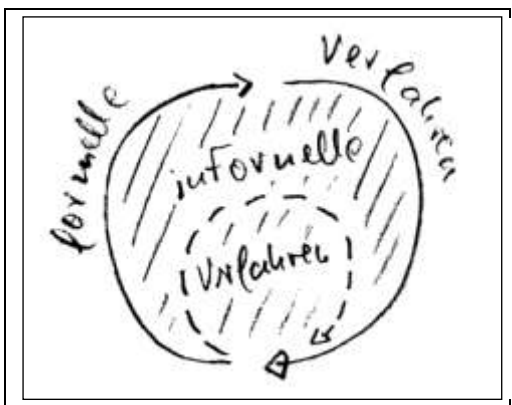
Verortung nach ihrem Verbindlichkeitsgrad im Makro-Problemlösungszyklus

Eine weitere sinnvolle Systematisierungskategorie stellt der Formalisierungsgrad einer Prozedur dar. Verfahren lassen sich dabei danach unterscheiden, inwieweit sie nach kollektiver Verbindlichkeit streben und damit nach legitimer Sanktionsgewalt. Diese Prozeduren zeichnen sich durch eine größere Nähe zu den etablierten Machtstrukturen aus. Informellere Verfahren setzen dagegen auf Prozesse, die einer individuelleren Wege- und Lösungsvielfalt den Raum öffnen.

Informelle Verfahren: eher offen, selbst-organisiert, freiwillig, ehrenamtlich, sporadisch, dezentral, bürgerschaftlich

Formelle Verfahren: eher geschlossen, fest geregelt, kollektiv bindend, mit Sanktionsgewalt versehen, institutionalisiert, machtnah, staatlich

Abb. 9: Formalisierungsgrad der Politische Instrumente

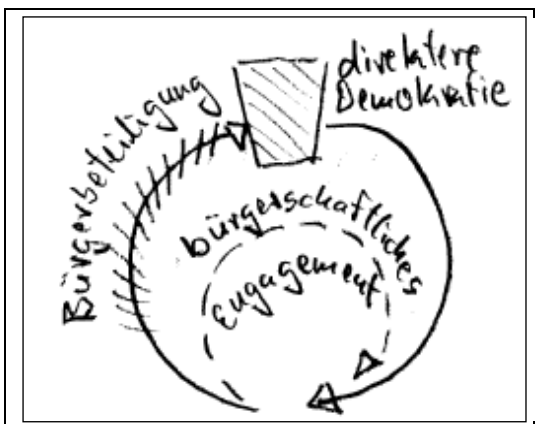


So lassen sich die herkömmlichen Partizipationsebenen im policy cycle gut verorten, je nachdem was ihr Beitrag/ihre Rolle im politischen Problemlösungszyklus sein soll.

Was soll aus bestimmten Partizipationsprozeduren in erster Linie herauskommen?

Eigenengagement:	Empowerment	bürgerschaftliches Engagement
Empfehlung:	Consultation	Bürgerbeteiligung
Entscheidung:	Decision	direktere Demokratie

Abb. 10: Verortung im erweiterten policy cycle




Während Verfahren des bürgerschaftlichen Engagements also im Wesentlichen informeller Natur sind, so sind Partizipationsprozeduren der Bürgerbeteiligung am Meinungsbildungs- und Gesetzgebungsprozess und insbesondere der konkurrierenden Gesetzgebung mittels direktdemokratischer Instrumente formeller Art.

Systematisierung nach Medium des Interaktionsraums

Gemeinsames Kriterium von Prozeduren ist, daß sie eines Mediums bedürfen, mittels dessen die Kommunikation und Interaktion stattfindet. Dieser medial vermittelte Interaktionsraum kann zum einen real sein (also ohne künstliche, technische Medien auskommend) oder virtuell (also medial vermittelt). Zwischenformen und Kombinationen sind selbstverständlich möglich und werden immer mehr üblich.

Abb. 11: Systematik je nach Virtualisierungsgrad



Real	Hybride	Virtuell
Die Interaktion der Akteure findet zeitgleich im selben Raum statt	Reale und virtuelle Techniken kombiniert (parallel und oder sequentiell).	Die Interaktion ist prinzipiell Raum-Zeit gelöst. Insbesondere durch Telefon und Internet eröffnen sich neue Chancen.
Realer Ort, Face to face, wie Seminare, Konferenzen, Workshops, Trainings	Beide Medien sind für das betreffende Verfahren tragend, können also nicht gestrichen und ersetzt werden.	Virtueller Ort, insbesondere Internet, aber auch telefonbasierte E-Tools: E-Participation, E-Learning, E-Conferences

Bei der Verortung zählt dabei nicht, ob sich dieses Verfahren prinzipiell auch in einer andern Medienkombination durchführen ließe, sondern was in der wohldefinierten und vorgegebenen Form vorgesehen ist. So ließen sich gerade aus einer informationstechnischen Sicht zwar die meisten Verfahren virtualisieren, doch ist dies von deren Entwicklern bisher wenig vorgesehen. Noch liegen erst wenige fundierte Erkenntnisse vor, wann man welche teile einer Prozedur virtualisieren kann. Darum sollten Verfahren vorerst nach dem ursprünglich zugrunde gelegten Medium unterschieden werden. Die Frage ist z.B., inwieweit eine im Internet abgehaltene Open-Space-Konferenz noch mit einer herkömmlichen Open-Space-Konferenz verglichen werden kann. Jedenfalls handelt es sich vom Prozeduralen her um grundsätzlich verschiedene Verfahren.

Unterscheidung nach Komplexitätsaffinität¹⁶

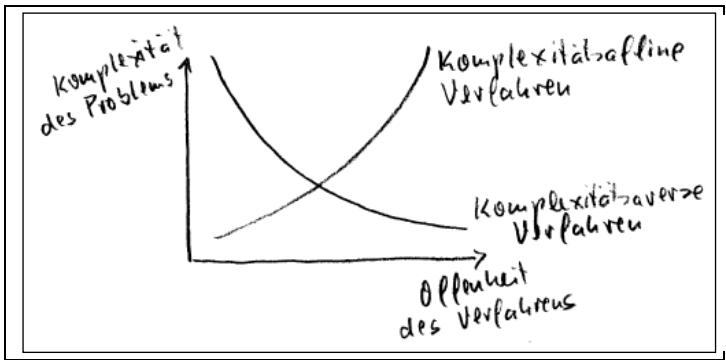
Positive oder Negative Komplexitätsaffinität

Jede Prozedur definiert sich durch ein bestimmtes Gleichgewicht zwischen Öffnen und Schließen des Prozesses. Offene Verfahren zeichnen sich dabei durch ein positives Verhältnis zwischen der Komplexität des Problems und der Offenheit des Verfahrens aus. D.h. je komplexer das Problem ist, umso offener muß das anzuwendende Verfahren werden. Grundprinzip ist hier, die Komplexität des Problems durch ein analog komplexitätsbewältigendes Verfahren aufzufangen und so bearbeitbar zu machen. Geschlossene Verfahren kennzeichnet dagegen eine negative Relation aus: Anstatt Komplexität positiv zu umarmen, wird versucht diese durch restriktive Hürden und formelle Vorschriften auszuschließen. Dies gelingt nur zulasten der Offenheit des Prozesses. Bsp. für solch ein extrem geschlossenes Verfahren ist ein Strafgerichtsverfahren, wo genau vorgegeben ist, wer, was und wie tun darf.

Grundsätzlich lassen sich Prozeduren damit in zwei idealtypische Kategorien packen, je nachdem ob die Relation zwischen der Komplexität des Problems und der Offenheit des Verfahrens eine positive (aufsteigend) oder negative (absteigende Kurve) Komplexitätsaffinität aufweist.

¹⁶ Generell lassen sich Verfahren unter dem Gesichtspunkt ihrer Bearbeitungsfähigkeit von Komplexität analysieren.

Abb. 12: Positive oder Negative Komplexitätsaffinität



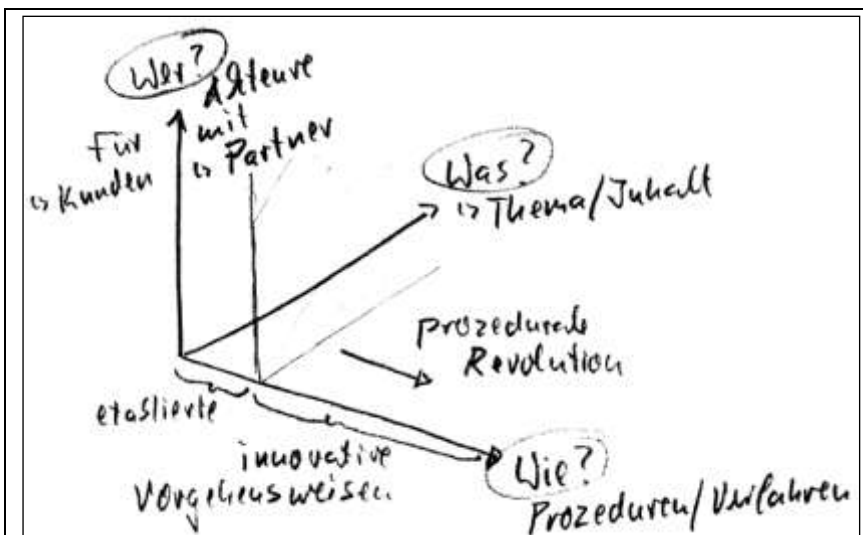
Differenzierung nach Offenheit-Geschlossenheit bezüglich der drei Dimensionen der Relationierungsmatrix

Darstellen und Positionieren in der Relationierungsmatrix

Verfahren lassen sich als spezifische, wohldefinierte Relationierungsinstrumente beschreiben. Grafisch läßt sich die Funktion eines Verfahrens dabei in Form einer Relationierungsmatrix darstellen. Anhand dieser Darstellungsweise lassen sich eine Vielzahl von Zuordnungen und Verortungen von Verfahren illustrieren. Im Folgenden wird darum vielfältig mit diesem visuellen Instrument gearbeitet.

Kernidee der Relationierungsmatrix ist, daß jedes Verfahren sich letztlich auf drei Dimensionen konzentrieren läßt: Ein Verfahren verknüpft auf eine bestimmte, vorgegebene Weise (Wie?), Inhalte (Was?) mit Akteuren (Wer?). In Übertragung aus der Komplexitätsaffinitätskala sind solche Prozeduren, die eher geschlossen sind, nah am Achsenkreuz. Je offener dagegen eine Prozedur ist, desto weiter begibt sie sich in den Gestaltungs- und Spielraum. Die Offenheit und damit Komplexitätsbearbeitungsfähigkeit eines Verfahrens betrifft dabei alle drei Dimensionen. Die Offenheit kann also thematisch und/oder personell und/oder methodisch sein. Wenn in einem Verfahren alle drei Dimensionen an die Grenze gehend geöffnet werden, nähert sich dieses dem Chaos. Jedes Verfahren muß darum die für die konkreten Bedingungen optimale Balance aus zuviel und zuwenig öffnen und schließen finden. Wie weit es dieses auf jeder der drei Relationierungsdimensionen wagt, charakterisiert ein Verfahren. Dabei kann nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, daß offene Verfahren geschlossenen überlegen sind. Es kommt, wie gesagt, immer auf den passenden, situativ- und ressourcenbedingten Mix an.

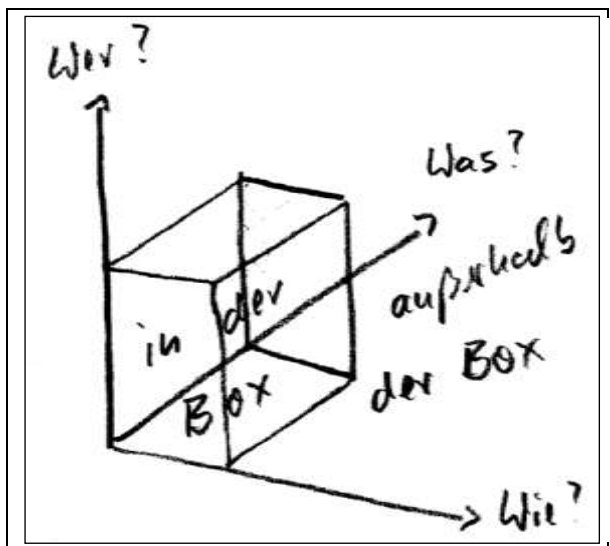
Abb. 13: Relationierungsmatrix mit „Mauer“ in Bezug auf innovative Vorgehensweisen



Grundaussage der Relationierungsmatrix ist jedoch, daß besonders auf der prozeduralen Dimension ein ausgeprägter Hang zum Schließen besteht. Besonders in dieser Dimension ist die Bereitschaft Neues zu wagen noch wenig ausgeprägt. Eher öffnet man sich neuen Themen oder Akteuren als neuen Vorgehensweisen. Wie eine Mauer in den Köpfen ist der Blick eingegrenzt und behindert so die Wahl des optimalen Verfahrens. Anstatt aus der breiten Menge an Prozeduren pragmatisch jenes zu wählen und anzupassen, das optimal scheint, beschränkt man von vornherein seinen Horizont und wählt nur aus den üblichen und zugelassenen aus. Üblicherweise wird auf diese, entscheidende dritte Dimension sogar überhaupt keine weitere Energie verschwendet, man hält sich an die vorgegebenen oder bisher angewandten Prozeduren - egal ob sie noch passen oder nicht. Auch die Expertise vieler Entscheidungsträger ist auf dieser Achse schwach. Experte ist man eher im Inhaltlichen als Prozeduralen. Doch wie sollen komplexe Prozesse gestaltet werden, wenn das Bewusstsein, Know-how und Gespür für diese Schlüsseldimension fehlt?

Je nach Komplexitätsbearbeitungsfähigkeit werden im Folgenden Verfahren grob danach eingeteilt, ob sie innerhalb oder außerhalb einer fiktiven Box liegen. Verfahren, die generell geschlossen, also von einer komplexitätsaversen Einstellung geprägt sind, liegen innerhalb der Box. Merkmal der meisten neuen Verfahren ist, daß sie außerhalb liegen, während herkömmliche Tools und Strukturen meist innerhalb zu verorten sind.

Abb. 14: Innerhalb oder außerhalb der Box in der Relationierungsmatrix



Innerhalb der Box: Hierarchische, bürokratische, top-down, elitäre, expertokratische, zentralistische, Shareholder-orientierte Verfahren

Außerhalb der Box: Demokratische, pragmatische, bottom-up, repräsentative, partizipative, dezentrale, Stakeholder-orientierte Verfahren

Offenheit bezüglich Inhalt, Akteuren, Prozeduren

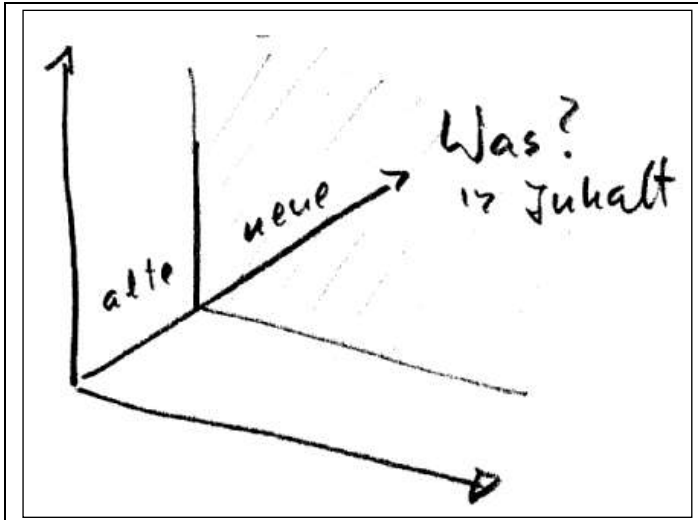
Die spezifische Gestaltungsbox eines Verfahrens (im Unterschied zu der vorher verallgemeinerten Unterteilungsbox zwischen geschlossenen und offenen Prozeduren) setzt sich aus der Offenheits-/Geschlossenheitsgrenze in jeder der drei Dimensionen zusammen. D.h., jedes Verfahren umschließt einen für sich typischen Gestaltungsraum, in welchem es noch zu wirken bereit/fähig ist. Je größer der Spielraum in der jeweiligen Dimension, desto größer auch der Anwendungsspielraum insgesamt.

Die Frage ist also, wo liegen in jeder der drei Dimensionen die Grenzen der Offenheit eines Verfahrens. Grundsätzlich ist das Spektrum enorm: Von total geschlossen, bestimmend, unflexibel und

restriktiv gehandhabten Verfahren, bis hin zu Prozeduren, die eine schon an das Beliebige und Chaotische heranreichende Offenheit aufweisen. Diese kann sich beziehen auf:

Themenoffenheit: freies Agenda-Setting

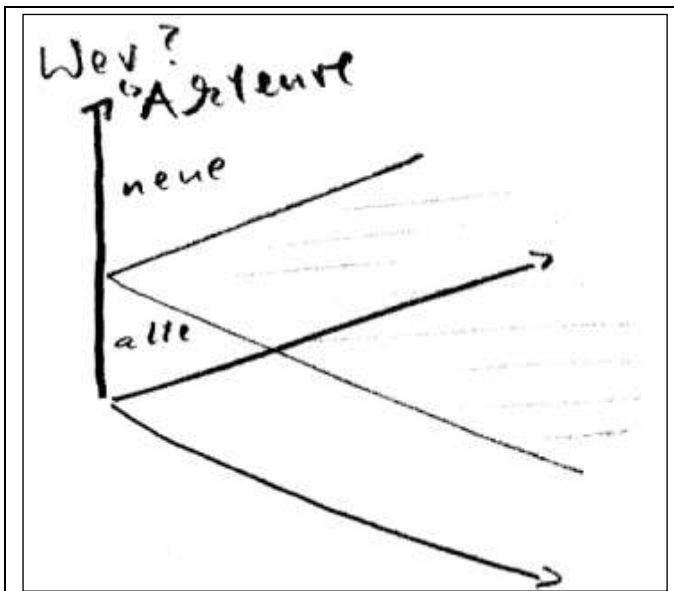
Abb. 15: Themenoffenheit



Ein Verfahren wäre maximal themenoffen, wenn jedes Thema, jede Frage, Gegenstand, Sichtweise jederzeit von jedem auf seine jeweilige Art und Weise eingebracht und vertieft werden könnte.

2. Akteursoffenheit: freie Teilnahme

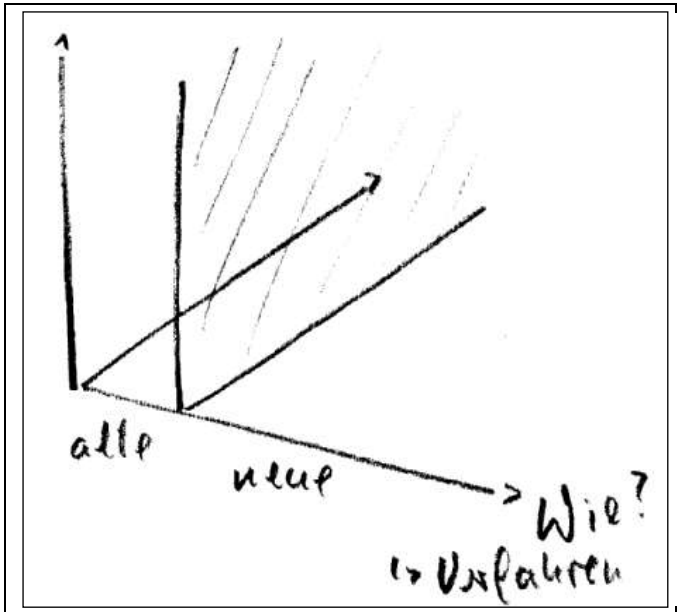
Abb. 16: Akteursoffenheit



Ein Verfahren wäre maximal akteursoffen, wenn jeder teilnehmen kann, jederzeit kommen und gehen, bleiben und handeln, in jede Rolle schlüpfen kann, wann und wie er will, auf seine Art und in seiner Sprache teilnehmen und nicht selbst teilnehmen muß, sondern sich auch vertreten lassen kann, von wem er auch immer will.

3. Verfahrensoffenheit: Freie Verfahrenswahl

Abb. 17: Verfahrensoffenheit



Ein Verfahren ist maximal verfahrensoffen, wenn jedes Verfahren, Methode, Format von jedem jederzeit eingebracht, verändert, durchgeführt, abgesetzt, verkürzt, verlängert, verstetigt werden kann, wenn jeder wie er gerade will, womit, mit wem, wo und wann auch immer, ob alleine – nur für sich, oder verbindlich für einige oder alle - mit wem auch immer in jeglicher Form interagieren (oder es auch sein lassen) kann, egal ob gemeinsam vor Ort (real) oder per irgendeinem Medium (virtuell). Natürlich wird bei solch einer Auflistung der Maximalgrenzen schnell deutlich, daß ein Verfahren, was auf allen drei Dimensionen so vollkommen offen wäre, einen nicht steuerbaren Extremfall darstellt. Bei seiner unendlichen Beliebbarkeit würde solch ein Prozeß im Chaos enden, wenn mehr als einer diese Freiheiten voll ausschöpfen würde. Dennoch ist es hilfreich, sich immer wieder bewusst zu machen, daß die Freiheitsgrade in den meisten Fällen noch um einiges erweitert werden könnten und so die Komplexitätsbearbeitungsqualitäten erhöht werden könnten. Verfahren wie die Open-Space-Technology zeigen, daß für bestimmte Fragestellungen und Teilnehmerzusammensetzungen sehr hohe Freiheitsgrade sogar sehr effektiv und konstruktiv sein können. Auch wenn darum die Balance stets gehalten werden muß, so sind sicherlich in vielen Fällen die Grenzen noch zu einengend und behindernd.

Matching von Leistungsprofil und Anforderungsprofil

Profiling im Spinn-Web-Diagramm

Bisher mag sich der Leser noch fragen, wo denn der praktische Gewinn all dieser Differenzierungen und Einordnungen liegt. Dies wird im folgenden Schritt deutlich. Aufbauend auf den bisher erarbeiteten Unterscheidungen kann ein Leistungsprofil des Verfahrens in Form einer Spinn-Web-Grafik erstellt werden, aus welchem die typischen Stärken und Schwächen deutlich werden. Bewertet man sodann das betreffende Anliegen/Problem mit einem analogen Raster, so erhält man das komplementäre Anforderungsprofil, das erfüllt werden muß, damit das Problem gelöst werden kann. Jene Verfahren, deren Profil nun am deckungsgleichen mit dem des Problems sind, sind somit am besten zur Lösung geeignet.

Die eigentliche Verfahrensberatung setzt an diesem Punkt erst an: Mit dem Kunden wird zuerst das Anforderungsprofil seines Anliegens erarbeitet. Mit diesem sucht der Verfahrensberater dann das passende Verfahren. Dieses darf auf den einzelnen Achsen weder zu gering noch zu groß ausfallen:

Verfahrensprofil < Problemprofil

Ist das Leistungsprofil des Verfahrens geringer als das Anforderungsprofil des Problems, so wird das Verfahren nicht den Anforderungen gerecht werden können. Entweder reduziert man darum das Problem, in dem man es z.B. in kleinere Teilaufgaben zerlegt, oder man muß nach einem „größeren“ Verfahren suchen.

Verfahrensprofil > Problemprofil

Übersteigt dagegen die Leistungsfähigkeit die Anforderungen des Anliegens, dann schießt man (bildlich gesprochen) mit Kanonen auf Spatzen. Die Gefahr besteht dann, daß man ein zu aufwendiges und komplexes Verfahren für einen relativ einfachen Fall anwendet, was neben Ressourcen- und Energieverschwendung auch zu übermäßigen Irritationen und Perturbationen in der Organisation führen kann. Man specke darum entweder das Verfahren ab, oder wähle ein einfacheres.

Die einzelnen Achsen stehen zueinander in unterschiedlichen Verhältnissen: positiv, negativ, neutral. Dies ist bei der Anwendung und Überarbeitung des Vorgehens zu berücksichtigen. In dieser Skizze, die ja nur einen Einblick in die verfahrenstheoretische Positionierung geben soll. Werde ich nicht ausführlicher darauf eingehen.

Auch ist dieses Tool nicht in einem mechanistischen Sinne zu überschätzen. Aus pragmatischen und systematischen Gründen können nie alle relevanten Dimensionen eines Problems und Verfahrens bewertet werden. Auch die Schätzungen können nur begrenzt nach objektiv vergleichbaren Kriterien erfolgen. Es gibt somit keinen Automatismus, daß bei Profil X zwangsläufig und ausschließlich Verfahren Y anzuwenden sei. Wie Anfangs erwähnt, ist die Verfahrenstheorie selbst nur eine Meta-prozedur und im prozeduralen Sinne bewusst offen und fließend. Sie gibt Hilfestellungen, aber keine Vorgaben, sie leitet an, aber sie leitet nicht.

Matching-Kategorien

Aus den bisherigen Systematisierungskriterien ergeben sich 5 Kategorien (bezüglich Thema, Akteuren, Verfahren, Verbindlichkeit, Zeit). Diese werden invers zueinander gewichtet, je nach dem ob sie die Anforderungen des Anliegens oder die Leistungen der Prozedur betreffen: D.h. je höher z.B. die Themenkomplexität des Problems ist, um so höher muß auch die Themenoffenheit des Verfahrens sein. Oder: je zeitaufwändiger das Verfahren ist, umso geringer darf der Zeitdruck des Anliegens nur sein.

Die im folgenden verwendeten Matching-Kategorien sind:

Aus der Relationierungsmatrix:

Themenkomplexität des Anliegens	Themenoffenheit des Verfahrens
Akteurskomplexität des Anliegens	Akteursoffenheit des Verfahrens
Verfahrenskomplexität des Anliegens	Verfahrensoffenheit des Verfahrens

Nach Verbindlichkeitsgrad:

Verbindlichkeitsbedarf des Anliegens	Verbindlichkeitsgrad des Verfahrens
--------------------------------------	-------------------------------------

Nach Zeitknappheit/-aufwand:

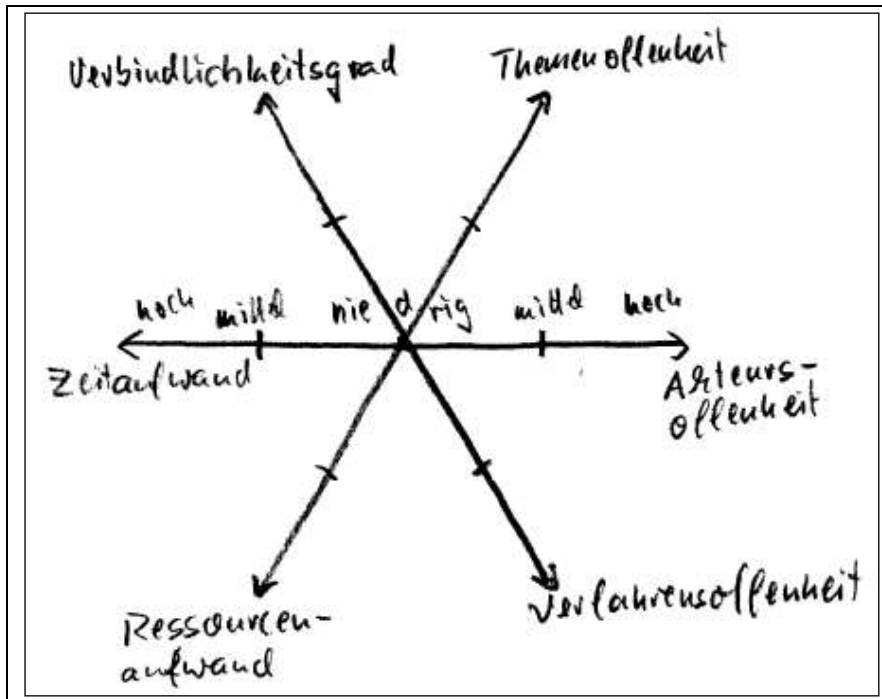
Zeitdruck des Anliegens	Zeitaufwand des Verfahrens
--------------------------------	-----------------------------------

Nach Ressourcenverbrauch

Ressourcenknappheit des Anliegens	Ressourcenbedarf des Verfahrens
-----------------------------------	---------------------------------

In der Darstellungsweise eines Spinn-Webs ergibt sich somit folgender Profilrahmen:

Abb. 18: Matching-Kategorien als Spinn-Web-Diagramm



Neben diesen 5 auf den vorhergehenden Seiten theoretisch hergeleiteten und operationalisierten Profiling-Dimensionen ist auf jeden Fall noch eine pragmatisch zentrale aufzunehmen, die des Ressourcenverbrauchs. Aus theoretischen und aus praktischen Gründen belassen wir es bei diesen 6 Kategorien. Denkbar sind und zum Teil auch angewandt werden weitaus mehr. Viele stellen sich allerdings als Unterkategorien zu den hier aufgeführten heraus. Im Zweifelsfalle sollte aber jeder Nutzer zusätzliche dazunehmen, wenn er das Gefühl hat, daß für seinen Fall eine wichtige Bewertungsdimension fehlt oder nicht deutlich genug hervorgehoben wird.

Spinn-Web-Profiling des Problems/Anliegens

Die Erstellung eines Anforderungsprofils des zu bearbeitenden Problems läßt sich natürlich nur anhand eines konkreten Falles erstellen.

In der Praxis hat es sich dabei bewährt, dies in einem intensiven, fragegestützten Analysegespräch mit dem Auftraggeber (der idealer Weise zugleich der Problem-/Anliegen-Eigentümer sein sollte) durchzuführen. Dazu geht man die sechs Profilachsen gemeinsam durch und analysiert und bewertet die Anforderungen, die das Anliegen/Problem jeweils haben. Meist ist es so, daß erst im Rahmen dieses Gesprächs dem Auftraggeber sein eigentliches Anliegen deutlich wird. D.h., schon unabhängig von einem möglichen folgenden Auftrag zum Design des Prozessablaufs ist diese Leistung des Verfahrensberaters bereits eine wertvolle Hilfe für den Kunden.

Die Frage, welches Verfahren nun wie anzuwenden sei, kann natürlich erst darauf aufbauend erfolgen. Denn nicht das Verfahren steht bei der Verfahrenstheorie und Verfahrensberatung im Mittelpunkt, sondern das konkrete Anliegen/Problem. Das Verfahren richtet sich einzig und allein an den Anforderungen und Restriktionen (also „Givens“) des Vorhabens.

Ablauf und Methoden adaptieren/optimieren

Erst nachdem man sich einvernehmlich entschieden hat, welches Verfahren man wählt, kann daran gegangen werden, den internen Verlauf desselben an die spezifischen Anforderungen anzupassen. Diese Introspektion hilft, die Prozedur zu optimieren und den Ablauf derselben transparenter und eingängiger darzustellen.

Strukturierung anhand Verlaufslogik

Prozeßverlauf anhand einer Stufen-/S-Kurven-Logik

Stufen und Treppenmodell

Jedes Verfahren besteht - so der Mikro-Problemlösungszyklus - aus drei Grundbausteinen: Der Entwicklung von etwas, der Durchführung (Entscheidung im weiteren Sinne) und der Umsetzung desselben. Aneinandergereiht ergeben sie die drei Grundphasen eines typischen Verfahrens:

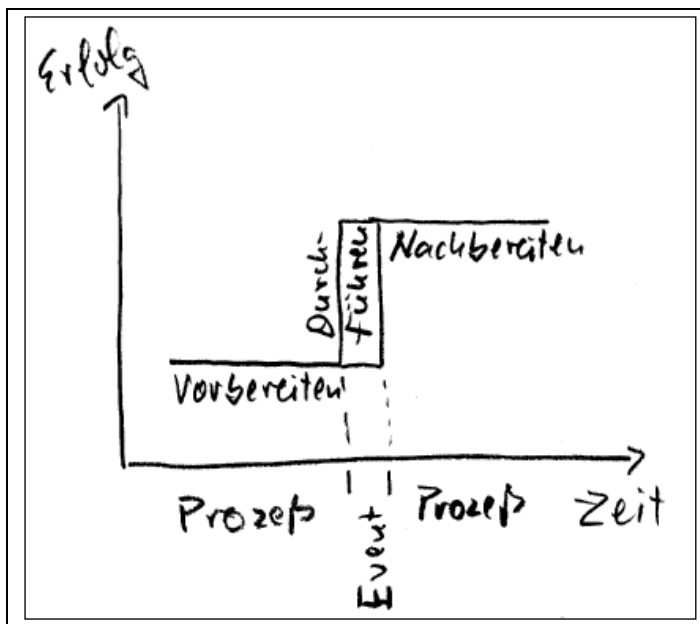
Vorbereiten

Durchführen

Nachbereiten

Ein aus mehreren Veranstaltungen/Treffen/Workshops/Sitzungen bestehendes Verfahren wird sich darum auch aus mehreren abfolgenden und zum Teil überlappenden Dreier-Schritten zusammensetzen. Als Verdeutlichung dieser Binnenstruktur-typischen Logik verwende ich im weiteren das Bild einer Stufe, bzw. bei mehrstufigen Verfahren, einer Treppe.

Abb. 19: Verfahren als Stufenmodell von Prozeß - Event - Prozeß



Der Vorteil dieser Darstellungsweise ist, daß die zwei wesensunterschiedlichen aber sich wechselseitig bedingenden Elemente eines Verfahrens (kontinuierlicher Prozeß und konzentrierte Events) deutlich getrennt und in ihrem Grundwesen verdeutlicht werden. So wie eine Stufe aus Schwelle und Tritt, Vertikale und Horizontale besteht, so setzt sich ein Verfahren auch aus einer Abfolge von Prozeß und Event, Organisieren und Durchführen, Anstoßen und Umsetzen zusammen. So wie eine Stufe, die zwar eine Schwelle, aber keinen aufsitzenden Tritt aufweist, nur eine Hürde darstellt, weil sie den auf sie zuschreitenden zwar zwingt, die Füße zu heben und drüber zu steigen, aber danach nicht auf einem höheren Niveau weiterzugehen, so ist die hebende Wirkung eines Verfahrens, was zu sehr aus einmaligem Event und zu wenig aus vor- und besonders nachbreitendem Prozeß besteht, schnell verpufft.

Wenn es das Ziel eines Verfahrens ist, Menschen behilflich zu sein, von einem niederen und statischen Ist und Hier zu einem höheren und vorwärtsgerichteten Soll und Dort zu gelangen (und das auch noch in einer Gruppe!), so sind zwei Grundkräfte notwendig: eine hochhebende und eine vorwärtsbringende Kraft.

Die Balance und richtige Abfolge von vertikaler und horizontaler Kraft macht den Erfolg einer Prozedur aus. Doch so wie beim Zugehen auf eine Treppe aus Sicht des Betrachters die senkrechten Schwellen mehr im Blickwinkel liegen, als die waagrechten Tritte, so unterschätzt und übersieht

man bei der Betrachtung und Bemessung von Verfahren (besonders von Projektverfahren) leicht die begleitenden und kontinuierlichen Grundarbeits- und Begleitprozesse. Die Großgruppenveranstaltung übertönt schnell die notwendige Begleitmelodie der Grundarbeiten. Ein erfolgreiches Verfahren muß darum den Einzel-Event durch einen stabilen und tragfähigen Grundprozess unterfüttern und sichern.

Durch die Länge und Höhe der jeweiligen Stufen kann zudem eindrücklich der Aufwand und Erfolg einer Phase illustriert werden. Je höher die Schwelle ist, um so mehr beansprucht die betreffende Veranstaltung in kurzer Zeit ein erhebliches Wachstum an Zielerreichung zu bewerkstelligen. Doch nur wenn der anschließende Realisierungs- und Implementationsprozess erfolgreich verläuft, bleibt man auf dem erreichten Niveau. Ein langer anschließender, waagrechter Tritt symbolisiert darum einen ausdauernden und erfolgreichen Umsetzungsprozess. Daß er nicht abfällt, ist die hohe Kunst, die bei einer Fülle von Modeverfahren (wie z.B. Open-Space und Zukunftskonferenz) meist vernachlässigt wird. Das Stufen-Modell taugt darum u.a. zur Verdeutlichung des zu erwartenden Arbeitsaufwandes (Länge und Höhe).

S-Kurven-Modell

Ein Nachteil der Stufenmetapher ist, daß die Übergänge zu abrupt erscheinen. Natürlich verlaufen in der Realität die Prozesse in einer geschwungeneren und ausgeglicheneren Dynamik. Die Übertragung des Stufenmodells in ein S-Kurven-Modell mit Wendepunkten hat den Vorteil, daß es die fließenden Übergänge hervorhebt und anzeigt, wo die kritischen Punkte eines Verfahrens liegen; wo also aus Ideen Taten, aus Motivation Handlungen werden sollen. Zudem zeigt es die drei Schwungmomente eines Verfahren an:

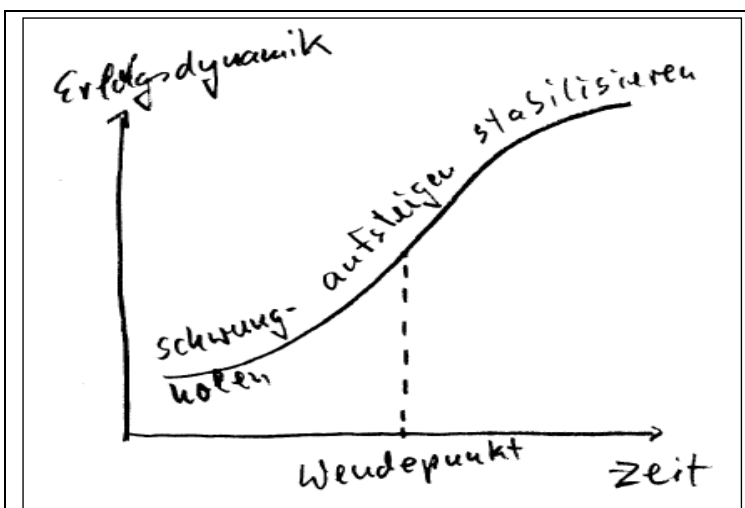
Schwungholen

Aufsteigen

Stabilisieren

Wie ein Flugzeug zum Abheben, so braucht auch ein Verfahren eine Anlaufphasen, wo die nötige Motivation und Orientierung entwickelt werden muß. Nur wenn dieser motivationale und kognitive Schwung erreicht wird, kann die Umwandlung von Sehnsucht nach dem Soll, in Realisierung eines besseren Ist umwandelt werden. Die ganze Kraft des „Wir-Packen-Es“ darf sich allerdings nicht in einem furiosen Senkrechtstart aufbrauchen. Denn wenn man nicht die implementierende und konsolidierende Kurve kriegt, so kann das ganze Vorhaben schnell wieder abschmieren. Stets - es scheint wie ein Naturgesetz der Gravitation und Trägheit - tauchen nämlich nach Anfangserfolgen Widerstände und Entmutigungen auf. Frustrationstoleranz und Beharrlichkeit sind da gefragt; Energien, die weniger in Events entwickelt - geschweige denn erprobt - werden können, sondern vielmehr in den anschließenden Prozessen. Ein gelingendes Verfahren ist darum immer ein den Schwung aus der Horizontalen holendes und in diese wieder einmündendes Verfahren. Events alleine machen Wirbel und Rauch, aber bewirken keinen nachhaltigen Wandel.

Abb. 20: Verfahren als S-Kurven-Dynamik mit Wendepunkten



Spiegelung an einem Muster-Phasenmodell

Neunphasiger Mikro-Problemlösungszyklus

Aus dem 3-stufigen Problemlösungszyklus läßt sich ein 9-phasiger Modellablauf ableiten, der die Binnenstruktur eines erfolgreichen Verfahrens verdeutlicht. Wie bereits zu Beginn erwähnt, steht zu Beginn in der Mitte und am Ende eines jeden Problemlösungsprozesses eine Entscheidung. Hinzu kommt, daß auf dem aufsteigenden Ast erst mal grundsätzlich das Was, Wer und Wie geklärt und entwickelt werden muß - bevor es dann, nach einer Entscheidung, was, wer, wie denn nun genau, in dem absteigenden Prozeß umgesetzt und evaluiert werden kann.

Die sich daraus ergebenden neun Phasen sind:

Entscheiden ob überhaupt...

1. **Entscheiden, ob** man überhaupt an die Öffentlichkeit mit seinem Problem/Anliegen geht

Entwickeln

2. **Ankurbeln**, sich selbst und andere: u.a. Empowerment, Aktivieren, öffentliches Interesse wecken, Agenda-Setting

3. **Ermitteln**: u.a. was und wer ist relevant und wie ist am Besten vorzugehen. Informationsgewinn, Meinungs- und Willensbildung

4. **Gewichten**: u.a. Alternativenformulierung, Gewichtung, Umformulierung

Entscheiden was nehmen und zu tun sei.

5. **Entscheiden was**: Treffen und Verabschieden einer Entscheidung basierend auf dem Erarbeiteten und Erkannten (und natürlich Unbewußten).

Umsetzen

6. **Übertragen**: u.a. Transfer, Wie umsetzen? Was bedeutet dies konkret? Maßnahmenplanung, Was muß von wem, wie, wann mit was unternommen werden?

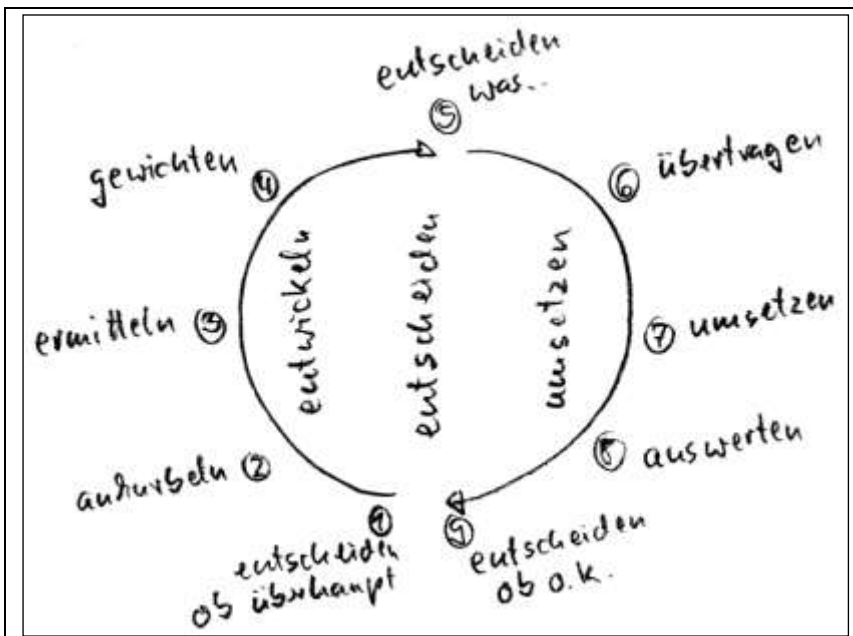
7. **Umsetzen**: u.a. Implementation, Realisation, Integration

8. **Auswerten**: u.a.: Evaluation, Würdigung, Feiern, Konsequenzen ziehen

Entscheiden ob zufrieden stellend oder...

9. **Entscheiden, ob** Erreichtes befriedigt oder ob weiterer Versuch nötig

Abb. 21: Neun-Phasen-Cyklus-Modell



Doch müssen es weder neun Phasen sein (weder aus theoretischen, noch empirischen, noch aus praktisch Gründen, sondern einzig und allein aus pragmatischen und didaktischen Argumenten), noch hält sich die Realität daran (weder die erdachte von geplanten Verfahrensabläufen noch die tatsächliche von erfolgten Prozessen). Warum also das Ganze und warum diese Neune und keine anderen?

Zum letzteren, weil sich diese Neune als hilfreich erwiesen haben und auf bisherigen Erfahrungen beruhen (eine systematischere empirische und analytische Erforschung würde sicherlich ein differenzierteres und abgesicherteres Modell erbringen - was noch zu tun ist).

Des Weiteren, weil solche Phasenmodelle einer ganzen Fülle von Verfahren zugrunde liegen. Am Bekanntesten ist vermutlich das 5-stufige Mediationsmodell, was als idealtypischer Musterablauf aller professionellen Mediation gilt. Auch wenn in der Praxis gerade erfahrene Mediatoren sich nicht mehr streng daran halten.

Und zuerst, weil anhand solch eines zugegebenermaßen mehr didaktisch-heuristischen Idealmodells sich bestehende Verfahren gut vergleichen und überarbeiten lassen. Denn auch wenn diese Phasen in dieser Form weder zwingend noch abschließend sind, so kann man diesen Verlauf doch als standardisierte Richtschnur anlegen und ein Verfahren sich rechtfertigen lassen, ob und wie es diese einzelnen Schritte beschreitet und ausgestaltet. Auf diese Art wird die dramaturgische und methodische Binnenstruktur eines Verfahrens deutlich. Fehlende oder nur schwach definierte Phasen zwingen zum Überdenken und eventuell zum Überarbeiten. Starke und ausgeprägte Phasen heben dafür die Schwerpunkte und Stärken einer Prozedur hervor.

Fazit: Anleitende Verfahrenstheorie

Ziel einer Taxonomie ist es, wie besagt, eine gemeinsame Sprache und Grammatik zu entwerfen damit im Verbund, und darüber hinaus, konkreter und sicherer über Verfahren reden, diese spezifischer unterscheiden und in praktische Ordnungen gliedern können. Letztlich geht es uns bei der Verfahrenstaxonomie somit nicht um die Entwicklung einer Systematik an sich, sondern um die Verbesserung unserer Arbeit mit Verfahren.

Die Praxologie (Anwendungslehre) steht im Mittelpunkt der Taxonomiebestrebungen (Gliederungsweise): das richtige (also dem jeweiligen Zweck bestmöglich dienende) Finden, Anpassen und Anwenden von Verfahren, ist Ausgangspunkt und Maßstab für unsere Taxonomie. Wann kann also welches Verfahren wie angewandt werden? Und damit auch; Wann paßt z.B. Open-Space nicht?

Um also besser mit Verfahren u.a. in seiner Arbeit als Prozeßberater und Moderator arbeiten zu können, müssen wir besser verstehen, was ein Verfahren ausmacht, was Verfahren sinnvoll voneinander unterscheidet und welches die wesentlichen „Stellschrauben“ sind und wie wir dies mit anderen klar, schnell, präzise und anwendbar austauschen können. Um dieses anwendungsorientierte Verstehen zu leisten, muß das Wesen und der Zweck von Verfahren durchdrungen werden. Dazu benötigt es einer zumindest rudimentären, funktionalen Definition aus der sich dann die Merkmaliste und damit Einflußfaktorenmenge von Verfahren ableiten läßt. Eine gute Praxis basiert also auf einer guten Theorie. Dies könnte man auch als Gründungsmotiv des Verbundes verstehen.

Sinn und die Funktionsweise einer Taxonomie – wie etwa der biologischen Taxonomie (Artenlehre) nach Carl von Linné – ist: Nur wer die Wesensmerkmale seines Gegenstandes kennt, kann daraus auch die Merkmale ableiten, anhand derer sich schnell und sinnvoll neue Arten zuordnen lassen. Doch im Unterschied zur Natur sind Verfahren nicht „gottgegeben“ sondern menschengemacht und sehr situationsabhängig. D.h. nicht an sich und invariabel vorgegeben, sondern je nach Umsetzung sehr unterschiedlich. Wir können also immer nur von postulierten typischen Verfahrensmerkmalen ausgehen, die z.B. typisch für eine Zukunftswerkstatt sind, auch wenn in der Praxis, dann die Varianz dessen, was als Zukunftswerksatt bezeichnet wird extrem variiert. D.h. daß eine sozialwissenschaftliche Taxonomie gröber und fluider sein muß, wie eine naturwissenschaftliche. Zugleich kann aber eine sozialwissenschaftliche Taxonomie praktischer, eben praxeologischer sein. Denn im Unterschied zu Organismen, sind Verfahren eben leicht ge- und umgestaltbare Geschöpfe. Je nach

meinen Vorstellungen und Anforderungen kann ich als Designer oder Moderator eines Prozesses, die passenden Verfahren nicht nur aussuchen, sondern eben auch leicht und laufend anpassen. Tier und Pflanzen muß man klonen und kann man durch Zucht, Zähmung und Domestizierung dazu bringen, den eigenen Vorstellungen zu entsprechen. Verfahren lassen sich beliebig auf Papier und per Internet versenden und vervielfältigen. Und der geübte Moderator kann sie – da sie kein Eigenleben haben – ohne Skrupel, nach eigenem Willen und Dünken umformen und anwenden. Gerade diese innere Leere, diese reine Instrumentalität ohne Selbstzweck, sondern als pures Mittel zu meinen Zwecken, macht den Wert von Verfahren aus.

Mehr zum Wesen und Wert, zu den zugrundeliegenden Dingen, die Verfahren erst zu Verfahren machen und dann zu den daraus wirkenden weitreichenden Folgen für die Praxis sind Gegenstand der zu entwickelnden Prozedurologie und Lehre der prozeduralen Politik. Folgend darum nur einige mögliche Eckpunkte derselben.

Anwendungen der Verfahrenstheorie

Wie praktisch ist Praxeologie? Diese Frage soll im Folgenden primär – so weit in diesem Format möglich – demonstriert werden.

Von Verfahrenstheorie zur Verfahrenspraxis

Aufgrund der preskriptiven, also schriftlichen, ja vorschreibenden Natur von Verfahren, handelt es sich bei diesen immer um Theorie. Praxis wird es erst wenn es umgesetzt wird, sprich es Prozeß wird. Jedoch kann kein Verfahren direkt umgesetzt werden. Anders als ein Computerprogramm, gibt es keine selbstausführenden Maschinen für politische Verfahren. Die Kontingenz der ausführenden, d.h. moderierenden und sich beteiligenden Akteure, ist in mannigfaltiger Richtung unberechenbar. Anders eine Notenschrift, eine Partitur geben die Anleitungen auch keine genauen, objektiven „Töne“ an, sondern lediglich einen Hinweis, eine Empfehlung auf welche der 6 Faktoren zu achten und welche darum wie anzuspielden sei. Und selbst wenn ich mich an alles halte und alle brav mitmachen, impliziert dies noch nicht, daß auch das gewünschte Ergebnis erreicht wird. Die Praxis von Verfahren ist somit emergent: Das Gelingen kommt von mehr als dem Befolgen der Anleitung. Ja, wenn alles wirklich so abläuft wie im Verfahren geplant, dann ist sogar meist was falsch gelaufen. Dann wurde in bestimmten Punkten die situative Komplexität übersehen.

Von Verfahrenstheorie zur Verfahrenswissenschaft

Bisher sind Verfahren noch mehr oder minder intuitiv und erfahrungsbasiert konstruierte Annäherungsversuche. Da die „Physik“ von Verfahren, also die Funktions- und Wirkungsweise von Verfahren noch nicht durchdrungen ist, wird mehr aus dem Bauch und Erfahrungswerten geplant und geleitet, wie aufgrund „harter“ und „validierter“ Erkenntnisse. Doch warum funktionieren Verfahren? Was macht ein Verfahren erfolgreich? Sind dies z.B. die ideale Diskurssettings (a la Habermas)? Doch wie realistisch sind diese? Und wie kann ich die optimalen Rahmenbedingungen beeinflussen? Kurz, was gesucht ist, ist eine umfassende empirische Verfahrenswissenschaft.

Von Verfahrenstheorie zur Prozeßtheorie

Zusätzlich wird aber auch eine Prozeßtheorie gesucht, denn die Verfahrenstheorie ist noch reine Werkzeugkunde, also mehr technisches Handwerk, wie schöpferische Kunst. Denn schließlich geht es in der Praxis ja nicht um den richtigen Einsatz eines Verfahrens, sondern um das Problemlösen durch viele Verfahren und andere Interventionen. Gerade auf politischer Ebene, stellt sich die Frage, wie umfassende Reformprozesse gestaltet werden können. Wie bei einem Hausbau, muß der Architekt und die Bauarbeiter mehr können, als Pläne zeichnen und Steine verarbeiten. Die unterschiedlichsten Prozesse müssen koordiniert werden, die Materialien organisiert werden und die Werkzeuge richtig angewandt werden.

Von der Verfahrenstheorie zur Verfahrensmeisterschaft

Schließlich geht es gerade in OE und Reformprozessen, um das Gestalten von langwierigen Prozessen, wo vorab nicht zu erkennen ist, wann welches Tool gerade am Besten eingesetzt werden muß. Kurz, Verfahrenstheorie erfordert die Kunst der strategischen Leitungskompetenzen. Die Handwerkskunst der Verfahrenstheorie muß mehr als Methodenwissen sein. Was macht den Meister zum Meister? Letztlich sein Gespür, seine Intuition: Ein Meister erahnt vorab und laufend im Prozeß passiert und welche Methode und Verfahren darauf passen würde und welche nicht.

Übertragungsbeispiele

Wie überträgt sich nun die skizzierte Verfahrenstheorie in die Praxis? Anhand von drei Anwendungsfällen soll dies im Folgenden kurz illustriert werden. Zum einen in Form der einseitigen Profilierungsanleitung die sich als Essenz aus der Verfahrenstheorie ergibt, und die insbesondere in der Lehre und bei Trainings verwendet wird. Zweitens ein aus der Verfahrenstheorie unmittelbar abgeleitetes Beratungs- und Trainingsverfahrens, der Meta-Matching-Method (MMM) und zum dritten in Form einer Software zur Erstellung einer interaktiven Verfahrensdatenbank, also eines Toolpools zum Ablegen und Finden der geeigneten Verfahren.

Durch den überwiegend graphischen Aufbau der Verfahrenstheorie läßt sich diese auf einer Seite zusammenfassen, Diese Form eignet sich sowohl für das Auswählen und Konzipieren von passenden Prozeduren, wie für das Analysieren und Evaluieren von gelaufenen Prozessen:

Einseitige Profilierungsanleitung

Abb. 22: Einseitige Profilierungsanweisung:

Meta-Matching-Method: Wann, wie, welches Verfahren?

Bei der *Meta-Matching-Method*¹⁷ (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-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

¹⁷ 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

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

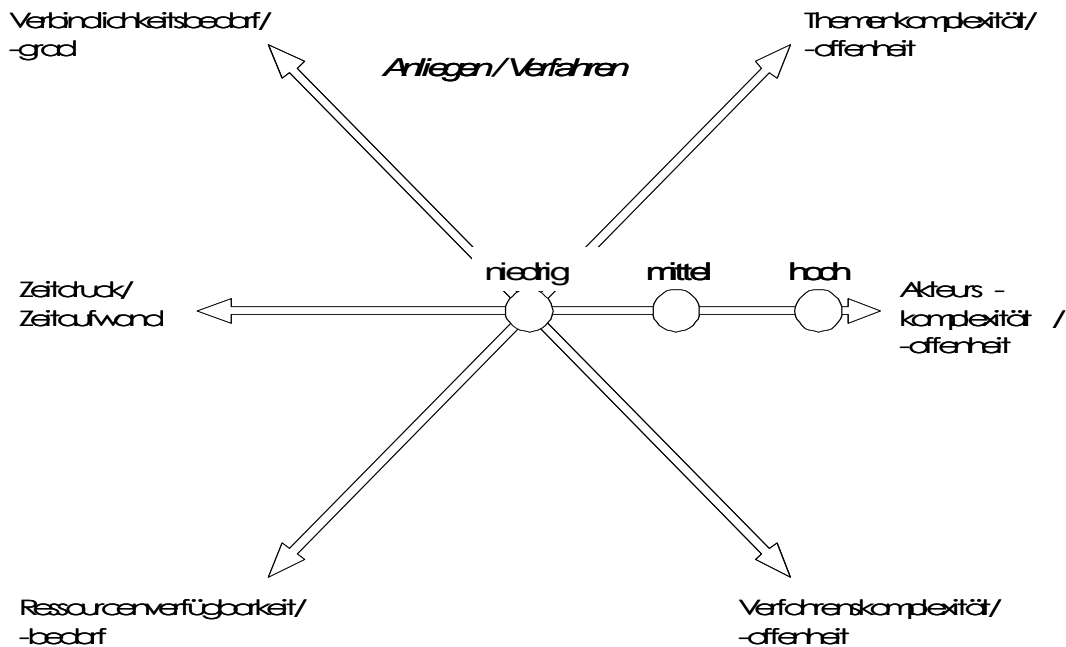
Nach Abschluss des Mapping, das einen sehr umfassenden Überblick über Fall und Vorgehensweise generiert hat, folgt das Profiling. Im Unterschied zum Mapping, in dem es keine Analysekriterien gab, werden Fall und Verfahren nun anhand eines genauen Rasters untersucht. Dank des Mappingprozesses haben die 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 ...)	Erforderliche 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. 23: 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 *Themerkomplexität* 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
<ul style="list-style-type: none"> • 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? 	<ul style="list-style-type: none"> • 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? 	<ul style="list-style-type: none"> • 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?
Ressourcenknappheit	Zeitdruck	Verbindlichkeitsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Was steht zur Verfügung an: <ul style="list-style-type: none"> - Geld, - Personal, - Ausstattung/Technik, - Räumlichkeiten? • Wie leicht lassen sich zusätzliche Ressourcen mobilisieren bzw. ersetzen? 	<ul style="list-style-type: none"> • 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? 	<ul style="list-style-type: none"> • 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?

2. 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?
3. 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?
4. 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?
5. Wie hoch ist der *Zeitaufwand* der Prozedur? In welchen Zeithorizonten kann sie durchgeführt werden? Stunden und Tage, Wochen und Monate oder Jahre und Jahrzehnte?
6. 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
<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit kann jedes Thema, jede Frage, 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-, Gegenstandsänderungen eingehen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit muß jeder selbst teilnehmen bzw. kann sich auch vertreten lassen, von wem er will? • Inwieweit kann jeder Teilnehmer in jede Rolle schlüpfen, und zwar wann und wie er will, auf seine Art und in seiner Sprache teilnehmen? • Inwieweit kann jeder teilnehmen, jederzeit kommen und gehen, bleiben und handeln? 	<ul style="list-style-type: none"> • 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? • Inwieweit kann jedes Verfahren, jede Methode, jedes Format von jedem jederzeit eingebracht, verändert oder abgesetzt werden? • Egal ob unmittelbar vor Ort oder mittelbar per Medium?

Ressourcenverfügbarkeit	Zeitdruck	Verbindlichkeitsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Wie hoch ist der Ressourcen- aufwand des Verfahrens? • Was wird benötigt an: <ul style="list-style-type: none"> - Räumen - Personal - Finanzen - Infrastruktur/technischen Hilfsmitteln? • Wie groß ist der Spielraum dabei? • Was kann substituiert wer- den? • Was kann selbst erbracht werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welches ist der zeitliche Horizont der Prozedur? <ul style="list-style-type: none"> - Stunden und Tage - Wochen und Monate - Jahre und Jahrzehnte 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie hoch ist der Grad an durch das Verfahren erzeug- ter kollektiver Verbindlich- keit? • Werden alle einbezogen? • Werden die Entscheidungen und Ergebnisse von allen ge- tragen? • Wie werden die Entschei- dungen getroffen? • Wird abgestimmt? • Wie hoch ist das Quorum? • Gibt es ein individuelles Ve- to-Recht?

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:

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

Leistungsprofil des Verfahrens übersteigt das Anforderungsprofil des Fall

Verfahren nicht effizient („mit Kanonen auf Spatzen schießen“)

Konsequenzen:

- entweder bescheideneres Verfahren
- oder einsparen und vereinfachen des Tools
- 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.

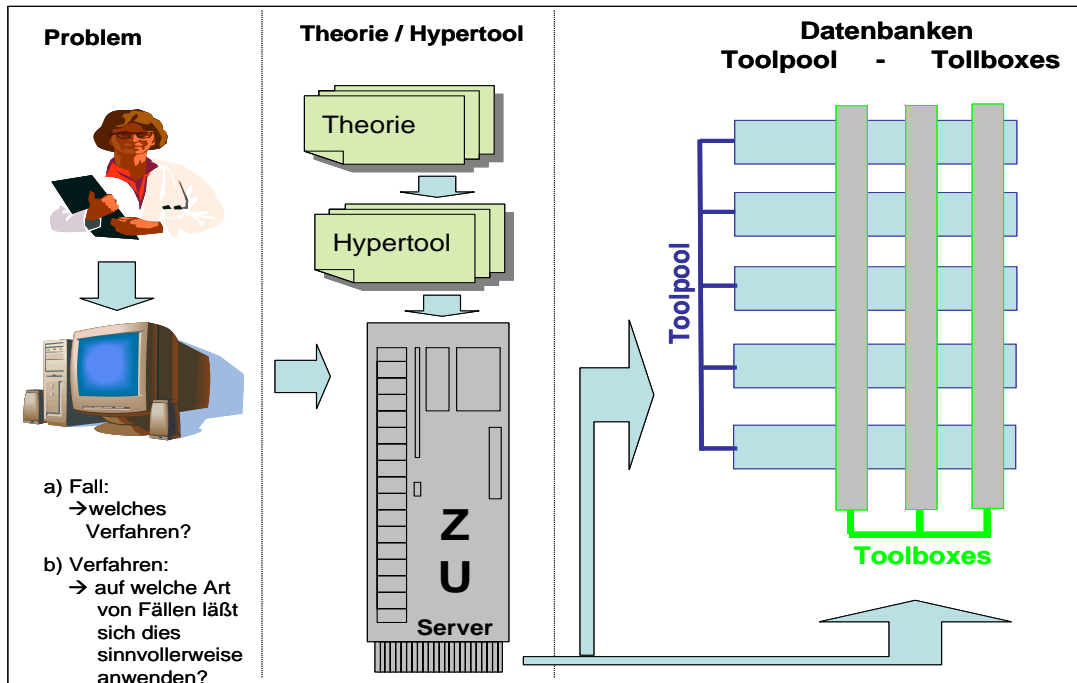
Wichtig ist eine gute und zügige Nachbereitung der Ergebnisse nach jedem durchgeführten Schritt. Sonst „verpufft“ der Effekt – präsentierbare Ergebnisse veralten, die Motivation aller Beteiligten sinkt und die Glaubwürdigkeit leidet. Statt auf einem höheren Level weiterzumachen, fängt man wieder von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

Toolpool: Software für eine Verfahrensdatenbank

Basierend auf der einseitigen Profilierungsanleitung und Meta-Matching-Method ist eine Software zum Aufbau einer menügesteuerten, interaktiven Verfahrensdatenbank in Auftrag gegeben worden. Die Anwendungsstruktur ist folgendermaßen gedacht:

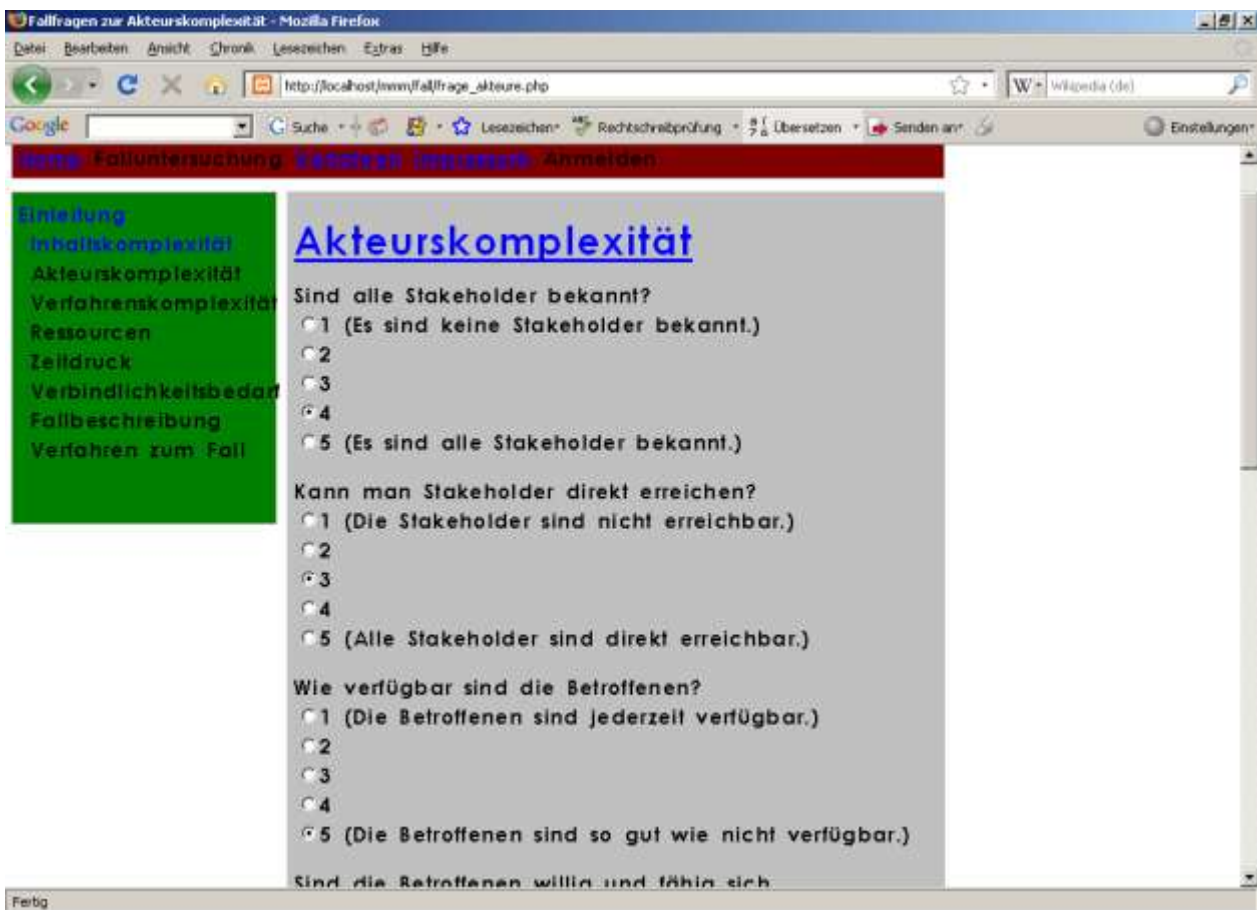
Abb. 24: Tool-Pool-Struktur



Ein Fall-/Auftraggeber setzt sich mit einem geschulten Verfahrensberater zusammen, um das optimale Verfahren zu suchen. Dazu analysieren und synthetisieren sie es anhand der 4 Phasen der Meta-Matching-Method und geben ihre Ergebnisse in eine Suchmaske ein. Basierend auf der Verfahrenstheorie ist vorher die Such-Engine (Hypertool) entwickelt und programmiert worden. Sie befindet sich auf einem Server auf dem ebenfalls die systematisierten Einzelverfahren (Toolpool) als auch die erarbeiteten Toolboxes lagern. Anhand der eingegebenen Daten sucht zum einen das Hypertool geeignete Einzelverfahren, die dann von Berater und Falleigentümer auf den Fall angepaßt werden können und verweist zum anderen auf bereits bestehende Toolboxes, die Erfahrungen, Referenzen und Kontakte vermitteln.

Folgend einige Screenshots von der Toolpool Software:

Screenshots der MMM- Toolpool Software



Nach dem erstellen des Anforderungsprofils wird dieses nun verglichen mit den Leistungsprofilen von bereits eingegebenen Verfahren. Die drei passendsten Verfahren werden sodann angezeigt. In einem letzten Schritt, kann man dies Verfahren sich dann genauer ansehen und auf die Links der Einsteller gehen..

Übersicht des Falles - Mozilla Firefox

http://localhost/www/fal/fal.php

Google Suche

Beschreibung Ihres Falles

Auf dieser Seite sehen Sie die charakteristischen Komplexitätswerte ihres Falles in einer Übersicht, sowie eine grafische Darstellung.

Inhaltskomplexität = 2.25
 Akteurskomplexität = 4
 Verfahrenskomplexität = 2.1666666667
 Ressourcenkomplexität = 3.4
 Zeitkomplexität = 1.75
 Verbindlichkeitskomplexität = 3.8

Ferbig

Verfahren zum Fall - Mozilla Firefox

http://localhost/www/fal/fal_verfahren.php

Google Suche

Verfahrenskomplexität = 2.1666666667
 Ressourcenkomplexität = 3.4
 Zeitkomplexität = 1.75
 Verbindlichkeitskomplexität = 3.8

Bestes Verfahren (grün) = [Zufalls Verfahren \(Nur für Tests!\)](#)
 Zweitbestes Verfahren (blau) = [Mittleres Verfahren \(Nur für Tests!\)](#)
 Driftbestes Verfahren (rot) = [Tiefes Verfahren \(Nur für Tests!\)](#)

Weiter

Ferbig