



E004

Verfahrenstheoretische Positionierung der GW

Dieser Text wurde im Rahmen der Gemeinnützigen Werkstatt, gefördert von C·A·P und Bertelsmann Stiftung, entwickelt. Er ist urheberrechtlich voll geschützt. Die Nutzungsbedingungen (Copyleft) sind unter www.projekt-gemeinsinn.net einzusehen.

Die Gemeinnützige Werkstatt als Metaverfahren Positionierung der Gemeinnützigen Werkstatt anhand des verfahrenstheoretischen Ansatzes

von
Raban Daniel Fuhrmann

Ziel dieses verfahrenstheoretisch basierten Positionierungsversuchs ist, die Anschlussfähigkeit und Vermittelbarkeit der Gemeinnützigen Werkstatt zu erhöhen, fundiertere Argumente zu liefern, wie die Gemeinnützige Werkstatt weiter optimiert und adaptiert werden kann und Stärken und Schwächen der Gemeinnützigen Werkstatt herauszuarbeiten.

Dieser Text versteht sich dabei nicht als fertige Antwort, sondern als perspektivenöffnende Anleitung, wie dies gemeinsam betrieben werden kann. Anwendung und Weiterentwicklung ist darum erwünscht und Rückmeldungen sind willkommen.

Litzelstetten 2004

ReformAgentur

Martin-Schleyer-Straße 38a - D-78465 Konstanz-Litzelstetten

Tel.: 07531 / 94 99-91 Fax: -89 - Handy: 0179/4688 456 - E-Mail: Raban@t-online.de



Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	5
Wie kann die Gemeinsinn-Werkstatt positioniert werden?.....	5
Der verfahrenstheoretisch Ansatz.....	5
Inhalt der Verfahrenstheorie.....	5
Funktionsdimensionen der Verfahrenstheorie.....	6
Ziel der Positionierung.....	7
Methode.....	7
Grenzen.....	7
Vorgehen.....	8
Aufbau.....	8
Entstehungsprozess.....	9
1. Beschreiben.....	11
Aktualität und Bedeutung von neuen Verfahren.....	11
Theorie: Gemeinsinn-Werkstatt als Teil der prozeduralen Revolution.....	11
Aufgaben: Skizzieren.....	12
2. Positionieren.....	14
Inter: Im politischen Prozess positionieren.....	14
1. Begründen: Warum brauchen wir neue Verfahren?.....	14
Theorie: Von Politik als Problem zu Politik als Problemlösung.....	14
Aufgaben: Theoretische Hintergründe.....	19
2. Einbetten: Woher stammt das Verfahren?.....	22
Theorie: Entstehungs- und Anwendungsmilieus.....	22
Aufgaben: Quellen und Anstöße.....	25
3. Verorten: Wie das Verfahren kategorisieren und systematisieren?.....	26
Struktur einer Verfahrenstheorie.....	26
Theorie: Systematisierung des Prozedurenspektrums.....	29
Aufgaben: Begriffliche Systematik.....	31
Theorie: Verortung von Verfahren nach ihrem Ort im Mikro-Problemlösungszyklus.....	33
Aufgabe: Handlungsdimensionen.....	35
Theorie: Verortung nach ihrem Formalisierungsgrad im Makro-Problemlösungszyklus.....	36
Aufgabe: Formalisierungsgrad.....	38
Theorie: Systematisierung nach Medium des Interaktionsraums.....	40
Aufgabe: Kommunikationsmedium.....	41
Extra: Zu anderen Verfahren profilieren.....	42
Unterscheidung nach Komplexitätsaffinität.....	42
Theorie: Positive oder Negative Komplexitätsaffinität.....	42
Aufgabe: Komplexitätsfreundlichkeit.....	43
Differenzierung nach Offenheit-Geschlossenheit bezüglich der drei Dimensionen der Relationierungsmatrix.....	44
Theorie: Darstellen und Positionieren in der Relationierungsmatrix.....	44
Aufgabe: In oder außerhalb der „Box“.....	46



Theorie: Offenheit bezüglich Inhalt, Akteuren, Prozeduren.....	47
Aufgabe: Themen-, Akteurs- und Verfahrensoffenheit.....	49
Matching von Leistungsprofil des Verfahrens und Anforderungsprofil des Problems	52
Theorie: Profiling im Spin-Web-Diagramm.....	52
Intra: Ablauf und Methoden adaptieren	57
Strukturierung anhand Verlaufslogik	57
Theorie: Prozessverlauf anhand einer Stufen-/S-Kurven-Logik	57
Aufgaben: Prozessdynamik.....	60
Spiegelung an einem Muster-Phasenmodell.....	61
Theorie: Neunphasiger Mikro-Problemlösungszyklus	61
Aufgabe: Phasenpräzisierung	63
Fazit.....	65
Was sind die USP der Gemeinsinn-Werkstatt?.....	65
Kernmerkmal der Gemeinsinn-Werkstatt	66
Konsequenzen für die Weiterentwicklung, Vermarktung und Vermittlung der Gemeinsinn- Werkstatt	71
In Bezug auf das Handbuch und den Baukasten	71
In Bezug auf das Fort- und Ausbildungskonzept.....	72
In Bezug auf die Begleiter und das Netzwerk	73
Schluß	74
Materialien.....	76
Literatur	76
Links	77



Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Skizze der Baukasten-Struktur der Gemeinsinn-Werkstatt nach dem Handbuch	12
Abb. 2: Anreiz-Dimensionen von co-aktiver Problemlösung	18
Abb. 3: Zeitkontinuum von Prozeduren:	29
Abb. 4: Institutionalisierungskontinuum	30
Abb. 5: Die 3 basalen Phasen des Problemlösungszyklus	34
Abb. 6: Formalisierungsgrad der Politische Instrumente	36
Abb. 7: Verortung im erweiterten policy cycle	36
Abb. 8: Wichtigkeit der Herstellung von hohem kollektiven Verbindlichkeitsgrad	38
Abb. 9: Systematik je nach Virtualisierungsgrad	40
Abb. 10: Positive oder Negative Komplexitätsaffinität	42
Abb. 11: Relationierungsmatrix mit „Mauer“ in Bezug auf innovative Vorgehensweisen	44
Abb. 12: Innerhalb oder außerhalb der Box in der Relationierungsmatrix	45
Abb. 13: Themenoffenheit	47
Abb. 14: Akteursoffenheit	47
Abb. 15: Verfahrensoffenheit	48
Abb. 16: Matching-Kategorien als Spinn-Web-Diagramm	53
Abb. 17: Leistungsprofil der Gemeinsinn-Werkstatt als Spinn-Web-Grafik	56
Abb. 18: Verfahren als Stufenmodell von Prozess - Event - Prozess	57
Abb. 19: Verfahren als S-Kurven-Dynamik mit Wendepunkten	59
Abb. 20: Kombinierte Darstellung des Prozessdynamik der Gemeinsinn-Werkstatt	60
Abb. 21: Neun-Phasen-Cyklus-Modell	62
Abb. 22: Grad der methodischen Präzisierung der einzelnen Phasen des Problemlösungszyklus bei der Gemeinsinn-Werkstatt	63
Abb. 23: 9-Phasenmodell der GW	67



Einführung

Wie kann die Gemeinsinn-Werkstatt positioniert werden?

Ein weiteres Verfahren ist geboren: die Gemeinsinn-Werkstatt! Dabei gibt es doch schon so viele und ständig kommen weitere hinzu. Wie kann man da noch den Überblick behalten? Wie wissen, wann welches Verfahren wie einzusetzen ist? Wie die Gemeinsinn-Werkstatt in diesem bunten Spektrum einordnen und hervorheben?

Möglichkeiten, wie die Gemeinsinn-Werkstatt positioniert werden kann, gibt es prinzipiell viele. Doch welche Beschreibungs- und Systematisierungsansätze anwenden? Und aus welchen Gründen diese und nicht andere Kriterien wählen?

Eine Theorie über Verfahren ist hier von Nöten: Denn Zweck von Theorien ist es, in die bunte und verwirrende Vielfalt an beobachtbaren Phänomenen eine systematische und funktionale Ordnung zu bringen. Letztlich ist jede Theorie dabei selbst nichts anderes, wie ein diskursives Metaverfahren: Also eine stringente Erzählung, die Gedanken anleitet, wie sie Ordnung ins scheinbare Chaos, Erkenntnis in die rätselhafte Realität, bringen können. Eine gute Theorie weist meinen Verstehenswunsch einen sinnvollen Weg. Dies ist auch das Selbstverständnis einer Verfahrenstheorie.

Der verfahrenstheoretisch Ansatz

„Beteiligen über das Reden hinaus“: Ist das Motto der Gemeinsinn-Werkstatt. Die passende Theorie dazu sollte diesem praktischen Charakter entsprechen. Dies tut die Verfahrenstheorie deren Motto „verstehen, um zu verbessern“ dem entspricht. Die Verfahrenstheorie versteht sich als praktische Sozialwissenschaft: Als Vorgehens- nicht Herangehensweise, als Wissenschaft des Gestaltens, nicht des Verstehens allein.

Ziel der Verfahrenstheorie ist die anwendungsorientierte und aktivierende Erforschung der prozeduralen Dimension von co-aktiver Problemlösung. Als transdisziplinäre Querschnittswissenschaft versucht sie, die Vielfalt neuer Vorgehensweisen anhand eines plastischen, in sich schlüssigen und einfachen Grundmodells schnell ein- und zuordnen zu können.

Inhalt der Verfahrenstheorie

Zwei Schwerpunkte stehen aus pragmatischen und systematischen Gründen im Mittelpunkt des verfahrenstheoretischen Unterfangens:

1. Taxonomie:

Bei der Vielzahl an herumschwirrenden Begriffen zur Kennzeichnung von Prozeduren und deren Teile, ist es zuerst geboten begriffliche Klarheit und Kohärenz zu schaffen. Zentral werden die Fragen sein:

- Was ist ein Verfahren?
- Was unterscheidet u.a. Verfahren, Methode, Prozess, Prozedur, Technik, Institution, Struktur, Organisation voneinander?



2. Praxologie:

Ziel derselben ist die anwendungsorientierte Analyse, Systematisierung und Synthetisierung von Verfahren im Allgemeinen und Besonderen um folgende Anwendungsfragen fundiert beantworten zu können:

- Wann welches Verfahren einsetzen?
- Wie adaptieren?
- Wie verstetigen?
- Wie optimieren?

Funktionsdimensionen der Verfahrenstheorie

Auf drei Dimensionen kann die Verfahrenstheorie am Ende zu einem besseren Verständnis und Anwendung behilflich sein:

Intra

Zum einen verhilft die Verfahrenstheorie einem Verfahren zu seiner wahren Gestalt, indem sie Anstöße zur Optimierung des Ablaufes gibt, quasi dem fine-tuning. Dadurch kann die innere Struktur bereits bestehender Verfahren verbessert werden.

Der Fokus liegt dabei auf der maßgeschneiderten Anpassung und Rekombination der einzusetzenden moderations-technischen Methoden. Dies erfolgt durch eine von der Verfahrenstheorie angeleitete Methodenberatung.

Die eingenommene Warte, ist dabei die des Moderators/Begleiters: Wie muss ich das Verfahren adaptieren, damit das Anliegen gelöst wird? Welche Methoden sollten dafür wo und wie eingesetzt werden Wie muss der genaue Zeit-/Aktions-/Masterplan aussehen?

Extra

Des Weiteren hilft die Verfahrenstheorie das Anwendungsprofil eines Verfahrens klarer zu profilieren: Welches sind die typischen Anwendungsgebiete eines bestimmten Verfahrens? Wann kann dieses Verfahren eingesetzt werden? Dadurch ist es möglich bestehende Verfahren besser zu vermarkten.

Aus Sicht des Verfahrens- und Prozessberaters fragt sie: Wann kann ich welches Verfahren anbieten? (wenn dieser über ein breites Sortiment in seinem Verfahrens-Werkzeugkoffer verfügt, bzw. bei einem eingeschränkten Tool-Set): Wo kann ich mein Verfahren anbieten?

Inter

Schließlich unterstützt die Verfahrenstheorie darin, für jeden Fall das geeignete Verfahren finden: Welches Verfahren kann ich nehmen? Wo kann/muss ich suchen? Worauf muss ich dabei achten?

Hier wird also nicht von einem bestehenden Verfahren ausgegangen, sondern aus Sicht eines bestehenden Anliegens nach dem optimalen Vorgehen gefragt.

Die Perspektive des Kunden / Auftraggebers / Anliegensbesitzers ist hier zentral: Welches Verfahren kann mir helfen? Welche nicht? Und worauf muss ich bei der Durchführung insbesondere achten?



In der folgenden Positionierung werden diese drei Dimension in umgekehrter Reihenfolge angegangen. Allerdings nur kurz und schematisch, um zu verdeutlichen wie vorzugehen ist.

Ziel der Positionierung

Wenn sich die Gemeinsinn-Werkstatt in der Fülle des Marktes an aktivierenden Beteiligungsverfahren profilieren will, so muss sie um ihre Vorzüge und Grenzen Bescheid wissen. Intention der Positionierung ist es darum Argumentationshilfen z.B. für ein Akquisegespräch zu geben. Es gilt also die Anschlussfähigkeit der Gemeinsinn-Werkstatt in Praxis und Wissenschaft zu erhöhen und fundiertere Argumente zu liefern, warum die Gemeinsinn-Werkstatt so und nicht anderes auszusehen hat und einzusetzen ist (wobei dies natürlich noch eine Nachbesserung der Gemeinsinn-Werkstatt beinhalten kann). Dieses Ziel wird sie allerdings nur anstoßen können - verwirklicht wird es erst durch das vielfältige eigene Aufgreifen und Weiterentwickeln durch andere.

Die hier vorgelegten verfahrenstheoretischen Hilfestellungen sollen und können also nur als Einstieg dienen. Anstatt fertige Antworten vorzugeben, regt die Verfahrenstheorie vielmehr an, selber nach einer für einen selbst kohärenten und dem eigenen Gegenstand angemessenen Theorie zu suchen. Es ist ganz im prozeduralen Grundverständnis, dass sich jeder am Ende seine eigene Theorie, sein eigenes Metaverfahren konstruiert, anhand dessen er oder sie entscheiden, wann sie welches Verfahren wie einsetzen.

Anspruch der Verfahrenstheorie ist es dabei, Verfahren ganz aus der Logik ihres Zwecks zu verstehen (was herkömmliche Ansätze nur teilweise tun), um sie dann zum Wohle der Betroffenen und Geforderten besser einsetzen zu können.

Der Fokus der Verfahrenstheorie reicht dabei über diesen Fall hinaus: Nicht nur wie die Gemeinsinn-Werkstatt im Besonderen besser beschrieben, verglichen und verbessert werden kann, steht an, sondern ganz allgemein soll von einer theoretischen Warte her jegliche Form von co-aktiven Großgruppenverfahren so bearbeitet werden können. Denn ein robustes und fundiertes Positionierungsraster, das für die Gemeinsinn-Werkstatt taugt, kann natürlich auch in anderen Kontexten und für andere Verfahren angewandt werden.

Methode

Die so geforderte prozedurale Verfahrenstheorie muss somit sehr praxistauglich, eingängig und einfach anwendbar sein. Die einzelnen Aufgaben, Anleitungen und Vorlagen zur Positionierung sind darum primär erzählerischen oder graphischen Typs. So soll es auch mit einem Minimum an technischen und zeitlichen Aufwand auskommen. Idealerweise so, dass die Positionierung anhand einer beschlagenen Zugscheibe auf der Fahrt zwischen München und Augsburg durchgeführt werden könnte.

Grenzen

Natürlich lassen sich nicht alle Schritte auf diese schnelle und einfache Art durchführen. Insbesondere die Schritte der Evaluierung und Optimierung können nur angedeutet werden: In der Evaluierung könnte aus den gewonnenen Erkenntnissen zum einen ex-ante beurteilt



werden, ob das betreffende Verfahren für das anvisierte Anliegen geeignet ist, bzw. ex-post, ob es das richtige war. In der Optimierung würde dabei der spezifische Anpassungsbedarf auf den konkreten Anwendungsfall bezogen ermittelt werden können. Bei diesen Schritten steckt die Verfahrenstheorie bisher selber erst in den Anfängen auch ist die Gemeinsinn-Werkstatt noch immer nicht abschließend definiert. Eine weitere Konkretisierung erfordert hier, dass zum einen eine Endfassung der Gemeinsinn-Werkstatt vorliegt und dass zum zweiten mehr über die funktionalen Grundanforderungen erfolgreicher Problemlösungsprozesse bekannt ist. Ein Forschungsfeld, was noch in den Anfängen liegt, so wie die gesamte prozedurale und prozessuale Dimension von sozialem Leben.

Vorgehen

Stellen Sie sich eine Schüssel voller unterschiedlich großer und schwerer Kiesel und Sandkörner vor: Wie können sie die schweren Brocken von der Fülle an Kleinzeug trennen? In dem sie anfangen diese Schüssel kräftig und gleichmäßig zu rütteln! Die großen Steine werden nach oben auf schwimmen. Vergleichbar arbeitet auch die Verfahrenstheorie als Positionierungsverfahren: Indem wir mittels diverser Aufgaben die Gemeinsinn-Werkstatt aus verschiedenen Perspektiven erschüttern, rütteln wir mit der Zeit die Kern- und Knackpunkte, die USPs (unique selling propositions – Alleinstellungsmerkmale) und Qualitätskriterien der Gemeinsinn-Werkstatt an die Oberfläche – Wir müssen sie dann „nur“ noch ablesen. Zwar können wir dann immer noch nicht sicher sein, ob es alle sind, doch je öfter wir die Gemeinsinn-Werkstatt mit der Verfahrenstheorie durchrütteln, um so umfassender verstehen wir beide. Theorie und Anwendungsgegenstand bedingen sich so: Die Verfahrenstheorie kann ohne deren Anwendung nicht verstanden werden und ein Verfahren wird immer zufällig bleiben, wenn es nicht theoretisch durchleuchtet worden ist. Beides ist hier, wenn auch nur ansatzweise, erprobt worden. Schriftlich ist dabei hier nur ein Teil wiedergegeben. Ich hoffe, es inspiriert dennoch.

Aufbau

Folgender Text besteht aus zwei parallel laufenden Strängen:

1. Theorie: Darstellung der Verfahrenstheorie, auf Basis dessen sich dann die folgenden Aufgabenstellungen und Antwortkategorien ergeben.

2. Aufgaben: Anwendung dieser, in diesem Fall auf die Gemeinsinn-Werkstatt.

Beide Stränge bedingen sich dabei: Die Fragen+Antworten werden erst verständlich, durch die zugrunde liegende Theorie. Aber auch die Verfahrenstheorie bleibt wenig plastisch, ohne deren Anwendung am konkreten Fall.

Der Ablauf der Positionierung richtet sich dann an einer idealtypischen Dramaturgie eines fiktiven Beratungsgesprächs aus, in dem es darum ginge die Vorzüge der Gemeinsinn-Werkstatt auf fundierte Weise einem möglichen Anwender darzulegen.

1. Beschreiben

Als Einstieg empfiehlt es sich dabei, zuerst erzählerisch das Verfahren kurz zu beschreiben und an einem Anwendungsbeispiel zu illustrieren.



2. Positionieren in Relation zu:

Erst dann wird das betreffende Verfahren verdeutlicht, indem man es positioniert ..

Inter: .. in Relation zum politischen Prozess und Umfeld im Allgemeinen, mit dem Ziel zu begründen, warum es überhaupt sinnvoll ist, ein neues, partizipatives Verfahren anzuwenden (Inter: Prozesslogik)

Extra: .. in Relation zu anderen Verfahren, mit dem Ziel herauszuarbeiten, warum dieses das optimale für einen betreffenden Fall ist (Extra: Verfahrenslogik)

Intra: .. und schließlich in Relation zu den methodischen Anforderungen, mit dem Ziel den vorgeschlagenen Ablauf und Methoden-Werkzeugkasten an die konkreten Anforderungen anzupassen (Intra: interne Adaptierung des Ablaufs und der Methoden)

Für ein echtes Werbegespräch, um die Gemeinsinn-Werkstatt anzupreisen, wäre dieses Vorgehen (insbesondere mit den Theorieausführungen) meist viel zu ausführlich und unflexibel, aber die Grundstruktur - über einen erzählerischen Einstieg zur stückweise sich konkretisierenden Darlegung der Gründe, Eigenarten und Vorzüge eines Verfahrens zu schreiten und dann gemeinsam zu überlegen, wie dieses optimal angepasst werden muss - kann sicherlich hilfreich sein.

Da das Vorgehen für den letzten Schritt, der internen Adaptierung, noch in der Entwicklung ist, ist dieses Kapitel vorerst noch angedeutet. Generell gilt für diesen Versuch der verfahrenstheoretischen Positionierung der Gemeinsinn-Werkstatt ein erprobter Projektmanagementgrundsatz: Ein Projekt ist immer - und zugleich nie - fertig.

Entstehungsprozess

Diese Skizze ist im Rahmen von zwei Positionierungstreffen im Frühjahr 2003 unter meiner Regie entwickelt und durchgespielt worden. Mitgewirkt haben Monia Ben Larbi, Dr. Christian Boeser, Wolfgang Fänderl, Zoltan Gal, Christopher Gohl, Barbara Klöver, Dr. Michaela Pichlbauer, Dr. habil. Nicole Saam, Manuel Thumm und Dr. Helmut Volkmann. Bei der Dokumentation halfen: Marlis Friedl, Yasemin Özer und Gunter Reinhold. Die Endfassung wurde u.a. im Rahmen des Realisierungsforum in Bad Boll am 10.09.2003 und beim Klausurworkshop am 3.11.2003 angewandt und diskutiert. Die im Folgenden in kursiv eingefügten Antworten auf die Gemeinsinn-Werkstatt wurden wesentlich auf Basis von Gesprächen mit Wolfgang Fänderl und der vorläufigen Handbuchunterlagen der Gemeinsinn-Werkstatt erarbeitet.

In diesem Konkretisierungs- und Testprozess wurde deutlich, dass die Verfahrenstheorie zwar noch nicht abgeschlossen ist, dass sie aber für einen ersten allgemeinen und pragmatischen Einsatz bereits ausreichende Hilfestellungen bietet. Ähnliches würde ich nach dem einen Jahr, welches ich mit diesem Modell an der Gemeinsinn-Werkstatt gearbeitet habe, auch noch von dieser sagen. Verglichen mit dem Entwicklungsstand im Herbst 2002 hat die Gemeinsinn-Werkstatt - auch dank der Impulse durch die verfahrenstheoretische Betrachtung – wesentliche Umarbeitungen erfahren. Insbesondere das Selbstverständnis der Gemeinsinn-Werkstatt als netzwerkgestütztes Projekt- und Prozessverfahren wird durch die verfahrenstheoretische Betrachtung gefördert. Doch möge der Leser selber am Ende entscheiden, wie hilfreich das verfahrenstheoretische Gerüst für das Verständnis der Gemeinsinn-Werkstatt an sich und von innovativen Verfahren im Besonderen ist.



Dieser anstoßende und anregende Charakter ist Kern der Intention der Verfahrenstheorie. Sie gibt weniger Antworten vor, als dass sie durch Fragen, dem an Verfahren Interessierten, anleitet, selbst sich ein profunderes und differenzierteres Bild über sinnvolle Vorgehensweisen zu erarbeiten.

Litzelstetten, Februar 2004
Raban Daniel Fuhrmann



1. Beschreiben

Bevor die eigentliche Positionierung beginnt, ist es sinnvoll zuerst erzählerisch das Verfahren kurz zu beschreiben, zu illustrieren und zu begründen.

Aktualität und Bedeutung von neuen Verfahren

Die Gemeinsinn-Werkstatt ist Teil einer prozeduralen Aufbruchbewegung, die in den letzten zwei Jahrzehnten in immer mehr Bereichen umschgreift. Woher kommt diese Dynamik und wie kann sie erklärt werden?

Theorie: Gemeinsinn-Werkstatt als Teil der prozeduralen Revolution

Aufgrund der Schnelllebigkeit und zunehmenden Komplexität (Dynaxität) unserer Zeit ist allgemein ein Trend von festen und statischen Organisationen und Formen zu flüchtigeren und flexibleren Verfahren und Strukturen zu beobachten; im einem Bild: der Trend geht weg von Burgen hin zu Zelten.

Die prozedurale Revolution kommt dabei nicht nur, sondern sie muss auch kommen: D.h. zum einen erleben wir passiv eine prozedurale Revolution. Besonders durch die Digitalisierung und Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes wandelt sich radikal die Art und Weise wie wir kommunizieren und kooperieren.

Zugleich ist, u.a. durch diese Verselbständigung technischen Fortschritts, aber auch anderer unsere Lebenschancen gefährdenden Entwicklungen, eine aktive Revolution von uns allen gefordert. Wer nicht die Spielregeln mitgestaltet, der wird früher oder später an den Rand gespielt, zu einem Spielball der Eigengesetzmäßigkeiten.

Die wahren Zukunftstechnologien, sind darum nicht die üblichen Verdächtigen Innovationen wie I+K, Nano-, Umwelt- und Biotechnik, sondern jene komplexitätsumarmende Verfahren die erst das 21. Jahrhundert gestaltbar werden lassen. Gerade angesichts der Globalen Krisen wird wieder deutlich, dass das 21. Jahrhundert ein prozedurales Jahrhundert werden muss, oder es wird erst gar keins.

Auf allen Ebenen, von der Familie über Vereine, Unternehmen, Schulen, Staaten bis zur Weltgemeinschaft ist klar, dass die vorherrschenden Strukturen veraltet sind. Sie stammen überwiegend noch aus dem 19. Jahrhundert. Dies wäre so, als ob man einen PC mit den Werkzeugen von 1900, also Schraubenschlüssel und Hammer reparieren wollte.

Neue Verfahren für neue Politiken

Die Gemeinsinn-Werkstatt und dieses F+E und Positionierungsnetzwerk sind darum wichtige Kräfte auf dem Weg in eine bessere Zukunft. Nur wenn es uns gelingt, die prozedurale Dimension, die Art wie wir gemeinsam vorgehen wollen, in den Mittelpunkt von Politik auf allen Ebenen zu stellen, nur dann wird die Zukunft erstrebenswert sein. Prozedurale Politik und prozedurale Beratung sind die Schlüssel für ein menschliches Morgen.



Aufgaben: Skizzieren

Allgemein

Die Gemeinsinn-Werkstatt ist ein neuer methodischer Ansatz zur Förderung von freiwilligem Engagement mit Hilfe von Verfahren aus Beratung, Projekt- und Großgruppenarbeit. Mithilfe eines transparenten Baukastensystems und unterstützt durch ein Begleiternetzwerk und maßgeschneidertes Ausbildungsangebot kann im Prinzip jeder solch ein Verfahren selbst organisieren.

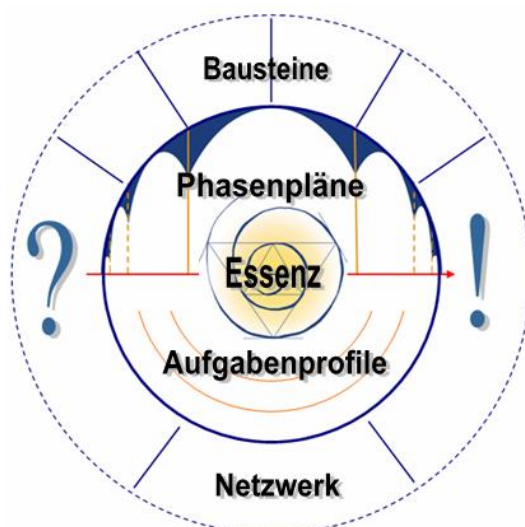
Die Gemeinsinn-Werkstatt ist damit ein integratives Verfahren, das sich prinzipiell der Beteiligung aller Interessierten öffnet. Diese Aktivierung, Realisierung und Integration unterschiedlicher Interessen unterliegt einem Phasenmodell, das mit Initiatoren (Impulsgeber) anfängt, Koordinatoren (Interessenvertreter und Schlüsselfiguren) in die Planung einbezieht und das über Werkstatt-Foren weitere Beteiligte einlädt. Die daraus entstehenden Projekte laufen in Eigenverantwortung, um passende Teams für die Realisierungsphase aus den jeweiligen Kontexten der Beteiligten zusammenzustellen und weiterzuentwickeln. Der integrative Abschluss mit Reflexion, Präsentation, Dokumentation, Bewertung und Feier der gemachten Erfahrungen erfolgt spiegelbildlich (vgl. Phasenmodell).

Die Gemeinsinn-Werkstatt umfasst dabei nicht ein einzelnes Verfahren, sondern ist ein Metaverfahren, das behilflich ist, freiwilligem Engagement einen zeitgemäßen Rahmen zu geben, indem es einen zielführenden Projektverlauf strukturieren und planen hilft.

Der offene und flexible Projektverlauf der Gemeinsinn-Werkstatt gibt dabei unterschiedlichsten Einzelinteresse und Ansprüchen einen individuellen Zugang. Gemeinsinn entfaltet sich damit dadurch, dass jeder auf seine Art sich mit seinen Vorstellungen mit anderen zu gemeinsamen Zielen und in konkreten Projekten spontan zusammenfindet.

In einem Bild

Abb. 1: Skizze der Baukasten-Struktur der Gemeinsinn-Werkstatt nach dem Handbuch





In Anlehnung an die Baukastenstruktur der Gemeinsinn-Werkstatt lässt sich deren Selbstverständnis als Meta-Projektverfahren anhand der Metapher eines do-it-yourself Bauskastens zum Zusammenbauen eines Autos nach Wahl beschreiben¹. Solch ein Baukasten muss aus drei Elementen bestehen:

1. Eine Anleitung, wie die Teile zusammengehören
2. Die Bauteile, womit ich ein Auto zusammenbauen kann
3. Ein Unterstützungs- und Bildungsnetzwerk, welches dem Bastler behilflich ist, wenn er nicht weiter weiß und ihn darin schult, möglichst vieles selber zu können.

Um eine individuelle Anpassung an die eigenen Vorstellungen, Fähigkeiten und Ressourcen zu ermöglichen, sollten im Baukasten dabei weit mehr Bauteile, als zwingend notwendig sind, enthalten sein. Auch die Anleitung ist offen für Variationen und beinhaltet eher Grundprinzipien, Checklisten und Materpläne, als detaillierte Vorgaben und Baupläne (wer das PC-Spiel Willy Werkel kennt, hat eine schöne Illustration vor Augen). Die Hilfestellungen und Fortbildungsangebote des Beraternetzwerkes sind darum wesentlich, damit jeder Motivierte am Ende sein maßgeschneidertes Vehikel (i.e. seinen Gemeinsinn-Werkstatt-Prozess), selber zustande bringt.

Entscheidend aber ist: Der Initiator muss selbst den Willen zum Basteln mitbringen. Die Gemeinsinn-Werkstatt ist eben kein fertiges Produkt, wo ich nur einsteigen und gleich losfahren kann, sondern damit die Gemeinsinn-Werkstatt genau auf meine Anforderungen passt, muss ich sie selbst zusammenbauen und einsetzen wollen.

¹ Alle Bilder hinken bekanntlich. Das im Folgenden angewandte Bild eines Autobaukastens sollte dabei nicht technizistisch missverstanden werden. Die Gemeinsinn-Werkstatt ist kein technisches Bauteileverfahren, was nur zusammengebaut werden muss, um quasi automatisch dann Gemeinsinn herzustellen.



2. Positionieren

Das Positionieren der Gemeinnützige Werkstatt wird in drei Richtungen erfolgen:

- **Inter:** Prozesslogik
- **Extra:** Verfahrenslogik
- **Intra:** Methodenlogik

Ziel ist es dabei nach möglichst vielen Seiten kommunikative Brücken zu bauen, damit die Gemeinnützige Werkstatt aus möglichst vielen Seiten kohärent verstanden, verbessert und angewandt werden kann.

Inter: Im politischen Prozess positionieren

Verfahren fallen nicht vom Himmel. Sie sind einem bestimmten Milieu entwachsen und werden von bestimmten weltanschaulichen und wissenschaftlichen Sichtweisen geprägt, denn sie sollen einen bestimmten Zweck erfüllen und finden nur darum Anwendung, weil sie anscheinend eine passende Hilfe dazu versprechen. Es ist darum sinnvoll, diese Herkunfts- und Begründungswurzeln aufzudecken.

Diese Wurzeln und Ahnen sagen zwar noch nicht direkt viel über das Verfahren aus, helfen aber, es in seinem Kontext und Selbstverständnis besser zu verstehen - also seinen Geist zu erfassen. Denn jeder Erfinder/Entdecker/Entwickler eines Verfahrens steht auf den Schultern von weiteren Vordenkern und hat seine Gründe, warum er überhaupt und dann so und nicht anderes seinem Verfahren die ihm eigene Form und seinen Namen gegeben hat.

Es geht hier also auch um eine Wertschätzung der Ahnen und Leistungen, die uns diese Fülle an Verfahren vermacht haben und damit um das Aufzeigen von Anknüpfungslinien und Verstehensbrücken.

1. Begründen: Warum brauchen wir neue Verfahren?

Seit dem Fall der Mauer mehren sich die Stimmen und Theorien, die zum Schluss kommen, dass wir neue politische und soziale Verfahren und Strukturen benötigen. Welches sind die Gründe hierfür? Welches ist der ideengeschichtliche Kontext, weshalb zunehmend partizipative und dezentral wirkende Prozeduren gefordert werden? An welche insbesondere politikwissenschaftlichen Diskursstränge kann die Gemeinnützige Werkstatt dabei anknüpfen?

Theorie: Von Politik als Problem zu Politik als Problemlösung

Politik als Problem

Seit den 70er Jahren ist zunehmend von einer Krise herkömmlicher, moderner Politik die Rede: Politik gelingt nicht mehr, wie sie soll. Auslöser für diese Krise liegen in der zunehmenden Globalisierung, Individualisierung (u.a. Emanzipation), Technisierung (u.a. Digitalisierung) und Ökonomisierung. Die Ursache für das Versagen insbesondere der Instrumente nationalstaatlicher Politik liegt in der dadurch rapide angestiegenen Problemkomplexität: Die Kluft vergrößert sich zwischen den Ansprüchen der Menschen und den Möglichkeiten wohlfahrtsstaatlicher Politik diese zu befriedigen. Durch die zunehmende Technisierung nehmen dazu die Umweltrisiken immer weiter zu. Demgegenüber sind die



Komplexitätsbearbeitungsfähigkeiten bisheriger Problemlösungsverfahren und –Strukturen stark unterentwickelt. Auf drei Ebenen offenbart sich dabei diese Politikkrise:

- **Steuerungskrise:** Politik im Sinne von Steuerung klappt immer weniger.
- **Nachhaltigkeitskrise:** Politik erfüllt bestimmte qualitative Standards immer weniger.
- **Selbstbestimmungskrise:** Politik als Selbstbestimmung in und durch den öffentlichen Raum ist noch nicht genügend verwirklicht.

Dahinter verbergen sich drei Erwartungen an Politik und damit sozialwissenschaftlichen Diskursstränge:

1. **Funktionales Versagen: Steuerungsdebatte, Modern Governance**
Der Fokus liegt hierbei auf den pragmatische Anforderung an Politik im Sinne von: „Es wird regiert“. Im Zentrum dieses Politikverständnisses steht die Funktion der Strukturhaltung und –anpassung im Sinne der Aufrechterhaltung der bestehenden Ordnung. Steuerungseffektivität ist der zentrale Begriff. Regiert wird dabei mittels Treffen und Umsetzen von kollektiv verbindlichen Entscheidungen. Da dies durch herkömmliche staatliche Verfahren immer schlechter gelingt, wird aus struktur-funktionalen Gründen nach dezentraleren und partizipativeren Verfahren und Institutionen gesucht, die ein effektiveres Regieren ermöglichen.²
2. **Normatives Versagen: Nachhaltige Entwicklung, Sustainable Governance**

Bei diesem Reformdiskurs ist die Pragmatik normativ erweitert zu der Anforderung an Politik: Wie kommt Vernunft, besonders Verantwortung vor nachfolgenden Generationen, in die Entscheidung? Denn selbst wenn Politik im Sinne von Steuerung gelänge, so ist damit noch nicht garantiert, dass die Ergebnisse auch nachhaltig in einem umfassenden Sinne – zumindest dreidimensional: ökologisch, sozial und ökonomisch vernünftig - sind. Es geht letztlich um eine ganzheitliche Gestaltung des gesellschaftlichen Gesamtsystems in einem räumlichen und zeitlichen Sinne: Eine politische Maßnahme ist dann nachhaltig, wenn sie nicht nur für einen selbst, sondern idealiter für alle Menschen und das nicht nur heute, sondern auch in 10, 50, 100 ... Jahren noch gut ist. Auch hier schneiden die herkömmlichen Politikstrukturen schlecht ab: Von neuen, partizipativeren Verfahren und Institutionen erhofft man sich eine zukunftsfähigere Gesellschaftsgestaltung.³

² Literatur hierzu u.a.:

Axel Görlitz, Hans-Peter Burth: „Politische Steuerung. Ein Studienbuch“, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Opladen 1998

Renate Mayntz, Fritz Scharpf (Hrsg.): „Gesellschaftliche Selbstregulung und politische Steuerung“, Frankfurt a.M. 1995

³ Literatur hierzu u.a.:

Werner Weidenfeld, Jürgen Turek: „Wie Zukunft entsteht: Größere Risiken - weniger Sicherheit - neue Chancen“ München 2002

Jürg Minsch, Peter-Henning Feindt, Hans-Peter Meister, Uwe Schneidewind, Tobias Schulz:



3. **Emphatisches Defizit: Bürgergesellschaft und Demokratietheorie**

Aus diesem Verständnis heraus, müssen sich partizipativere Verfahren erst gar nicht zweck-funktional rechtfertigen. Unabhängig ob dadurch eine effektivere und nachhaltigere Politik gelänge, stellt Selbstbestimmung in und durch den öffentlichen Raum einen ethischen Selbstzweck dar. Das emphatisch aufgeladene Menschenbild des Zoon Politikon, fordert Partizipation als Bedingung für gutes Leben. Jeder Mensch hat hiernach von Natur oder Gesellschaftsvertrag her ein unabweisbares Anrecht auf Mitsprache und Selbstbestimmung. Es liegt also ein wert-funktionales Argument dieser seit der klassischen Antike und insbesondere seit der Aufklärung im Westen dominanten Menschen- und Politikverständnis zugrunde. Partizipation muss sich nicht rechtfertigen, sie steht jedem Menschen zu, damit er ganzer Mensch, sprich mündiger Vollbürger sein kann. Damit sind partizipative Verfahren an sich schon gut und Legitimation wird nur durch demokratische Prozeduren erlangt.⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zurzeit die dominanten politikwissenschaftlichen Diskurse darin übereinkommen, dass effektive, nachhaltige und legitime Problemlösung prinzipiell nur noch unzureichend top-down, zentralistisch, bürokratisch und nationalstaatlich gelingt. Dagegen partizipative, subsidiäre und dezentrale Verfahren und Nichtstaatliche, in sich selbstorganisierenden Netzwerken agierende Akteure wichtiger werden (müssen).

Politik als Problemlöser: Die verfahrenstheoretische Rückbesinnung

Hinter diesem sich abzeichnenden Paradigmenwechsel und als Basis der Verfahrenstheorie steht ein radikaler Wandel im Verständnis, dessen was Politik sein soll. Während das herkömmliche Verständnis Politik auf staatliches Handeln im Sinne von Erlassen und Durchsetzen von kollektiv verbindlichen Regeln beschränkt, geht es nun darum, zurück zu dem eigentlichen und klassischen Sinn von Politik zu kehren und Politik als das Angehen von kollektiv verbindenden Problemen zu verstehen, die man alleine als Person, Gruppe oder Nation nicht lösen kann (bzw. will), sondern wo man andere gewinnen muss (möchte), für oder mit einen diesen Missstand anzugehen. Damit wird Politik per definitionem prozedural: Es geht stets um die Frage nach dem WIE. Zugleich rückt durch diese

„Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit“. Berlin 1998, Hrsg. Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des 13. Deutschen Bundestages)

⁴ Literatur hierzu u.a.:

Bert van den Brink, Willem van Reijen (Hrsg.): „Bürgergesellschaft, Recht und Demokratie“, Frankfurt a.M. 1995

Ansgar Klein, Rainer Schmalz-Bruns (Hrsg.): „Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland“ Bonn: Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Nr. 347. 1997

Christopher Gohl: „Bürgergesellschaft als politische Zielperspektive“, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 6-7 /2001, S. 5-11

Thomas Meyer, Reinhard Weil (Hrsg.): „Die Bürgergesellschaft: Perspektiven für Bürgerbeteiligung und Bürgerkommunikation“, im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung herausgegeben, Bonn 2002



Besinnung auf den funktionalen Kern von Politik, auch die eigentliche Machtfrage, nachdem, wer die Spielregeln bestimmt, wieder ganz oben auf die politische Agenda: Denn, wie jeder weiß: Wer die Spielregeln bestimmt, gewinnt das Spiel. Der eigentliche Kampf tobt darum primär nicht um die inhaltliche oder personale Frage, sondern um die prozedurale.

Die drei politischen Grundstrategien

Grundsätzlich lassen sich drei Strategien unterscheiden, wie man andere dazu bringen kann, für oder mit einem Problem zu lösen:

1. **Zwang**
Man zwingt andere: Dies ist seit Alters das unmittelbarste und kurzfristig zuverlässigste und einfachste Mittel. Bis heute ist dieses Anreizprinzip im Gewaltmonopol des Staates wirksam: Wer nicht mitmacht wird gezwungen. Die Ressource die es dafür benötigt heißt Macht.
2. **Kauf**
Besonders in den letzten 150 Jahren hat sich das Mittel des Bezahls durchgesetzt. Man kauft die Mitwirkung oder Erbringung am Markt ein. In der sozialen Marktwirtschaft wird dies zudem einer breiten gesellschaftlichen Masse in größerem Umfang ermöglicht. Die dafür notwendige Ressource heißt Geld.
3. **Beteiligung**
Spannend für die Erklärung des Aufkommens und Anwendens von immer mehr partizipativen Verfahren ist allerdings, dass Macht und Geld, Zwang und Kauf anscheinend in zunehmenden Bereichen an ihre Grenzen stoßen (siehe oben). Darum wird nach funktionalen Äquivalenten nicht nur in Politik und Wirtschaft gesucht. Wie können z.B. Mitarbeiter dazu gebracht werden, engagiert, eigenverantwortlich, kundenorientiert, selbstständig und flexibel zu arbeiten? Bessere Bezahlung und oder gar stärkere Kontrollen reichen da alleine nicht aus (bzw. wirken sogar kontraproduktiv). Gesucht sind intrinsischere Anreize als Geld und Macht. Partizipation, also eine größere Beteiligung an der Art und Weise, was ich wie mache, scheint dieses höhere Maß an Eigenüberzeugung zu befördern. Die gesuchte und vermehrt geforderte Ressource kann darum mit Spielraum / Kompetenz umschrieben werden, welche dem Geforderten authentisch und wertschätzend zugestanden wird.

Traditionell war die Strategie der Beteiligung - wenn überhaupt - nur im Familiären und Gemeinschaftlichen verbreitet, also in Einheiten die zum einen recht übersichtlich und homogen waren und wo zudem durch Abstammung oder Überzeugung enge Bande der Loyalität, Verpflichtung und Nächstenhilfe vorhanden waren. Aus prozeduraler Sicht besteht nun die Herausforderung darin, passende Verfahren zu entwickeln, die auch in einem anonymen, pluralen, unübersichtlicheren Kontext vergleichbares ermöglichen. In den Diskussionen über Bürgergesellschaft, Sozialkapital, Gemeinsinn und Kommunitarismus spiegelt sich diese Suche in der aktuellen gesellschaftspolitischen Diskussion wider.



Abb. 2: Anreiz-Dimensionen von co-aktiver Problemlösung

Sektor	Ressource	Mittel	Akt
Staat	Macht	Zwang	Zwingen
Markt	Geld	Bezahlung	Kaufen
Gemeinschaft/Bürgergesellschaft	Spielraum/Kompetenz	Beteiligung	Öffnen



Aufgaben: Theoretische Hintergründe

Allgemein ist es Intention dieser Aufgaben, den Hintergrund eines Verfahrens zu beleuchten und so den Zugang zu erleichtern. Diese Anknüpfungslinien und Verständnisbrücken erfordern, auf die Beweggründe einzugehen, warum und woher die Anstöße und Grundargumente des neuen Verfahrens kamen.

A) Aus welchen wissenschaftlichen und weltanschaulichen Diskursen stammen die Argumente für das Verfahren?

Diskurse zu gesellschaftlichem Wandel, Pluralisierung und Postmoderne

Komplexe Probleme brauchen komplexe Verfahren: Wenn alles komplexer und dynamischer (dynaxer) wird, wie kann dann noch ein heterogenes Umfeld eingebunden werden, um Gemeinsinn zu stärken? Herkömmliche Tools erweisen sich dafür als nicht geeignet, die Gemeinsinn-Werkstatt grenzt bewusst die Komplexität des Falles nicht aus, sondern umarmt sie.

Motto: Beteiligen über das Überschaubare hinaus.

Engagement- und Gemeinsinnsarbeit:

Wie entsteht und reproduziert sich Gemeinsinn und freiwilliges Engagement? Wie kann es gefördert werden, ohne zu bevormundend?

Angehen des Gemeinsinn-Individualsinn-Paradoxons: Gerade durch das Entfalten der Individualität wird Gemeinsinn gestärkt: Und gerade starker Gemeinsinn, ermöglicht und bestärkt mich in meiner Individualität. Dies ist Kernüberzeugung bei der Gemeinsinn-Werkstatt.

Motto: Beteiligen über das Eigene hinaus.

Partizipations- und Empowermentforschung

Was heißt Partizipation in Bezug auf Gemeinsinn und Engagement? Zentral ist hierbei das Ernstgenommenwerden als ebenbürtiger und eigenverantwortlicher Partner: Gemeinsinn versteht sich als Umsetzungsmodell des so verstandenen partnerschaftlichen Zusammenarbeitens.

Motto: Beteiligen über das Reden hinaus.

Professionalisierung von aktivierenden Großgruppenverfahren

Insbesondere im Bereich der Steigerung der Transferleistungen zwischen dem einmaligen Akt einer Großgruppenveranstaltung und der dezentralen und eigenverantwortlichen Umsetzung und Fortentwicklung im Alltag, bestehen nach wie vor noch große Defizite. Diese kritischen Übergänge der Realisierung, Implementation und Evaluation standen bei der Entwicklung der Gemeinsinn-Werkstatt im Zentrum der Überlegungen:

Motto: Beteiligen über das Ende hinaus.

Integrations- und Randgruppenstärkung

Gemeinsinn heißt nicht, dass die Mehrheitsmeinung dominiert und andersartige Sichtweisen diskriminiert, sondern sie stärkt gerade die Einheit in der Vielfalt, den Mut eigene Wege abseits des Mainstreams zu gehen. Anspruch der Gemeinsinn-Werkstatt ist, alle Betroffenen zu erreichen und zum Einbringen zu ermutigen. Sie



macht Betroffene zu Geforderten und nimmt die Angst zu den Verlierern und Benachteiligten zu gehören, sie stärkt Verantwortung, Verständnis und Vertrauen.

Motto: Beteiligen über Vorurteile hinaus.

Lernforschung und ganzheitliche Erwachsenenpädagogik

Eigentlich ist die Lösung immer schon da; so kann ein Kernsatz neuer pädagogischer Ansätze zusammengefasst werden. Man geht nicht mehr von dem aus, was man nicht weiß und kann, sondern von die Fähigkeiten, die in einem jeden schlummern. Ziel der Gemeinnützige-Werkstatt ist es darum durch hilfreiche Bausteine und insbesondere durch die Aktive Unterstützung und Fortbildung durch das Begleiternetzwerk jeden darin zu befähigen im Kleinen und Großen selbst Gemeinnützige zu beweisen, also über das Wollen und Reden hinaus sich einzubringen.

Motto: Beteiligen über das bisherige Können hinaus.

B) Welches Gesellschafts- und Menschenverständnis steckt dahinter?

Jeder kann und Alle brauchen es

Jeder Mensch ist im Prinzip gemeinsinnig. Und keine Gesellschaft oder Gemeinschaft kommt ohne aktiven Gemeinnützige aus.

Gemeinnützige ist eine individuelle in jedem angelegte Bereitschaft und Fähigkeit eigene Vorhaben konstruktiv und integrativ in Gemeinschaft mit anderen umzusetzen.

U.a. die Shell-Jugendstudien zeigen, dass das Potential zwar groß ist, dass aber herkömmliche Modelle, Formen und Strukturen zu wenige Freiraum geben. Gesucht wird u.a. das Missing-link zwischen lebenslanger Bindung in einer Organisation und spontanem und unverbindlichem Mal-mitmachen, zwischen fester Organisation und loser Aktion - die Gemeinnützige-Werkstatt stellt dies dar.

C) Welcher Art ist das Versagen, weswegen das Verfahren als nötig angesehen wird?

In Anknüpfung an die drei oben angeschnittenen Theoriestränge aus denen die Notwendigkeit von neuen partizipativeren Verfahren und Strukturen hergeleitet werden: Welcher Art sind primär die der Entwicklung des Verfahrens zugrunde gelegten Defizite?

- Funktional**
Pragmatische Begründung: Alte Ziele können mit den herkömmlichen Verfahren wegen verschärfter und ungünstigerer Nebenbedingungen nicht mehr angegangen werden, darum sind komplexere nötig.
- Normativ**
Ethische Begründung: Neue und anspruchsvollere Ziele können mit den herkömmlichen Verfahren nicht gelöst werden, darum brauchen wir nachhaltigere.
- Emphatisch**
Aufklärerische Begründung: Partizipative Verfahren entsprechen grundsätzlich dem Ideal des Menschen als mündigen Bürgers; es braucht keine weiteren Gründe.



Möglich ist natürlich eine Begründung in allen drei dieser Begründungsstränge, doch hier geht es darum, aus welchen am ehesten die ursprüngliche Energie kam. Es sollten darum nur jene angekreuzt werden, aus denen am tiefsten die Motivlage entsprang.

Die Motive und Energie für die Gemeinsinn-Werkstatt stammen, so deren Entwickler Wolfgang Fänderl, primär aus der emphatischen und normativen Begründungslogik.

Tätiger Gemeinsinn ist zum einen ein Wert an sich, die Notwendigkeit ist selbstverständlich und selbsterklärend. Zum anderen kann keine Gruppe oder Organisation, kein Netzwerk oder Gemeinwesen ohne diese Schlüsselressource nachhaltig auskommen.

D) Auf welche Anreizmittel baut das Verfahren in erster Linie?

D.h., setzt die Strategie zur Sicherung der Mitwirkung am Verfahren zuerst auf Zwang, auf Bezahlung oder auf freiwillige Beteiligung?

- Zwang
- Bezahlung
- Beteiligung

Die Einordnung der Gemeinsinn-Werkstatt ist hier eindeutig: In einem sogar noch größeren Maße, wie viele vergleichbare Verfahren, setzt sie einzig und alleine auf freiwillige Teilnahme. Weder eine Aufwandsentschädigung noch eine Teilnahmeverpflichtung sind vorgesehen. Im Gegenteil, es wird immer wieder hervorgehoben, dass nicht nur für die Initiatoren ein brennendes Anliegen Basis für das Engagement sein sollte. Wie funktioniert die Gemeinsinn-Werkstatt wenn diese hohen Anforderungen nicht mehr ganz gewährleistet sind? Kann z.B. die Teilnahme an einer Gemeinsinn-Werkstatt in einer Organisation befohlen werden? Was bedeutet dies für das Verfahren?



2. Einbetten: Woher stammt das Verfahren?

Theorie: Entstehungs- und Anwendungsmilieus

Auch hier gilt wieder das Diktum, dass die neuen, partizipativen Verfahren nicht vom Nirgendwo plötzlich auftauchen, sondern aus bestimmten Kontexten entstammen. Welches sind also die Milieus und Strömungen, aus denen diese prozedurale Innovation entsprungen ist? Durch welche Theorien und Schulen kamen bei der Entwicklung die wesentlichen Anstöße, Wendepunkte; Weichen und Durchbrüche? Und wo, in welchen Sektoren und Branchen, wurde das Verfahren bisher am meisten eingesetzt?

Sieht man sich die Geburtsjahre der Mehrzahl von Verfahren an, dann fällt auf, dass die meisten noch keine 20 Jahren alt sind. Es handelt sich also um ein auffallend neues Phänomen. Erforscht man dann, ab wann sie, wie umfassend angewandt werden, so ist die Neuartigkeit noch ausgeprägter: Wenn überhaupt, so sind die sie nur kleinen, in sich segregierten Zirkeln bekannt, besonders in Kreisen von Beratern, Moderatoren und Coachs. Entscheidungsträgern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch in der Forschung und Lehre sind diese sozialen Entwicklungen und Erfindungen noch weitgehend unbekannt. Nur im freien Schulungs- und Beratungsmarkt ist seit Ende der 90er ein zunehmender Boom zu verzeichnen.

Dominierende Entwicklungs- und Anwendungsmilieus

Auch wenn die Abgrenzungen fließend und unscharf sind, so lassen sich doch idealtypisch besonders drei dominierende Durchbruchsmilieus hervorheben:

Wirtschaft⁵

Anwendungsgebiete

Beginnend in den 70ern und seit Mitte/Ende der 90er geradezu exponentiell explodierend, werden neue Großgruppen-Interventionsmethoden insbesondere in Beratungs- und Trainingsbereichen, Organisationsentwicklung, Change Management und Transformationsmanagement eingesetzt.

Entwicklungsmilieus

Die überwiegende Fülle an Verfahren stammt aus den USA.

Verfahrensbeispiele

Beispiele für solche Innovationen sind: Open Space Technology, Appreciative Inquiry, Future Search Conference, Real Time Strategic Change.

⁵ Literatur hierzu insbesondere:

Peggy Holman/Tom Devane (Hg.): „Change Handbook: Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden“ Heidelberg 2002

Roswita Königswieser, Marion Keil (Hrsg.): „Das Feuer großer Gruppen: Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen“ Stuttgart 2000



Politik⁶

Anwendungsgebiete

Im Politischen, sind partizipative Verfahren besonders für die Bereiche der Bürgerbeteiligung, Bürgerschaftliches Engagement, Lokalen Agenda 21 und Unterbereichen wie Quartiersmanagement, Raumplanung, Konfliktschlichtung entwickelt worden.

Entwicklungsmilieus

Besonders das Aufkommen der Neuen Sozialen Bewegung seit Anfang der 80er und der Lokalen Agenda Projekte in den Kommunen Mitte der 90er hat viel zur Entwicklung und Verbreitung beigetragen. Auf nationaler und internationaler Ebene dominiert dagegen nach wie vor noch die partizipative Brache. Neben den USA sind hier insbesondere Nordeuropa und zunehmend Südamerika sehr aktiv.

Verfahrensbeispiele

Verfahrensbeispiele sind: Planungszelle, Zukunftswerkstatt, Planning for Real, Fokusgruppe, Konsensuskonferenz.

Pädagogik⁷

Anwendungsgebiete

Viele Anstöße und besonders fachliche Kenntnisse bei der Entwicklung und Anpassung von Klein- und Großgruppenverfahren stammen aus der

⁶ Literatur hierzu insbesondere:

Heino Apel, Dorothe Dernbach, Thomas Ködelpeter, Peter Weinbrenner (Hrsg.): „Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch" Stiftung Mitarbeit, Bonn 1998

Jens Beckmann, Gerhard Keck: „Beteiligungsverfahren in Theorie und Anwendung" Stuttgart 1999

Jeannette Behringer: „Legitimität durch Verfahren?: Bedingungen semi-konventioneller Partizipation" Regensburg 2002

Arianne Bischoff, Klaus Selle, Heidi Sinnig: Informieren, Beteiligen, Kooperieren: Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden, Techniken Dortmund 1996

Peter Henning Feindt: „Regierung durch Diskussion: Diskurs- und verhandlungsverfahren im Kontext von Demokratietheorie und Steuerungsdiskussion" Frankfurt a.M. 2001

⁷ Literatur hierzu u.a.:

Susanne Weber: „Vernetzungsprozesse gestalten" Wiesbaden 2002

Bertelsmann Stiftung, Adaptation von Susanne Ulrich u.a.: „Miteinander - Erfahrungen mit Betzavta: Ein Praxishandbuch Auf der Grundlage des Werkes „Miteinander“ von Uki Maroshek-Klarman, Adam Institut, Jerusalem“, Gütersloh 1997

Olaf Axel Burow (Hrsg.): „Gestaltpädagogik in Praxis und Diskussion“, Berlin 1991

Olaf Axel Burow: „Gestaltpädagogik. Trainingskonzepte und Wirkungen. Ein Handbuch“, Paderborn: 1993



Gruppendynamik, Gestalt- und Erwachsenenpädagogik. Insbesondere in Bereichen der politischen Bildungsarbeit, wie Erwachsenenbildung, Kinder- und Jugendarbeit, Ausländerintegration, Randgruppenarbeit und Erziehung zu Toleranz und Gemeinsinn, ist vieles ausprobiert und weitergegeben worden.

Entwicklungsmilieus

Die Entwicklung beiderseits des Ozeans ist ähnlich dynamisch.

Verfahrensbeispiele

Beispiele sind hier: Technology of Participation, Betzavta - Erziehung zur Demokratie, Impulswerkstatt, Erfolgsteam, Dialogmethode

Isolierte Entwicklungen?

Nach eigenen Beobachtungen ist dabei nach wie vor auffallend, dass relativ wenige Querverbindungen unter diesen Milieus bestehen. Sowohl der personale Austausch, als auch das Übertragen und Übernehmen von Verfahren und Erfahrungen ist noch gering. Die bestehenden Netzwerke und e-Mail-Listen im deutschsprachigen Raum, sind von einzelnen Ausnahmen abgesehen, recht abgeschieden. Dabei sind die meisten Verfahren nicht nur in Aufbau und Geist verwandt, sondern auch nach kleineren Anpassungen in anderen Bereichen gut anwendbar.⁸

⁸ Das Ziel der Entwicklung einer umfassenden Verfahrenstheorie speist sich wesentlich aus diesem Defizit: Es fehlen bisher einfach noch das gemeinsame Verständnis, die gemeinsame Sprache, Begriffe und damit Theorie, um diese babylonische Verwirrung und Unkenntnis aufzuklären und die enormen Synergiechancen zu eröffnen. Als Übersetzer und Vermittler will die Verfahrenstheorie Brücken zwischen diesen und anderen Milieus und Bereichen bauen, wo an und mit neuen Verfahren gearbeitet wird; Denn Verfahren sind prinzipiell trans-sektoral einsetzbar und trans-disziplinär erforschbar!



Aufgaben: Quellen und Anstöße

A) Woher kamen in erster Linie die Anregungen und Anstöße zur Entwicklung?

- Wirtschaft
- Politik
- Pädagogik

Die Gemeinsinn-Werkstatt hat von Anfang an über die Grenzen der herkömmlichen Entwickler- und Durchbruchsmilieus geschaut. Dabei wurde von den Entwicklern am C·A·P. und der Bertelsmann-Stiftung über mehrere Jahre ausgiebig die diversen Szenen im In- und Ausland beobachtet und aus den für die Gemeinsinn-Werkstatt interessantesten Ansätzen die am meisten versprechenden Verfahren und Methoden übernommen (Siehe Intra). Die Gemeinsinn-Werkstatt stellt somit eine Synthese aus diversen Herkunftsmilieus und Hintergründen dar.

Insbesondere sozialpsychologische und reformpädagogische Ansätze haben den maßgeblichen Entwickler, Wolfgang Fänderl, geprägt, wie Montessori, Paulo Freire, systemische Jugend- und Erwachsenenarbeit und interkulturelle Projekterfahrungen. Entscheidend waren dabei Erfahrungen und Feedback von Praktikern, dass Erziehung zu Toleranz und Demokratie besonders bei Jugendlichen (das ursprüngliche Anliegen des Auftraggebers der Bertelsmann-Stiftung) nur unzureichend über extrinsische Erziehungskonzepte und Trainingsformate erfolgen kann, sondern eines offenen Ansatzes bedarf, der primär die Selbstaktivierungsenergien und das Selbstwertgefühl der Betroffenen über einen kontinuierlich begleiteten Prozess steigert.

B) In welchem Anwendungsgebiet hat es seinen bisherigen Durchbruch erzielt? Bzw. wird es bisher am meisten angewandt?

- Wirtschaft
Ginge im Prinzip auch, aber bisher noch keine eigentliche Gemeinsinn-Werkstatt z.B. bei einem Unternehmen durchgeführt
- Politik
insbesondere bei der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement und Stadtteilarbeit
- Pädagogik
insbesondere in der Sozial und Jugendarbeit und Hochschulreform

C) Mit welchen anderen Verfahren ist das betreffende Verfahren primär verwandt?

Insbesondere wurden Elemente und Prinzipien übernommen aus:

- Open-Space-Technology von Harrison Owen
- Appreciative Inquiry von David L. Cooperrider, Diana Whitney und Suresh Srivastva
- Betzavta von Uki Maroshek-Klarman
- Technology of Participation von Marilyn Oyler, John Burbidge



3. Verorten: Wie das Verfahren kategorisieren und systematisieren?

Wenn dem so ist, dass das Erforschen und Entwickeln von innovativen, komplexitätsbearbeitenden Verfahren und Strukturen dringend nötig und viel versprechend ist, so ist doch auffallend, dass in den herkömmlichen Fachdisziplinen dazu wenig bis gar nichts an systematischer und umfassender Forschung und Lehre läuft. Vermehrt werden zwar solche zukunftsöffnenden Verfahren gefordert (siehe Inter), doch nur wenige beschreiben diese dann ausführlicher; geschweige denn, dass sie solche neuen Verfahren systematisch herleiten, begründen und systematisieren. Wenn man Auflistungen findet, so sind diese oft sogar noch nach alphabetischen oder nicht verfahrensimmanenten Kriterien aufgelistet. Zudem ist die Liste der erfassten und analysierten Verfahren meist recht begrenzt und auf das eigene Milieu (siehe 2.) beschränkt.

Struktur einer Verfahrenstheorie

Zwei Schwerpunkte stehen aus pragmatischen und systematischen Gründen im Mittelpunkt des verfahrenstheoretischen Unterfangens:

1. Taxonomie: Begriffssystematik
2. Praxologie: Anwendungslehre

Taxonomie: Was ist ein Verfahren?

Das Spektrum an Definitionen ist unübersehbar groß. 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 System, 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 Relationierungsmuster verstehen, was 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 beziehende) Vorgehensweise, lässt sich der empfohlene Ablauf grundsätzlich in Form eines Programms, Fahrplans, 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 anderes 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

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.

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

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).

Wozu braucht es Verfahren?

In Analogie zu den Politikfunktionen (vgl. Teil A):

Funktional/pragmatisch

Um bestimmte Steuerungs- und Koordinationsprobleme zu lösen (anzugehen).

Normativ/ethisch

Um bestimmte materiale Vorstellungen, von dem was eine gute, vernünftige, nachhaltige Lösung ist, zu erfüllen.

Emphatisch/ästhetisch

Um bestimmte Bedürfnisse und Selbstverständnisse zu befriedigen und zum Durchbruch zu verhelfen.

Grundsätzlich: Verfahren sollen Probleme lösen

Verfahren sind da, um Probleme zu lösen, von denen man meint, man könne oder wolle sie nicht alleine lösen. Wobei das Probleme 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, 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 werden⁹.

Praxologie: 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 Praxologie 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.

⁹ Vgl. u.a. Dirk Baecker und Alexander Kluge: „Vom Nutzen ungelöster Probleme“, Berlin 2003



Theorie: Systematisierung des Prozedurenspektrums

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 beschreiben:

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 beschrieben 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. 3: Zeitkontinuum von Prozeduren:



Methoden	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 Gradwanderung 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.¹⁰

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. 4: 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 dessen 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.

¹⁰ Da der Schwerpunkt dieses Textes auf der Positionierung von Großgruppenverfahren, insbesondere der Gemeinnützige Werkstatt, liegt und zudem im alltäglichen Gebrauch der Begriff der Verfahrens noch als Oberbegriff verbreitet ist, werde ich auch weiterhin diesen oft analog zu Prozedur verwenden. D.h. dass mit Verfahren im weiteren Sinne alle Prozeduren verstanden werden und mit Verfahren im engeren Sinne, nur jene mittelfristigen Veranstaltungsverfahren gemeint sind.



Aufgaben: Begriffliche Systematik

A) Welches ist der zeitliche Horizont der Prozedur? In welchen Zeiteinheiten wird darin gemessen?

- Methode
- Veranstaltungsverfahren
- Projektverfahren
- Organisation

Auch wenn die Gemeinsinn-Werkstatt auf den ersten Eindruck als mittelfristiges Verfahren erscheint - besonders in Form des Aktivierungs- und Integrationsforums - so ist doch der eigentliche Zeithorizont der Gemeinsinn-Werkstatt ein längerer. Als mehrstufige (oder in der Darstellungsweise der Gemeinsinn-Werkstatt, als mehrhügelige) Prozedur erstreckt sich die Gemeinsinn-Werkstatt über einen längeren Zeitraum. Natürlich sind einzelne Phasen und Schritte für sich kurzfristiger als Veranstaltungsverfahren einzeln zu beschreiben und die jeweils vorgeschlagenen methodischen Bauteile wohldefiniert, doch der Gesamtbauplan der Gemeinsinn-Werkstatt betont bewusst einen längeren und ausdauernden Horizont. Dieser längerfristige Atem ist für das Selbstverständnis der Gemeinsinn-Werkstatt - als aktivierenden Verfahren, was nicht nur Aktivitäten in Richtung mehr Gemeinsinn anstößt, sondern tatsächlich - durch eine intensive Betreuung - auch Gemeinsinn schafft, prägend. Auch wenn darum (noch) nicht alle Maßnahmen des 7-Stufigen-Vorgehens der Gemeinsinn-Werkstatt methodisch ausbuchstabiert sind, so beschreibt doch der Phasenplan der Gemeinsinn-Werkstatt die wesentlichsten Arbeitsschritte, damit eine Gemeinsinn-Werkstatt erfolgreich verläuft. Damit handelt es sich bei der Gemeinsinn-Werkstatt um ein wohldefiniertes Projektverfahren. Die heißt aber nicht, dass eine Gemeinsinn-Werkstatt grundsätzlich über Monate sich erstrecken muss: In Entwicklung und Diskussion im Begleitnetzwerk sind auch die Überlegungen, wie eine abgespeckte Gemeinsinn-Werkstatt in kürzerer Zeit durchführbar wäre. Doch selbst wenn eine reduzierte „Mini-Max-Gemeinsinn-Werkstatt“ durchgeführt würde, würde ihr Schwerpunkt weniger auf den Großgruppenveranstaltungen liegen, als auf den vor- und nachbereitenden Phasen davor und dazwischen.

B) Wie wohldefiniert (offen/geschlossen) ist der Verlauf der Prozedur? Inwieweit ist es institutionalisiert?

- Chaos
- Metaprozedur/Metaverfahren
- Standardprozedur
- Algorithmus

Die Struktur der Gemeinsinn-Werkstatt ist mehrschichtig, darum ist eine schnelle Zuordnung nicht einfach: Zum einen sind einzelne Elemente der Gemeinsinn-Werkstatt, in Form von Beispielen und Empfehlungen, wohldefiniert und methodisch



ausbuchstabiert. Andererseits – und diese offene Anleitungsstruktur kennzeichnete die Gemeinsinn-Werkstatt aus meiner Sicht letztlich mehr – schreibt die Gemeinsinn-Werkstatt allerdings nicht die anzuwendenden Methoden spezifisch vor. Vielmehr liegt ihre eigentliche Besonderheit nicht darin Methoden festzuschreiben, sondern eine empfohlene Reihenfolge der Arbeitsphasen. Diese stärkere Betonung der Metastruktur ist für das Selbstverständnis der Gemeinsinn-Werkstatt als gemeinsinn-aktivierendes Tool wesentlich: Denn zum einen soll es bewusst nur einen Rahmen zur Eigenverantwortung und Selbstentfaltung bieten (und nicht ein bevormundendes Korsett) und zum zweiten soll es bewusst auf die sehr unterschiedlichen Kontexte und unvorhersehbaren Entwicklungen in mannigfaltigen möglichen Anwendungsfällen flexibel und spontan reagieren können (also die reale Dynamik aufgreifen können und nicht verdrängen müssen).



Theorie: 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 prozedurales Schließen der Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. 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 groß.

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

Ad Mikro-Problemlösungszyklus

In seiner einfachsten Form lässt sich der Problemlösungszyklus auf seine drei wesentlichsten Handlungsdimensionen reduzieren:

1. 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

2. Entwickeln der Lösungsalternativen

3. Umsetzen des gewählten Lösungsweges

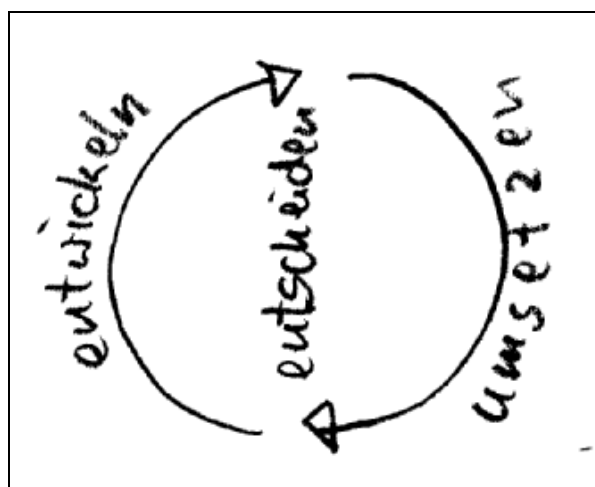
Entscheidend ist dabei, dass jeder erfolgreiche Problemlösungs-Prozess und damit jede erfolgreiche Prozedur diese drei Handlungsdimensionen beinhalten muss (normativ und empirisch). Zwar werden bei komplexen Problemen diese drei Dimensionen in eigenständigen Phasen extra prozeduralisiert. Doch selbst in scheinbar alltäglichen Prozessen, wie z.B. dem Zubereiten eines Mittagessens für seine 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 Momentum nicht unterschätzt werden. Auch das Nicht-Treffen einer willentlichen Entscheidung ist bekanntlich eine Entscheidung.

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

Abb. 5: 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, wie z.B. Wählen, Würfeln, Wettkampf (entscheiden - horizontale Übergänge), 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).



Aufgabe: Handlungsdimensionen

A) Bei welchen Phasen eines basalen Problemlösungsprozesses unterstützt die Gemeinsinn-Werkstatt in erster Linie?

Welche Phasen werden im Verfahren dabei primär durchlaufen? Hierbei geht es um den größten Anteil des Verfahrens an sich und nicht von Teilen desselben.

Hilft die Gemeinsinn-Werkstatt also primär beim:

- Entwickeln von Lösungsalternativen - Auf
- Entscheiden welche wählen - Durch
- Umsetzen der gewählten Wege - Ab
- Durchschreiten des ganzen Prozesses - Rundum

Von ihrem Selbstverständnis, als umfassendem Projektverfahren, unterstützt die Gemeinsinn-Werkstatt bewusst alle Phasen.

Als aktivierendes und verwirklichungsorientiertes Verfahren setzt sie ihr besonderes Augenmerk gerade auf die kritischen Initiierungs- und Abschlussmomente.

Die Entscheidungsmomente sind dagegen weniger explizit ausgeführt. In den Marktforen wird z.B. durch Anwendung des Open-Space-Gesetzes, „der Abstimmung mit den eigenen Füßen“, keine zentral koordinierbare Methode gewählt.

Andere Verfahren sind da weitaus mehr bestrebt durch formellere Methoden einheitlichere und kollektiv verbindlichere Entscheidungen herbeizuführen: z.B. mittels des Konsensprinzips beim Mindmappen bei der Zukunftskonferenz oder durch öffentliches Punkten bei der Planungszelle.

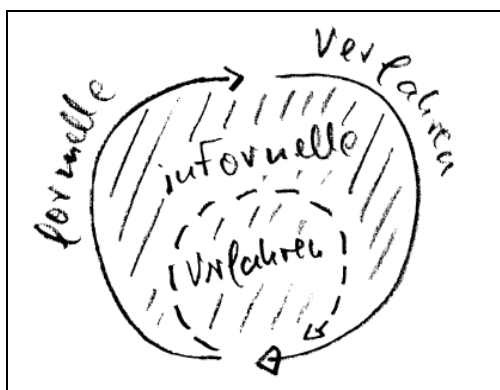


Theorie: Verortung nach ihrem Formalisierungsgrad im Makro-Problemlösungszyklus

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 kennzeichnen 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, kollektivbindend, mit Sanktionsgewalt versehen, institutionalisiert, machtnah, staatlich

Abb. 6: Formalisierungsgrad der Politischen Instrumente

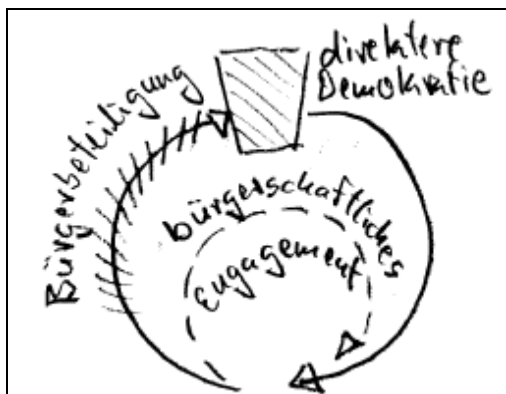


So lassen sich die herkömmlichen Partizipationsebenen im policy cycle gut verorten, je nachdem was ihr Beitrag/ihre Rolle im politischen Problemlösungszyklus sein soll.

Was soll aus bestimmten Partizipationsprozeduren in erster Linie herauskommen?

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

Abb. 7: Verortung im erweiterten policy cycle





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



Aufgabe: Formalisierungsgrad

Wie sehr setzt es auf kollektiv verbindliche Entscheidungen und Sanktionsgewalt?

A) Wo im policy cycle kann die Gemeinsinn-Werkstatt verortet werden?

- Drauf: formell, mit kollektiv verbindlichen Entscheidung und Sanktionsgewalt
- Innen: informell, ohne kollektiv verbindliche Entscheidung und Sanktionsgewalt
- Kombiniert: teils formell, teils informell

Bewusst verzichtet die Gemeinsinn-Werkstatt auf jegliche Form von formeller Macht über die Köpfe der Beteiligten hinweg. Nicht die kollektive Verbindlichkeit der Ergebnisse wird angestrebt, sondern die individuelle und freiwillige Eigenverantwortung für sich und das Ganze.

B) Wie hoch ist somit der Grad an kollektiv bindender Verbindlichkeit?

Abb. 8: Wichtigkeit der Herstellung von hohem kollektivem Verbindlichkeitsgrad



Ein scheinbares Paradoxon prägt die Gemeinsinn-Werkstatt: Auf den ersten Blick müsste ein Verfahren, welches sich der Förderung von Gemeinsinn verschrieben hat, eigentlich einen hohen Grad an Verbindlichkeit hervorbringen. Dies tut die Gemeinsinn-Werkstatt auch, doch versteht sie unter Gemeinsinn und Verbindlichkeit nicht das Obtruieren und Selektieren von für alle zu geltenden Ergebnissen. So sind z.B. im idealtypischen Verlauf einer Gemeinsinn-Werkstatt keine kollektiv bindenden Entscheidungs- und Konsensverfahren vorgesehen, geschweige denn offizielle Sanktionsmechanismen für Abweichler. So wie jeder in den Märkten des Open-Space und der Arbeitsgruppen, sich seine Schwerpunkte individuell aussuchen kann, so ist auch kein Zensur- oder Steuerungssystem vorgesehen, um besondere Themen und Sichtweisen zu diskriminieren. Alle Positionen gelten im Prinzip als gleichwertig. Dennoch „erzeugt“ die Gemeinsinn-Werkstatt gerade durch seine offene und freie Struktur ein hohes Maß an intrinsischer, individueller Verbindlichkeit im Sinne von Verantwortung gegenüber den Themen und Gruppen für die man sich entschieden und eingebracht hat.

D.h. das Verfahren der Gemeinsinn-Werkstatt an sich setzt nicht auf kollektive Verbindlichkeit, aber die einzelnen Phasen und Gruppen fördern und fordern individuelle Verbindlichkeit.

C) Zu welcher politischen Partizipationsdimension gehört das Verfahren dabei?

Was soll in erster Linie aus dem Verfahren herauskommen?

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Eigenengagement: Empowerment | bürgerschaftliches Engagement |
| <input type="radio"/> | Empfehlung: Consultation | Bürgerbeteiligung |



- Entscheidung: Decision direktere Demokratie
- In der Gemeinsinn-Werkstatt geht es nicht darum, eine für alle verbindliche Entscheidung zu treffen und eine einheitliche Lösung zu finden, sondern durch freiwilliges Eigenengagement und durch zig subjektive Eigenentscheidungen zig individuelle Einzellösungen zu fördern. Das der Gemeinsinn-Werkstatt zugrunde liegende Verständnis von Gemeinsinn besteht darin, einen homogenen und für alle gleichen Sinn in eine Gruppe hineinzupflanzen (z.B. ein inhaltliches Wirgefühl), sondern einen vielfältigen und bunten Blumenstrauß an Ansätzen und Wegen sprießen zu lassen.



Theorie: 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.

Bei der Verortung zählt dabei nicht, ob sich dieses Verfahren prinzipiell auch in einer andern Mediumskombination 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.

Abb. 9: Systematik je nach Virtualisierungsgrad

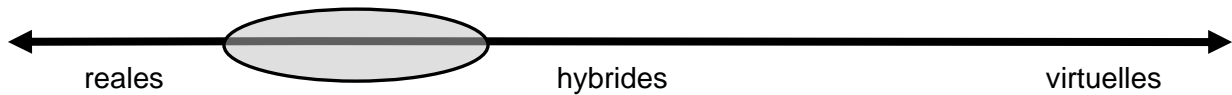


Real	Hybride	Virtuell
Die Interaktion der Akteure findet Zeitgleich im selben Raum statt	Reale und virtuelle Techniken kombiniert (parallel und oder sequentiell).	Die Interaktion ist prinzipiell Raum-Zeit gelöst. Insbesondere durch Telefon und Internet eröffnen sich neue Chancen.
Realer Ort, Face to 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 telephonbasierte E-tools: E-participation, E-learning. E-Conferences



Aufgabe: Kommunikationsmedium

A) Über welches Medium wird primär im Verfahren kommuniziert?



Auch wenn in der Gemeinsinn-Werkstatt der Schwerpunkt der Kommunikation in face-to-face-Situationen stattfindet, so sind doch mit Ausnahme der Foren und Runden viele Projektschritte auch via Telefon, Fax, E-Mail und Postversand denkbar, ja empfehlenswert. Die Gemeinsinn-Werkstatt macht mit Ausnahme der Foren zwar keine Vorgaben, doch gerade für die Koordinierungs- und Umsetzungsschritte davor und danach bieten sich die neuen Medien an.

Extra: Zu anderen Verfahren profilieren

In Inter war es das Ziel, die Gemeinsinn-Werkstatt in einem breiten Funktionalen und politischen Sinne zu positionieren. Im Folgenden Teil Extra geht es darum, die Alleinstellungs- und Unterscheidungsmerkmale des Verfahrens gegenüber verwandten und alternativen Verfahren herauszuarbeiten und dabei dessen Anwendungsprofil zu stärken.

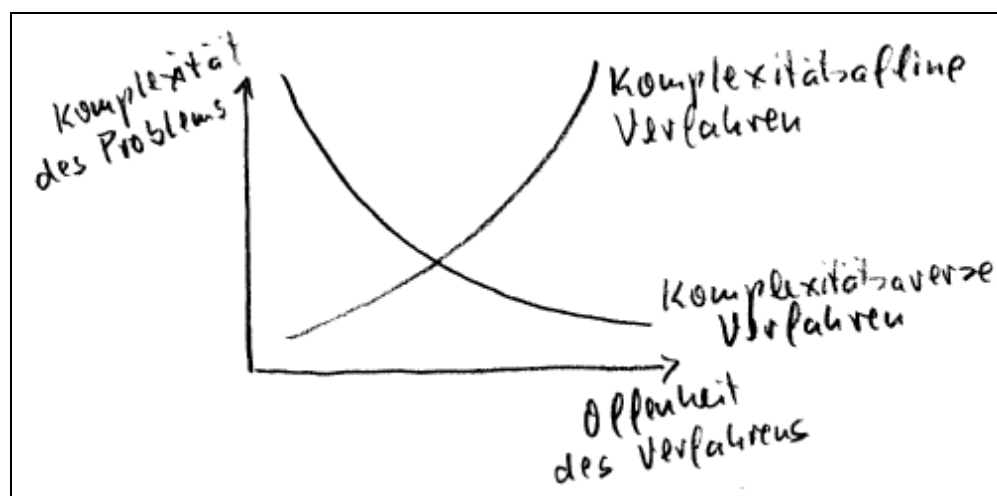
Unterscheidung nach Komplexitätsaffinität

Theorie: 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, um so 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 positiv (aufsteigend) oder negative (absteigende Kurve) Komplexitätsaffinität aufweist.

Abb. 10: Positive oder Negative Komplexitätsaffinität





Aufgabe: Komplexitätsfreundlichkeit

Wie groß ist die Komplexitätsaffinität der GW?

- Positiv
- Negativ
- Neutral

Im ganzen Selbstverständnis der Gemeinnützigen Werkstatt spiegelt sich ihre Komplexitätsumarmende, also positive Einstellung zu Komplexität und Offenheit des Verfahrens wider. Ausdruck findet dies u.a. in seiner Metastruktur, die keine festen Methoden vorgibt, sondern sie situativ durch die Beteiligten festlegen lässt. Auch durch die enge Anlehnung an Prinzipien des Open-Space wird eine hohe Komplexitätsaffinität erreicht. Wie nur wenige Verfahren, kann die Gemeinnützige Werkstatt darum sehr konstruktiv, flexibel und angemessen auf Komplikationen, Verschiebungen und Störungen eingehen. Dies erfordert allerdings auch sehr hohe prozedurale und methodische Kenntnisse der Begleiter.



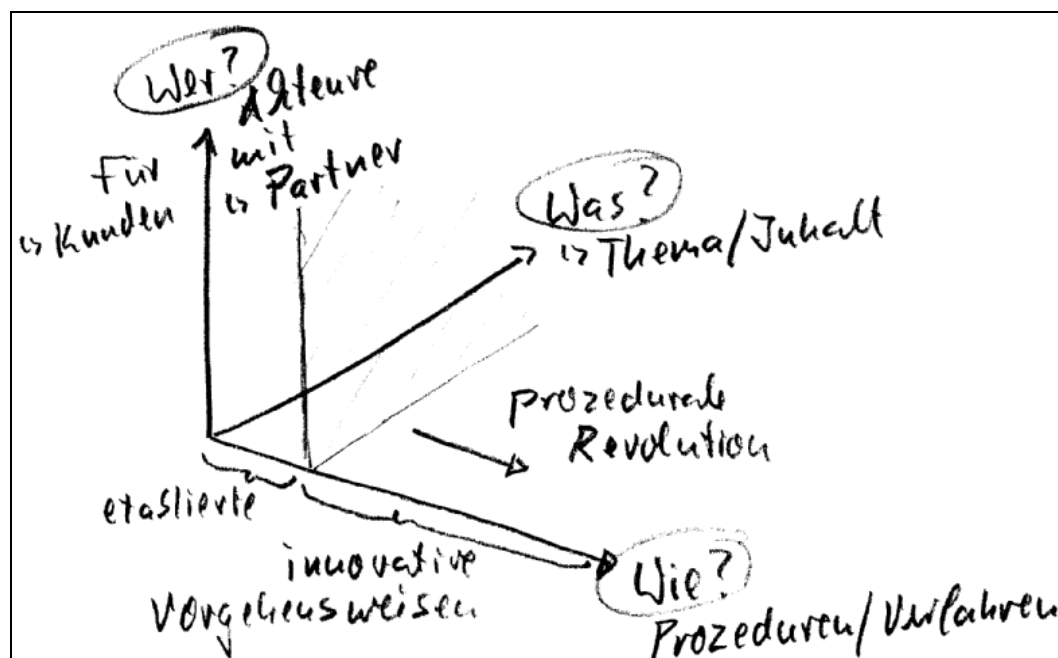
Differenzierung nach Offenheit-Geschlossenheit bezüglich der drei Dimensionen der Relationierungsmatrix

Theorie: Darstellen und Positionieren in der Relationierungsmatrix

Verfahren lassen sich als spezifische, wohldefinierte Relationierungsinstrumente beschreiben. Graphisch 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 Komplexitätsaffinitätsskala sind solche Prozeduren die eher geschlossen sind, nah am Achsenkreuz, während je offener 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. 11: Relationierungsmatrix mit „Mauer“ in Bezug auf innovative Vorgehensweisen

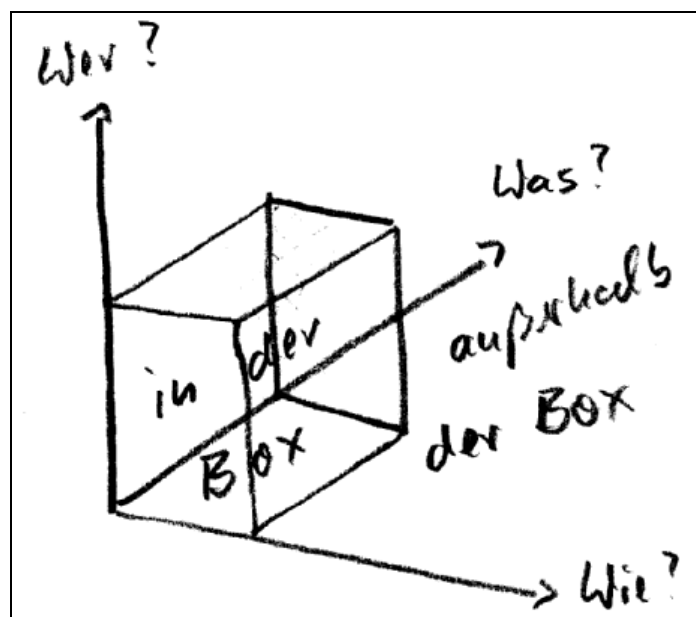




Grundaussage der Relationierungsmatrix ist jedoch, dass besonders auf der prozeduralen Dimension ein ausgeprägter Hang zum Schließen besteht. Besonders in dieser Dimension ist die Bereitschaft Neues zu wagen noch wenig ausgeprägt. Eher öffnet man sich neuen Themen oder Akteuren als neuen Vorgehensweisen. 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, was optimal passt, 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 - 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. 12: Innerhalb oder außerhalb der Box in der Relationierungsmatrix



- **Innerhalb der Box**
Hierarchisch, bürokratisch, top-down, elitär, expertokratische, zentralistisch, Shareholder-orientierte Verfahren
- **Außerhalb der Box**
Demokratisch, pragmatisch, bottom-up, repräsentativ, partizipativ, dezentral, Stakeholder-orientierte Verfahren



Aufgabe: In oder außerhalb der „Box“

A) Liegt das Verfahren innerhalb oder außerhalb der komplexitätsaversen Box?

Die Beantwortung dieser Frage ergibt sich nicht automatisch aus der vorhergehenden nach der Komplexitätsaffinität, denn hier gilt es, für jede der drei Dimensionen einzeln zu bewerten, ob das Verfahren offen oder geschlossen damit umgeht. Dies kann und soll hier allerdings erst noch auf eine oberflächliche und spontane Art erfolgen. Differenziertere Kriterien mittels derer dies differenzierter erfolgen kann, folgen in den nächsten Aufgaben. Hier also nur grob:

- Innerhalb: komplexitätsavers
- Außerhalb: komplexitätsaffin

Die Gemeinnützige Werkstatt zeichnet sich auf allen drei Dimensionen durch eine hohe Offenheit aus: Themen können frei und breit gefächert werden. Akteure unterschiedlichsten Typs eingebunden werden. Und der Ablauf mit seinen Methoden breit variiert werden.



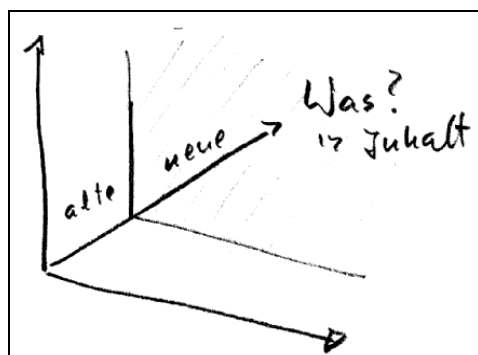
Theorie: Offenheit bezüglich Inhalt, Akteuren, Prozeduren

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

Die Frage ist also, wo liegen auf jeder der drei Dimensionen die Grenzen der Offenheit eines Verfahrens. Grundsätzlich ist das Spektrum enorm: Von total geschlossen, bestimmend, unflexibel und restriktiv gehandhabt Verfahren, bis hin zu Prozeduren, die eine schon an das beliebige und chaotische heranreichende Offenheit aufweisen: Diese kann sich beziehen auf:

1. Themenoffenheit: freies Agenda-Setting

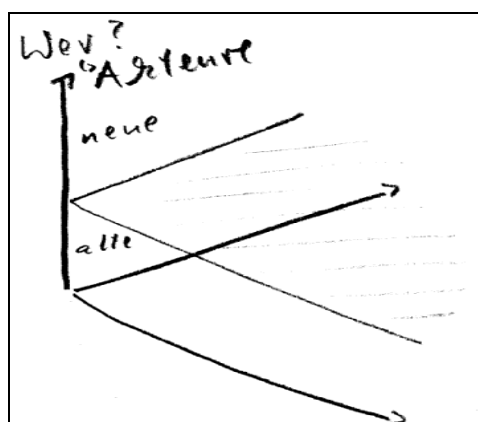
Abb. 13: Themenoffenheit



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. 14: Akteursoffenheit



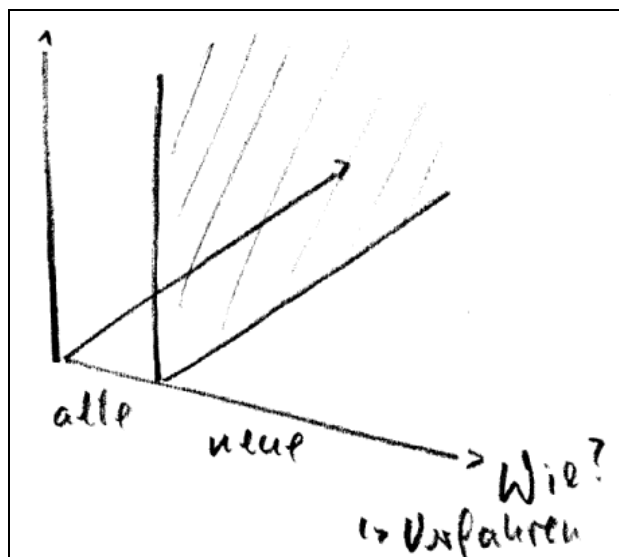
Ein Verfahren wäre maximal akteursoffen, wenn jeder teilnehmen kann, jederzeit kommen und gehen, bleiben und handeln, in jede Rolle schlüpfen kann, wann und wie er will, auf



seine Art und in seiner Sprache teilnehmen und nicht nur selbst teilnehmen muss, sondern sich auch vertreten lassen kann, von wem er auch immer will.

3. Verfahrensoffenheit: Freie Verfahrenswahl

Abb. 15: 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 irgend ein 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 Beliebigkeit 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.



Aufgabe: Themen-, Akteurs- und Verfahrensoffenheit

Noch gibt es keinen empirisch erprobten Katalog an Fragen zur Operationalisierung der drei Dimensionen. Die folgenden Gewichtungen können darum nur grob anhand der oben aufgeführten Kriterien über den Daumen gepeilt erfolgen. Doch reicht dies für unsere Zwecke vorerst voll aus. Der Sinn der Verfahrenstheorie, mit ihrem Schwerpunkt auf der Praxologie, ist schließlich nur ein schnelles Einordnen eines Verfahrens, mit dem Ziel daraus das spezifische Anwendungsprofil zu entwickeln, anhand dessen dann entschieden werden kann, wann und wie dieses Verfahren einsetzbar ist. Am Besten lässt sich die Einschätzung dabei vornehmen, wenn man bei der Gewichtung die Offenheit von alternativen Verfahren im Hinterkopf hat.

A) Wie hoch ist der Grad der Inhaltsoffenheit der Gemeinnützigen Werkstatt?



Grundsätzlich lässt sich eine Gemeinnützige Werkstatt zu jedem Anliegen, was verschiedene Menschen verbindet, durchführen. Der Einsatz bei sehr konfliktbehafteten und ideologisch aufgeladenen Themen ist allerdings begrenzt, da konfliktlichende Schritte nicht explizit vorgesehen sind. Vielmehr setzt die Gemeinnützige Werkstatt schon ein gewisses Maß an Gemeinsinn, im Sinne von Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit, bei den Beteiligten voraus (u.a. durch Betonung der freiwilligen Teilnahmen). Auch Anliegen, die zu einer für alle verbindlichen Lösung kommen sollen, sind aufgrund der Prozessoffenheit und Freiwilligkeit der Teilnahme mit der Gemeinnützigen Werkstatt nicht optimal bedient. Diese Einschränkungen betreffen allerdings nur die Vorabwahl des Basisthemas des gesamten Gemeinnützigen Werkstatt-Projektes. Dagegen werden im Verlauf der Gemeinnützigen Werkstatt selbst aufgrund der Offenheit und den individuell Wahlfreiheiten fast keine inhaltlichen Grenzen gezogen.

Insbesondere die offene Marktstruktur der Realisierungsphase mit beliebig vielen nach dem Open-Space-Prinzip gebildeten autonomen Arbeits- und Projektgruppen macht die GW sehr offen für die individuelle Bestimmung, Erweiterung, Anpassung und Verschiebung von Inhalten. Zwar gibt es ein impulsgebendes Anliegen, und nur solche Teilnehmer, die sich davon angesprochen fühlen, werden sich voraussichtlich zu einer freiwilligen Teilnahme entschlossen haben, doch im mehrstufigen Prozess der Gemeinnützigen Werkstatt selbst, werden z.B. (fast) keine Vorgaben gemacht, Themen vorgegeben oder Zensur ausgeübt.

Im Unterschied z.B. zur Planungszelle werden keine Inputvorträge von externen Sachverständigen gehalten und die Aufgabenstellungen der Arbeitsgruppen nicht vorgegeben. Wie sich in der Praxis gezeigt hat, ist es selbst bei vorgegebenen Themenkorridoren im Open-Space nicht möglich, die Beteiligten daran zu hindern, die Themenfreiheit sehr weit auszulegen. Vieles was dabei auf den ersten Blick abwegig erscheint, also als nicht zielführend zum eigentlichen Thema der Gemeinnützigen Werkstatt, stellt sich später als von den Organisatoren vernachlässigte aber wesentliche Dimension/Sichtweise dar.



Da die Arbeitsgruppen über einen längeren Zeitraum von Wochen bis Monaten eigenständig arbeiten sollen, ist es sogar wichtig, dass jeder Kreis seinen eigenen thematischen und methodischen Stil entwickelt, mit dem die Beteiligten am besten auskommen. Diese Eigendynamik ist darum konstitutiv für den Erfolg der Gemeinsinn-Werkstatt.

B) Wie hoch ist der Grad der Akteursoffenheit der Gemeinsinn-Werkstatt?



Auch hier gilt es, die vor und während des Prozesses bestehende Offenheit zu unterscheiden. Prinzipiell ist die Gemeinsinn-Werkstatt für alle möglichen Kreise und Milieus denkbar. Es ist auch wesentlich, dass umfassend und nicht-diskriminierend eingeladen wird. Alle von dem Anliegen Betroffenen und zu dessen Lösung Geforderten sollten kommen können und möglichst auch teilnehmen. Allerdings erfolgt die Einladung offen: D.h. weder Pflichtteilnahme noch Auswahl von bestimmten Teilnehmern ist dem Geist der Gemeinsinn-Werkstatt entsprechend. Auch während des Verfahrens ist es nicht ausgeschlossen, dass Teilnehmer neu hinzustoßen, bzw. abspringen.

Die Intensität der Teilnahme lässt sich dabei von jedem Beteiligten individuell, zu allen Phasen, selbst steuern. Wie in Open-Space-Phasen üblich kann er vom Themengeber bis zur „Hummel“ und zum „Schmetterling“ unterschiedlichste Involviertheitsgrade zeigen. In Anbetracht der Intention der Gemeinsinn-Werkstatt, dass Gemeinsinn in und durch konkretes und beständiges Engagement ent- und besteht, ist jedoch eine gewisse Verbindlichkeit und Verlässlichkeit der Beteiligten gefordert. Von dem her, ist Teil- oder Nicht-Teilnahme nicht beliebig und auch das Sich-Vertreten-Lassen ist dem nicht förderlich.

Die Gemeinsinn-Werkstatt lebt für, durch und von dem persönlichen Einsatz aller Involvierten. Soll dies nicht nur eine kleine Elite sein, sondern z.B. den tatsächlichen Gemeinsinnspiegel einer Organisation oder eines Stadtteils steigern, so muss die Gemeinsinn-Werkstatt überdies es schaffen, nicht nur die üblichen Verdächtigen zu aktivieren. Hierin, in der Gewinnung und Integration einer kritischen quantitativen und qualitativen Masse, liegt die Hauptherausforderung der Gemeinsinn-Werkstatt. Darum lenkt die Gemeinsinn-Werkstatt weit mehr Aufmerksamkeit auf die Aktivierung und Integration als herkömmliche Verfahren.

Durch den Schwerpunkt auf selbstorganisierte und selbstmoderierte Arbeitsgruppen ist die Flexibilität im Umgang mit problematischen Teilnehmern wie z.B. Eigenartigen, Unmotivierten, Dominanten, Wegbleibenden sehr groß. Durch das Gesetz der zwei Füße, wird sich im schlimmsten Fall eine Gruppe trennen und dann in jenen Kreisen so weitergearbeitet, wie es den jeweiligen Interessierten passt.

Was sprachliche und weltanschauliche Unterschiede anbelangt, kann zumindest in den Arbeitsgruppen, auf vieles pragmatisch eingegangen werden, ohne dass dies vorab (z.B. durch die Stellung von Simultanübersetzern) organisiert werden musste.

Mit Ausnahme der Moderation der Plenumsforen ist auch die Rollenverteilung der freiwilligen Einigung der Beteiligten anheilgestellt. Bis zum Abschluss sind die Grenzen zwischen den



diversen Kreise und Organisationsteams dabei fließend und offen - nach dem Motto: Hilfe ist jederzeit willkommen.

C) Wie hoch ist der Grad der Verfahrensoffenheit der Gemeinsinn-Werkstatt?



Die Gemeinsinn-Werkstatt hat als Metaverfahren von vornherein einen größeren Offenheitsgrad im Prozeduralen, als Beispielsweise wohldefinierte Verfahren wie die Planungszelle oder Zukunftskonferenz, wo der genaue Ablauf, bis ins Detail, vorab festgelegt ist und möglichst eingehalten werden sollte. So ist in der Selbstbeschreibung der Gemeinsinn-Werkstatt auch kein fixes Ablaufprogramm (im Sinne einer genauen Regieanweisung) zu finden. Zwar gibt es einen Phasenplan mit drei Hauptphasen (Aktivierung, Realisierung, Integration), unter dem in Form eines siebenstufigen Masterplans die empfohlenen Arbeitsschritte und Aufgabenprofile genau beschrieben sind, doch sind noch keine methodischen Vorgaben gemacht, wie diese genau umzusetzen sind. Der Baukasten, die Fortbildungsangebote und das Begleitnetzwerk sollen vielmehr den Initiatoren, Organisatoren und Moderatoren behilflich sein, den für sie optimalen Methodenmix selbst festzulegen und im Laufe des Prozesses situativ zu anzupassen. Änderungen am Ablauf sind also geradezu vorgesehen.

Das Reagieren auf Krisen, wie sie z.B. durch Konflikte, Kürzungen, Abwanderungen und Einsparungen hervorgerufen werden können, ist bei dieser unterstützenden Metastruktur gesichert. Der Gesamt-Prozess ist somit anlehnend an eine Generaldramaturgie und aufbauend auf einigen wenigen methodische Grundregeln besonders für die zwei Foren (u.a. aus Appreciative-Inquiry und Open-Space) sehr offen und flexibel. So ist z.B. weder die Länge des gesamten Verfahrens, noch von einzelnen Schritten festgelegt, wenn auch, ausgehend vom zugrunde liegenden Projekt- und Integrationsgedanken in Umwelt und Alltag der Beteiligten, von einem mehrmonatigen Prozess ausgegangen wird.

Was die Arbeitsgruppen anbelangt, so haben diese - wie bereits mehrfach hervorgehoben - sämtliche Freiheiten, die sie selber verantworten und organisieren können. Weder die Größe, Anzahl, Dauer, Häufigkeit und Intensität der Treffen, noch deren interner Ablauf und Moderationsstil wird vorgegeben. Auch Kooperationen und Verschmelzungen, Trennungen und Aufteilungen von Arbeitsgruppen sind möglich und oft sogar sinnvoll. Nur was Zeitpunkt, Ort und Form von Zwischen- und Endbereichen anbelangt, gibt es Vorgaben.

Bisherige Gemeinsinn-Werkstätten sind überwiegend real durchgeführt worden. Virtuelle Medien und Räume wurden eher nur zur Klärung von organisatorischen Fragen, zur Koordination und zum Austausch von Zwischenergebnissen genutzt. Einer weitergehenden Virtualisierung steht jedoch grundsätzlich nichts im Wege, solange sie die Teilnahme und Interaktionsmöglichkeiten aller vergrößert. Weniger bei den Foren, als in der Vor- und Nachbereitung ist vieles denkbar und manches technisch auch schon möglich. Den einzelnen Arbeitsgruppen ist es ohnehin freigestellt, ob sie sich immer real treffen, oder z.B. mittels E-Mail, Chat, Telefon- und Videokonferenz kommunizieren.



Matching von Leistungsprofil des Verfahrens und Anforderungsprofil des Problems

Theorie: Profiling im Spin-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 Spin-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 weder auf den einzelnen Achsen 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 Metaprozedur 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 nachdem, ob sie die Anforderungen des Anliegens oder die Leistungen der Prozedur betreffen: D.h. je höher z.B. die Themenkomplexität des Problems ist, umso höher muss auch die Themenoffenheit des Verfahrens sein. Oder: je zeitaufwendiger das Verfahren ist, umso geringer darf der Zeitdruck des Anliegens nur sein.

Die im Folgenden verwendeten Matching-Kategorien sind:

Aus der Relationierungsmatrix:

1. Themenkomplexität des Anliegens	Themenoffenheit des Verfahrens
2. Akteurskomplexität des Anliegens	Akteursoffenheit des Verfahrens
3. Verfahrenskomplexität des Anliegens	Verfahrensoffenheit des Verfahrens

Nach Verbindlichkeitsgrad:

4. Verbindlichkeitsbedarf des Anliegens	Verbindlichkeitsgrad des Verfahrens
---	-------------------------------------

Nach Zeitknappheit/-aufwand:

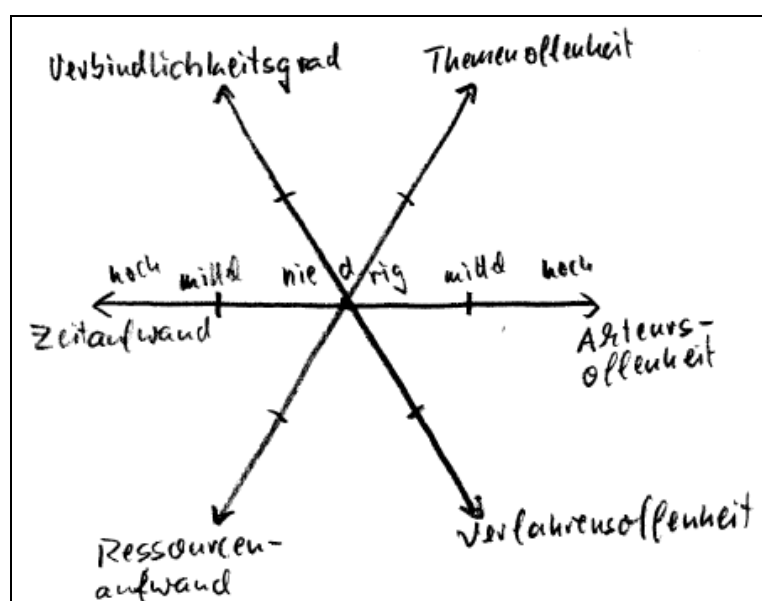
5. Zeitdruck des Anliegens	Zeitaufwand des Verfahrens
----------------------------	----------------------------

Nach Ressourcenverbrauch

6. Ressourcenverfügbarkeit des Anliegens	Ressourcenbedarf des Verfahrens
--	---------------------------------

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

Abb. 16: Matching-Kategorien als Spinn-Web-Diagramm





Neben diesen 5 auf den vorhergehenden Seiten theoretisch hergeleiteten und operationalisierten Profilingdimensionen 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 idealerweise 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 Designen 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.



Aufgabe: Ressourcenaufwand

Mit Ausnahme des Ressourcenaufwandes sind die Gewichtungen bereits weiter vorn hergeleitet und begründet worden. Bevor darum das Leistungsprofil der Gemeinnützigen Werkstatt zusammengefasst werden kann, soll kurz der Ressourcenverbrauch der Gemeinnützigen Werkstatt eingeordnet werden.

A) Wie hoch ist der Ressourcenaufwand der Gemeinnützigen Werkstatt?



Was diesen anbelangt, so kann dieser nicht nach theoretischen Kriterien bemessen werden, sondern nach pragmatischen und vergleichenden. Dabei ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen dem Finanzaufwand, dem Technikaufwand und dem Arbeits- (und damit Personal-)Aufwand. Diese sind aufgrund der sehr offenen und flexiblen Metastruktur der Gemeinnützigen Werkstatt nur schwer zu bemessen. So sind im Rahmen der Handbuchentwicklung auch eine Mini-Variante der Gemeinnützigen Werkstatt angedacht worden, die mit einem Minimum an finanziellen und technischen Mitteln auskommen soll.

Um jeden Interessierten die Möglichkeit zu geben, eine Gemeinnützige Werkstatt in Gang zu setzen, sind in der Aktivierungsphase bewusst Arbeitsschritte vorgesehen, die z.B. durch das Gewinnen von Sponsoren, Hilfestellungen aus dem Begleiternetzwerk, kostengünstigen Fortbildung und Mobilisierung von Eigenarbeit, dazu beitragen, den Ressourcenbedarf zu verringern. In der Vorbereitungszeit wird insbesondere auf Kooperationsmodelle gesetzt, so dass teure Referentenkosten und viele Anschaffungskosten wegfallen, da es um die Integration von Ressourcen durch Beteiligung geht. Außerdem sorgen Fortbildungen eigener Leute für die langfristige Nachhaltigkeit, um auch weiterhin Beteiligungsprozesse durchführen zu können.

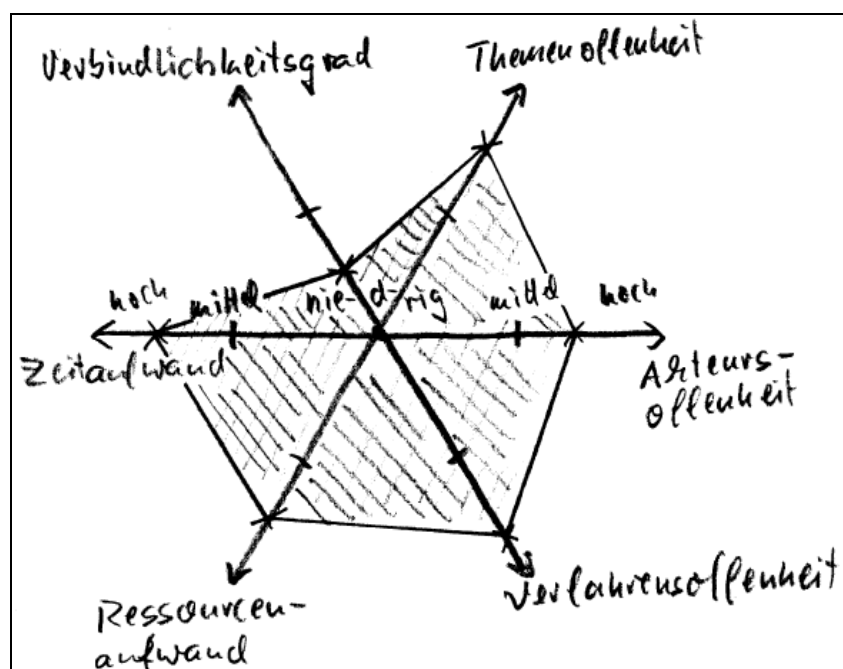
Dennoch wird gerade durch den langfristigen Projekthorizont und die intensive Betreuung, Fortbildung und Coaching in der Vorbereitungs- und in der Arbeitsgruppenphase zumindest der Arbeitsaufwand hoch sein. Entweder steht dazu ein breites Netz von engagierten, (teil-)ehrenamtlichen Halbprofis zur Verfügung oder es müssen mit einem gehörigen finanziellen Aufwand professionelle Moderatoren, Trainer und Coaches beauftragt werden. D.h. so oder so wird der Aufwand relativ hoch ausfallen, Geld und Engagement lassen sich aber zum Teil kompensieren.

Aufgabe: Leistungsprofil der Gemeinnutz-Werkstatt

Angewandt auf die Gemeinnutz-Werkstatt ergibt sich somit folgendes Leistungsprofil:

A) Welches ist das Leistungsprofil des Verfahrens?¹¹

Abb. 17: Leistungsprofil der Gemeinnutz-Werkstatt als Spinn-Web-Grafik



Was auffällt am Leistungsprofil der Gemeinnutz-Werkstatt ist, dass sie, was die drei Dimensionen der Relationierungsmatrix, also die eigentlichen Verfahrensdimensionen an sich anbelangt, einen sehr hohen Leistungsanspruch erfüllen kann. Dies spiegelt sich auch im relativ hohen Ressourcen- und Zeitaufwand wieder. Kritischer Punkt ist bei der hohen Offenheit des Verfahrens sein geringer kollektiv bindender und sanktionierender Verbindlichkeitsgrad. Dies schränkt die Anwendung der Gemeinnutz-Werkstatt auf informelle Problemlösungsprozesse ein. Wie vorab festgestellt, eignet sich die Gemeinnutz-Werkstatt nicht für das Treffen und einheitlich, standardisierte Umsetzen von kollektiv verbindlichen Lösungen und das direkte Schlichten von offenen Konflikten. Sie schafft eben Gemeinnutz nicht auf einer von oben vorgegebenen kollektiven Wir-Ebene, sondern durch ein von unten vom einzelnen mit anderen entwickelten Ich+Du+Wir-Ebene (siehe Gemeinnutzformel der GW mit ihrer Betonung von intrinsischen Motiven).

¹¹ Die Gewichtungen sind auf den vorhergehenden Seiten hergeleitet und begründet worden. Ich gehe im Folgenden darum nicht nochmals näher darauf ein. Zwar sind die Gewichtungskriterien dabei noch nicht formal standardisiert und genau operationalisiert, doch soll und kann dies auch nicht erfolgen. Eine zu exakte „Benotung“ würde nur einen irreführenden Schein an Exaktheit und Festgeschriebenheit suggerieren. Doch geht es hier nicht um eine universelle Einordnung eines Verfahrens, sondern um eine situativ praktikable und nützliche Profilierung in Relation zu einem konkreten Anliegen und zu anderen, potentiell anwendbaren Prozeduren.



Intra: Ablauf und Methoden adaptieren

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

Theorie: Prozessverlauf anhand einer Stufen-/S-Kurven-Logik

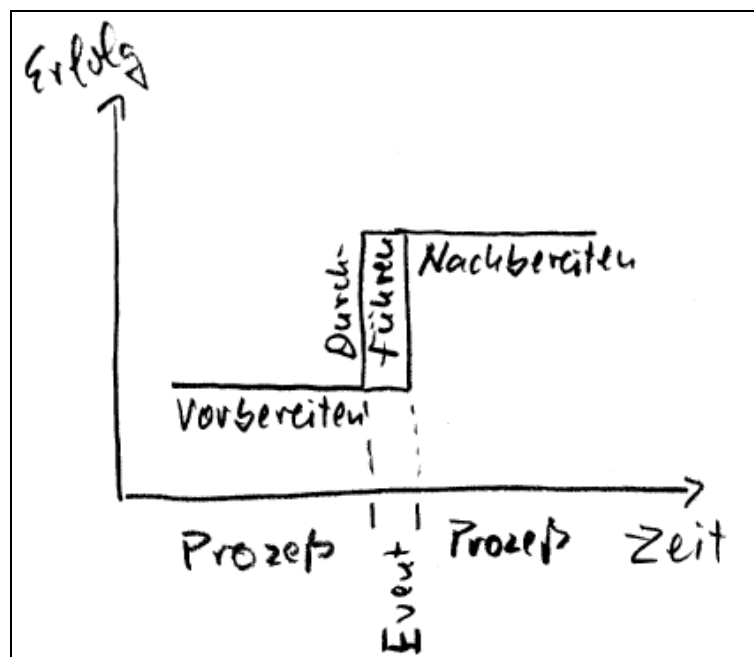
Stufen und Treppenmodell

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:

1. Vorbereiten
2. Durchführen
3. 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. 18: 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 einmaligen 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 vorwärts bringende 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 Grund-Prozess 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 Implementations-Prozess erfolgreich verläuft, bleibt man auf dem erreichten Niveau. Ein langer anschließender, waagrecht Tritt symbolisiert darum einen ausdauernden und erfolgreichen Umsetzungs-Prozess. 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

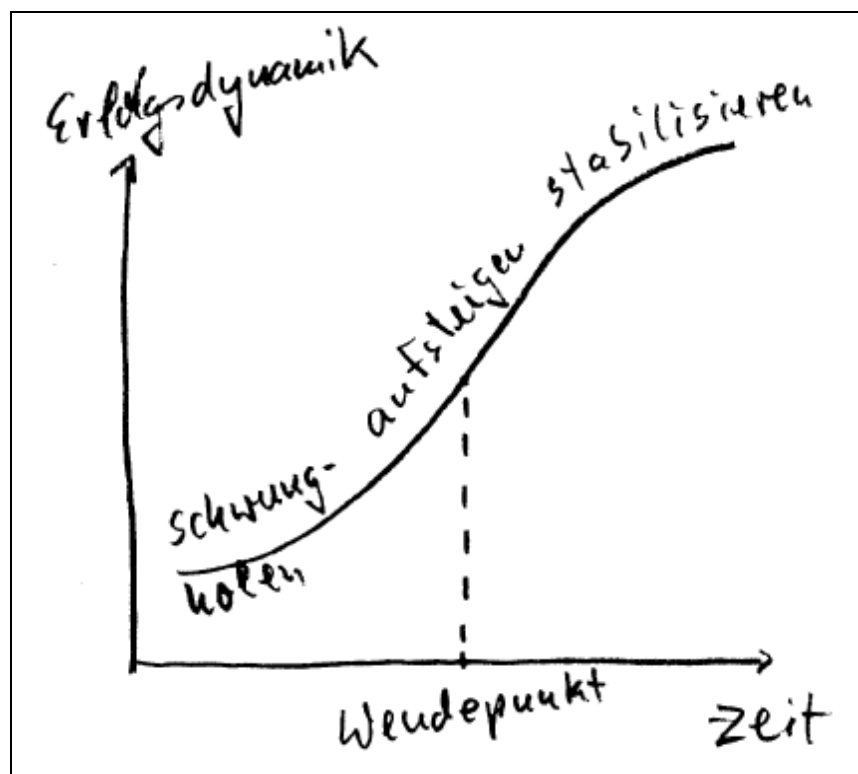
Ein Nachteil der Stufenmetapher ist, dass die Übergänge zu abrupt erscheinen. Natürlich verlaufen in der Realität die Prozesse in einer geschwungeneren und ausgeglicheneren Dynamik. Die Übertragung des Stufenmodells in ein S-Kurven-Modell mit Wendepunkten hat den Vorteil, dass es die fließenden Übergänge 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 Verfahrens an:

1. Schwungholen
2. Aufsteigen
3. 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 einen 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. 19: Verfahren als S-Kurven-Dynamik mit Wendepunkten





Aufgaben: Prozessdynamik

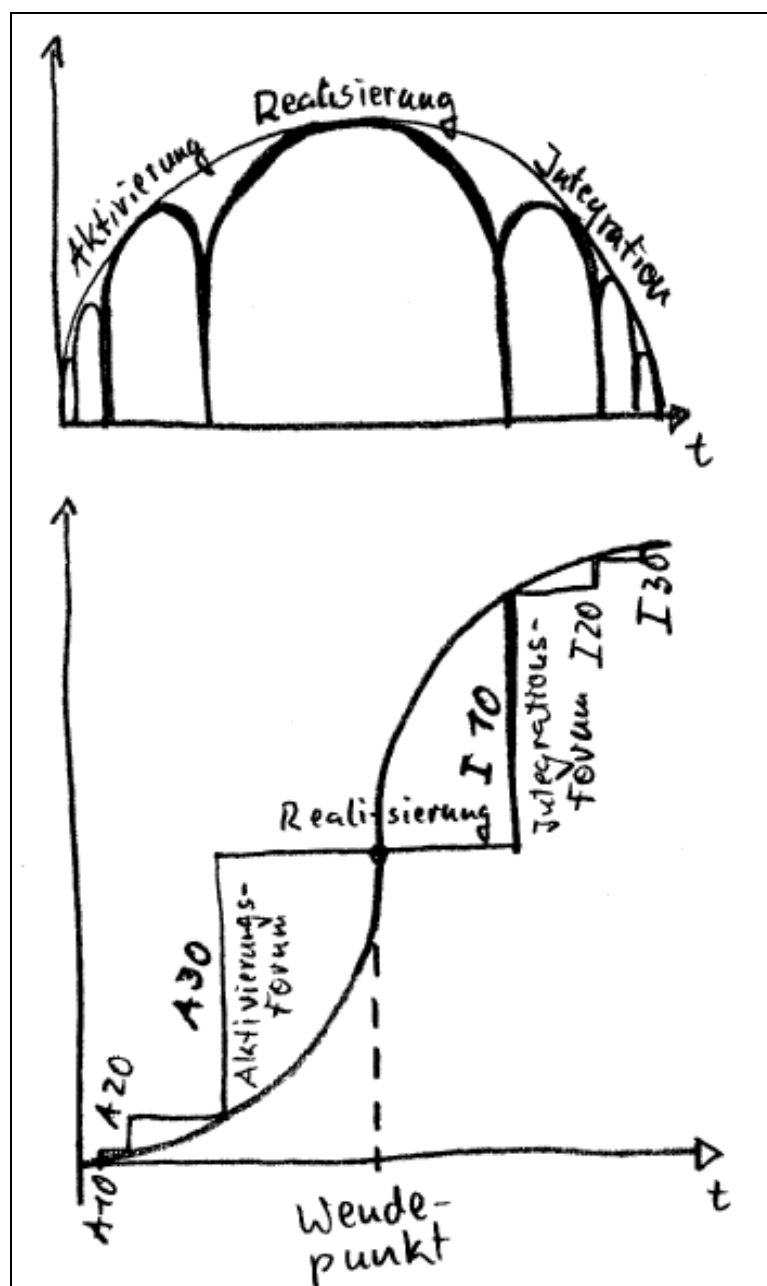
Bedingt durch die methodische Offenheit der Gemeinsinn-Werkstatt, gibt es außer der differenzierten Phasendramaturgie, keine feste Ablaufstruktur (insbesondere in Form von genauen Zeitintervallen und vorgegebenen methodischen Anforderungen). Ich halte mich darum an den bisherigen Phasenplan und seine graphische Darstellung als Hügeldiagramm.

A) Wie sieht der Prozessverlauf des Verfahrens aus?

B) Wie viel stufig und wie steil/lang sind die einzelnen Schritte?

C) Und wo liegt/en der/die Wendepunkte des Verfahrensprozesses?

Abb. 20: Kombinierte Darstellung der Prozessdynamik der Gemeinsinn-Werkstatt





Spiegelung an einem Muster-Phasenmodell

Theorie: 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 9-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 am Besten vorzugehen. Informationsgewinnung, 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

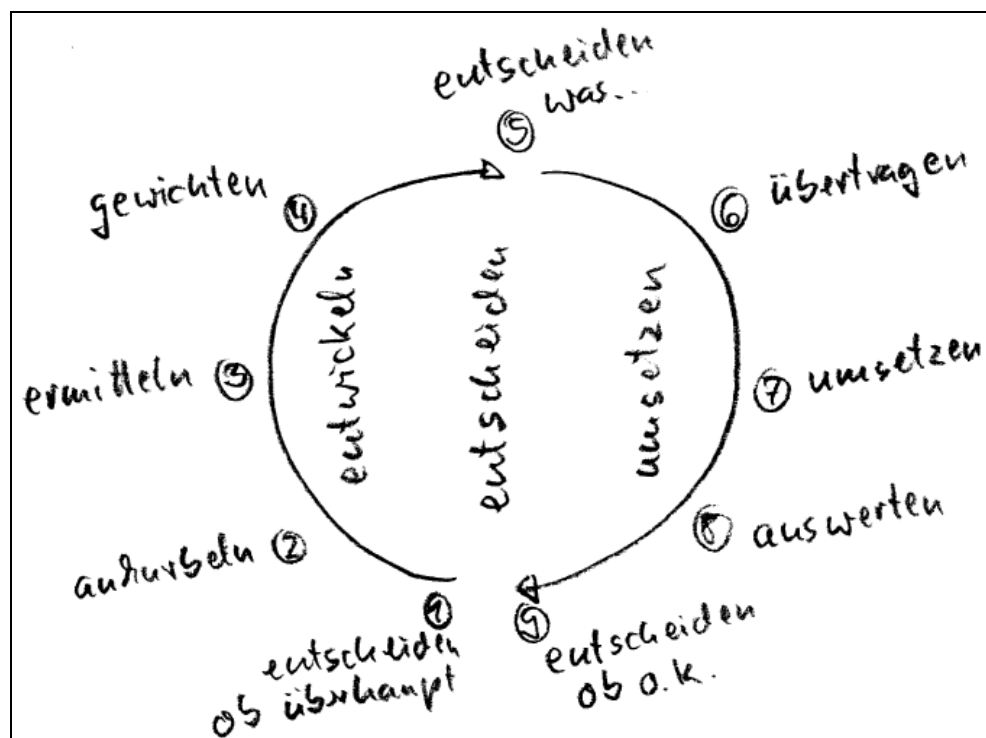
6. **Übertragen**: u.a. Transfer, Wie umsetzen? Was bedeutet dies konkret? Maßnahmenplanung, Was muss von wem, wie, wann mit was unternommen werden?
7. **Umsetzen**: u.a. Implementation, Realisation, Integration
8. **Auswerten**: u.a.: Evaluation, Würdigung, Feiern, Konsequenzen ziehen

Entscheiden, ob zufrieden stellend oder...

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



Abb. 21: Neun-Phasen-Cyklus-Modell



Soviel zur Theorie, doch wie sieht die Praxis aus?

Weder müssen es 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 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.



Aufgabe: Phasenpräzisierung

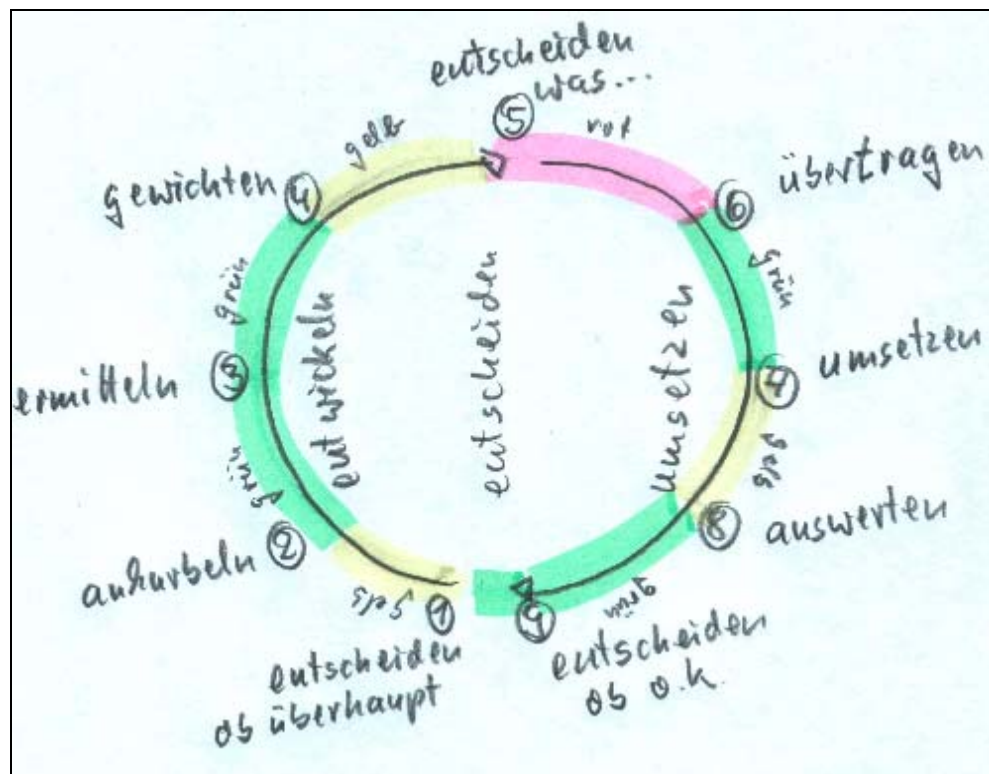
Basierend auf dem 9-phasigen Musterablauf kann eine Bewertung der Präzisierung der einzelnen Phasen erfolgen. Farblich gekennzeichnet kann so mit Grün die ausführlich durchdachten, mit Gelb die schwach und mit Rot die verkannten Phasen hervorgehoben werden. Der Behandlungs- bzw. Begrenzungsbedarf eines Verfahrens wird damit schnell deutlich. Denn natürlich muss nicht jedes Verfahren alle neun Phasen ausführlich durchlaufen, nur muss es dann dies offen kommunizieren, dass es z.B. ein reines Entscheidungs- oder reines Gewichtungungsverfahren ist.

Die Bewertung ist im Folgenden nur vage und vorläufig und basierend auf den mir zur Verfügung stehenden Informationen. Der aktuelle Stand der Präzisierung der einzelnen Phasen der Gemeinnützigen Werkstatt ändert sich dabei laufend. Ziel ist es, dass diese zum Schluss durchaus umfassend durchdacht und ausführlich ist.

A) Sind alle Phasen des Problemlösungszyklus in der Verfahrensbeschreibung ausreichend berücksichtigt und präzisiert?

- Grün: ausführlich
- Gelb: hinreichend
- Rot: gering

Abb. 22: Grad der methodischen Präzisierung der einzelnen Phasen des Problemlösungszyklus bei der Gemeinnützigen Werkstatt





Generell gilt, dass die Gemeinsinn-Werkstatt wenig Gewicht auf die Präzisierung von Entscheidungswegen legt, darum ist die Phase 5 rot bewertet. Die Betonung von intrinsischen Motiven dürfte zwar die Konsensbereitschaft erhöhen, doch ist insbesondere die Frage, welche Themen wie von wem bearbeitet werden, dem Zufall des Zusammenkommens und Abstimmens der Beteiligten überlassen. Diese Offenheit spiegelt sich in dem geringeren kollektiv bindenden Verbindlichkeitsgrad wieder. Wobei durch eine gelingende ausführliche und gruppendynamische Abschluss- und Integrationsphase zum Schluss durchaus eine hohe gemeinsame Identifikation mit den diversen Ergebnissen erreicht werden kann.

B) In welcher Form sind die einzelnen Phasen methodisch präzisiert?

Kern der Unterlagen zur Durchführung einer Gemeinsinn-Werkstatt ist ein sehr detaillierter, differenzierter und systematischer Phasenplan mit über 50 Phasen und der Präzisierung der jeweiligen Meilensteine und Teilergebnisse. Eine konkrete Anleitung, wie diese einzelnen Phasen allerdings methodisch auszugestalten sind, ist bewusst noch recht vage gehalten. Zum einen da die notwendige Flexibilität erfordert, sich nicht vorab festzulegen, wann welche Methode wie anzuwenden ist. Zum anderen, da basierend auf dem Begleitnetzwerk und dem Baukastenkonzept genug Know-how vorhanden ist, um zielsicher und schnell die jeweils passenden konkreten Moderationstools zu bestimmen.

C) Wie konkret und hilfreich ist der Master-/Phasenplan?

Der detaillierte Phasenplan ist nur ein Teil des Verfahrens Gemeinsinn-Werkstatt: Baukasten und Netzwerk gehören gleichwertig dazu. Darum kann und muss der Masterplan nur die jeweiligen Einzelschritte als Dramaturgieanleitung festlegen. Die eigentliche Ausgestaltung kann sie aber bewusst offen lassen. Ziel ist, dass - beruhend auch auf den gemachten Erfahrungen aus dem Begleitnetzwerk - der Phasenplan immer mehr mit Erfahrungsanregungen angefüllt wird. Mit der Zeit wird u.a. daraus eine sehr hilfreiche „Check-Liste“, bzw. „Regieanweisung“ entstehen. Diese stellt jedem Prozessgestalter aus dem Initiativ-, Koordinations- und Beteiligten-Kreis in einer sinnvollen Reihenfolge bestimmte Aufgaben, die sie erst erfüllen müssen, bevor sie mit dem Verfahren weitergehen können. Das richtige Vorgehen ist damit nicht alleine vom Erfahrungsschatz des Moderators abhängig, sondern basiert auf Materialien, die erfahrene Begleiter in den Baukasten hineingestellt haben und in Zukunft noch vermehrt werden. Dadurch ist das Verfahren offen genug für die flexible Anpassung an die gegebenen Bedingungen, aber geschlossen genug, um auch von unerfahrenen Initiatoren und Moderatoren durchgeführt werden zu können (solange sie sich auf das Netzwerk zusätzlich stützen).



Fazit

Auf den vorhergehenden Seiten ist der Versuch unternommen worden, die Gemeinsinn-Werkstatt anhand der Verfahrenstheorie aus einem anderen, verfahrenslogischen, Blickwinkel zu analysieren. Zum Abschluss will ich nun stichpunktartig zum einen die wesentlichsten Alleinstellungsmerkmale (USP)¹² der Gemeinsinn-Werkstatt zusammenfassen, zum zweiten das zentrale Unterscheidungsmerkmal der Gemeinsinn-Werkstatt herausheben und zum dritten Kriterien und Empfehlungen für die Entwicklung des Handbuchs/Baukastens, Fort- und Ausbildungskonzeptes und Begleitnetzwerkes ableiten. Zusammen werden diese Interpretationen helfen, die Gemeinsinn-Werkstatt in Relation zu anderen Tools besser zu positionieren, zu vermitteln, zu optimieren und einzusetzen.

Was sind die USP der Gemeinsinn-Werkstatt?

Die Gemeinsinn-Werkstatt ist ein:

Meta-Verfahren

Nicht ein einzelnes Verfahren, sondern ein Metaverfahren, das Anleitung gibt, wann und wie vorzugehen ist, damit freiwilliges Engagement sich entfalten kann.

D.h. flexibel für individuelle Anpassung an Anforderungen.

-> Maximales eingehen auf die Anforderungen des Anliegens.

Projekt-Verfahren

Kein quick-fix, überhastetes Verfahren, sondern das Anstoßen und Begleiten eines komplexen und ausdauernden Projektes.

D.h. ein über Wochen und Monate sich erstreckender, mehrgliedriger Fahrplan, der sicherstellt, dass nicht nur gute Ideen initiiert und realisiert, sondern auch implementiert und in den Alltag der Beteiligten integriert werden.

-> Maximale Einbindung in Kontext und Umfeld.

Rundum-Verfahren

Nicht nur ein Teil eines Problemlösungsprozesses wird angedacht, sondern der komplette Kreislauf (von der Initiierung bis zur Erntefeier und Schlussevaluation) ist im Rahmenplan angedacht und ausgeführt.

D.h. in den Unterlagen und Hilfestellungen werden ausführlich alle Schritte bedacht - hier ist keiner, z.B. bei der Initiierung oder Umsetzung, alleingelassen.

-> Maximale Sorgfalt auf alle wesentlichen Phasen.

3-Säulen-Verfahren

Nicht eine herkömmliche Regieanweisung incl. benötigter Ressourcenliste wird geliefert, sondern:

¹² Als „unique selling propositions“ insbesondere bei der Erstellung von Business-Plänen in den letzten Jahren in Mode gekommen, um die marktrelevanten Stärken eines Unternehmens zu charakterisieren.



- Dramaturgierahmen: Anleitung wie
- Baukasten: Bauteile womit
- Unterstützernetzwerk: Profis, die helfen und trainieren

D.h., das GW-Verfahren bietet ein komplettes Angebot an notwendigem Wissen, Kontakten und Tools, damit jeder, der ein brennendes Anliegen hat, dieses auch mit, für und durch andere umsetzen kann. Keiner wird alleingelassen; für jede Herausforderung gibt es eine Hilfe.

-> Maximale Unterstützung insbesondere durch Baukasten und Unterstützungsnetzwerk.

Prozess-Verfahren

Nicht die einzelnen, zentralorganisierten, vertikalen Großgruppenveranstaltungen stehen im Mittelpunkt, sondern der vor- und nachbereitende und insbesondere der umsetzende, horizontale Arbeits-Prozess in kleinen, selbstorganisierten Teams und Arbeitsgruppen.

D.h. die Hauptleistungen der Gemeinnützigen Werkstatt dienen durch Beratung, Moderation, Unterstützung, Fortbildung und Coaching dem Auf- und Ausbau einer von den Beteiligten selbst getragenen kontinuierlichen Arbeitsgruppendynamik.

-> Maximale Betonung der Horizontalen: Die Tritte zwischen den Foren sind wichtiger als die Schwellen dieser selbst.

Kernmerkmal der Gemeinnützigen Werkstatt

Zu Beginn wurde hervorgehoben, dass die Gemeinnützige Werkstatt aus drei Säulen besteht:

1. Bausteine womit
2. Begleitnetzwerk, das hilft
3. Anleitung wie

Sind alle drei dieser Säulen gleichwichtig oder gibt es eine, die letztlich den Ausschlag gibt, ob sich ein Prozess noch als Gemeinnützige Werkstatt bezeichnen darf oder nicht?

ad Bausteine

Die methodischen Bausteine stellen zwar die Elemente dar, aus denen die Gemeinnützige Werkstatt sich zusammensetzt, doch sind sie weder in einer bestimmten Zusammensetzung, noch Reihenfolge vorgeschrieben. Auch hat die Gemeinnützige Werkstatt nicht eine bestimmte neue Methode entwickelt. D.h. die Gemeinnützige Werkstatt ist mehr als die Summe ihrer angewandten Veranstaltungsformate und Methoden. Auch wenn ein umfassender Baukasten an hilfreichen und empfehlenswerten Methoden aufgebaut wird, ist eher dieser Service des Aufbaus, Pflegens und Vermittelns der passenden Tools ein Hervorhebungsmerkmal der Gemeinnützigen Werkstatt, wie die darin enthaltenen Tools.

ad Netzwerk

Womit wir zur Bedeutung des Netzwerkes für die Gemeinnützige Werkstatt kommen: Denn von Anfang an, war und ist es Intention des Bertelsmann-/C.A.P. Projektes gewesen, nicht einfach nur ein Handbuch zur Durchführung von Gemeinnützigen Werkstätten zu erstellen, sondern sowohl das Verfahren unter Einbezug von Praktikern und Theoretikern aus den relevanten Bereichen zu entwickeln, als auch mit diesen zu testen und zu vermitteln. Insbesondere die Entwicklung, Pflege und Vermittlung des Baukastens kann und soll nur im Rahmen eines Beraternetzwerkes erfolgen. In Organisation und die Koordination solch eines



Netzwerkes wird und muss darum auch in Zukunft besonders viel Energie und Ressourcen fließen.

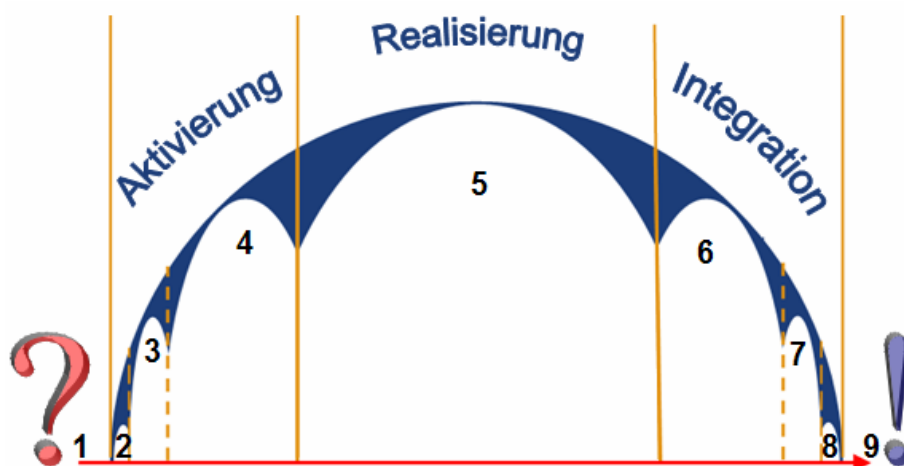
Die Gemeinsinn-Werkstatt ist nicht als Tool gedacht, was man ohne Begleitung aus diesem Netzwerk, also quasi frei vom Blatt, durchführen kann und soll. Gemeinsinn ist nicht nur Zweck, sondern auch Mittel der Gemeinsinn-Werkstatt. Von dem her ist das Begleitnetzwerk eindeutig eine tragende und auszeichnende Säule; aber ist sie auch unabdingbar?

Denn natürlich kann das Gemeinsinn-Werkstatt-Netzwerk den Anspruch erheben, dass keiner ohne dieses eine Gemeinsinn-Werkstatt durchführen sollte, doch sobald das Handbuch - versehen mit einer Vielzahl an Umsetzungsinfos - erscheint und die Gemeinsinn-Werkstatt in diversen Trainings und Vorträgen verbreitet worden ist, wird sich nicht verhindern lassen, dass erfahrene Berater und Moderatoren Gemeinsinn-Werkstätten auch ohne das Netzwerk ausrichten werden. Zwar kann der Rechte-Inhaber theoretisch verhindern, dass jedermann irgendein Vorgehen als Gemeinsinn-Werkstatt bezeichnet (vorausgesetzt der Name Gemeinsinn-Werkstatt ist eingetragen), doch zeigt die Erfahrung im Beratungsmarkt, dass sich selbst dann viele Praktiker daran nicht halten werden. Auch wenn es darum wünschenswert und empfehlenswert ist, dass Anwender der Gemeinsinn-Werkstatt sich an das Begleitnetzwerk halten, kann dies weder erzwungen werden, noch definiert sich letztlich die Gemeinsinn-Werkstatt dadurch.

ad Gemeinsinn-Konzept

Kommen wir darum zur dritten Säule, der Anleitung, wie eine Gemeinsinn-Werkstatt optimal auszusehen hat. Wie bereits mehrfach hervorgehoben, ist diese Anleitung nicht methodisch fixiert, aber sie ist weder beliebig noch zufällig. Vielmehr stecken hinter ihr tief greifende und weit reichende Überlegungen und Erfahrungen. Diese sind zu einem zwar idealtypischen, aber darum nicht minder hilfreichen und anwendbaren, sehr differenzierten und detaillierten Dramaturgierahmen entwickelt und festgehalten worden. Dieser prozedurale Metarahmen, der im 9-schrittigen und 7-hügeligen-Phasenplan mit seinen drei Großphasen (Aktivierung – Realisierung – Integration)) zusammengefasst ist (siehe Abb. 22), ist mehr als nur eine grobe Referenz, auf was ich wann zu achten habe.

Abb. 23: 9-Phasenmodell der GW





1. „Als Ausgangspunkt ein brennendes Anliegen für viele
2. Einige beginnen (Initiativkreis)
3. Andere planen mit (Projektkreis)
4. Gemeinsam wird angefangen und individuell entwickelt (Veranstaltungskreis Aktivierungsforum)
5. In Aktionsgruppen wird umgesetzt und Kontakt gehalten (Realisierungskreis)
6. Zusammen wird ausgewertet, präsentiert, gefeiert (Veranstaltungskreis Integrationsforum)
7. Ergebnisse werden gesichert und weitergegeben (Projektkreis)
8. Die Ersten werden die letzten sein und ihr Fazit ziehen (Initiativkreis)
9. Als Ergebnis ein gewachsenes Netzwerk, das zum Thema nachhaltige Lösungen entwickeln konnte“¹³

Vielmehr sind für jede Phase spezifische Meilensteine und Teilergebnisse beschrieben (insgesamt über 50!), welche auch in dem Maße, wie Erfahrungen mit Gemeinsinn-Werkstätten gesammelt und rückgemeldet werden, um so mehr methodisch unterfüttert werden. Als Projektverfahren entspricht der Phasenplan der Gemeinsinn-Werkstatt darum auch eher den aus Projektplanung bewährten Meilensteinplänen. Nicht die spezifischen Durchführungsmethoden der einzelnen Meilensteine stehen im Mittelpunkt, sondern die Ergebnisorientiertheit und Stringenz des Spannungsbogens und Dramaturgierahmens des Gesamtprojektes.

Übersicht Meilensteine:¹⁴

Hier eine Übersicht der Phasen, Teilphasen und dazu passenden Meilensteinen bzw. Teilergebnissen in Form einer Excel-Tabelle:

Kurzbezeichnung	Phasenplan	Meilenstein/ Teilergebnis
A	Aktivierung	
A10	Klärungsgespräche	Absichtserklärung
A20	Planungsrunden	Basisprojektplan
A21	Kooperationssuche	Kontaktliste
A22	Interessenabsprache	Kooperationsvereinbarungen
A23	Projektplanung	Basisprojektplan
A30	Aktivierungsforum	Aktionsvereinbarungen
A31	Rahmenschaffung	Rahmenvereinbarung
A32	Forumseinladung	Beteiligtenliste mit PR-Maßnahmenkatalog
A33	Aufbau & Ankunft	Logistische Übergabe

¹³ Aus dem Handbuch, Kapitel 2: Das Verfahren

¹⁴ vgl. Handbuch , Phasenpläne



A34	Willkommen	Ressourcenpräsentation
A35	Interessenaustausch	Interessenpräsentation
A36	Aktionsentwicklung	Aktionspräsentationen
A37	Ergebnissicherung	Ergebnisprotokoll
A38	Ergebnistransfer	Dokumentation und Evaluationsbericht Aktivierungsphase
A39	Reflexion	Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen
R	Realisierung	
R10	Initiativgespräche	Initiativberichte
R11	Initiativabsprachen	Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen
R12	Kooperationsgespräche	Vereinbarungen der Zusammenarbeit
R13	Beratungsgespräche	Beratungsprotokolle
R14	Finanzierungscoordination	Finanzierungspläne
R15	Konfliktberatung	Konfliktvereinbarung
R16	Sonstige Initiativgespräche	Initiativberichte
R20	Projektrunden	Projektberichte
R21	Projektgruppencoordination	Ergebnisprotokolle
R22	Kommunikationscoordination	Kommunikationsberichte
R23	Forschungsaktionen	Forschungsberichte
R24	Öffentlichkeitsarbeit	PR-Berichte
R25	Gestaltungstreffen	Gestaltungskonzept
R26	Versorgungskoordination	Versorgungskonzept
R27	Dokumentationscoordination	Dokumentationsbericht
R28	Evaluationsabsprachen	Evaluationsbericht Realisierungsphase
R29	Sonstige Projektrunden	Projektberichte
R30	Realisierungsforen	Veranstaltungsberichte
R31	Realisierungstreffen	Ergebnisprotokolle
R32	Informationsforen	Infoveranstaltungsberichte
R33	Bildungsforen	Bildungsberichte
R34	Sonstige Foren	Veranstaltungsberichte
I	Integration	
I30	Integrationsforum	Integrationsbericht
I31	Rahmenschaaffung	Rahmenvereinbarung
I32	Forumseinladung	Beteiligtenliste mit PR- Maßnahmenkatalog
I33	Aufbau & Ankunft	Logistische Übergabe
I34	Entwicklungsreflexion	Erfahrungsfacetten
I35	Ergebnisaustausch	Aktionsergebnisse



I36	Erntefeier	Abschlusswürdigung
I37	Ergebnissicherung	Ergebnisprotokoll
I38	Ergebnistransfer	Dokumentation und Evaluationsbericht Integrationsphase
I39	Reflexion	Kooperationsbericht Integrationsforum
I20	Auswertungsrunden	Projektauswertung
I21	Kooperationsreflexion	Erfahrungsberichte
I22	Erfahrungsrunde	Kooperationsbericht
I23	Projektauswertung	Ergebnisbericht
I10	Abschlussgespräch	Schlussanalyse

Wer sich an diese sehr differenzierte Prozessdramaturgie hält, wird einen typischen Gemeinsinn-Werkstatt-Verlauf durchführen können. Wenn er dann auch noch die empfohlenen Methoden und Veranstaltungsformen wählt und mit dem Netzwerk kooperiert, wird eine authentische Gemeinsinn-Werkstatt daraus werden. Doch selbst wenn man recht frei mit den Methoden spielt und nur lose mit dem Netzwerk Kontakt pflegt, wird die angewandte Dramaturgie das Muster einer Gemeinsinn-Werkstatt erkennen lassen.

Was bedeutet dies für die Entwicklung, Anwendung und Vermittlung der Gemeinsinn-Werkstatt?



Konsequenzen für die Weiterentwicklung, Vermarktung und Vermittlung der GemeinSinn-Werkstatt¹⁵

Aufbauend auf den in dieser Positionierung durchgeführten Analyse und Synthese der GemeinSinn-Werkstatt: Welches sind nun jene daraus entwickelte Erkenntnisse, die für die Bewertung, Verbreitung und Optimierung der Methodenbausteine, des Ausbildungskonzeptes und des Begleiternetzwerkes besonders wichtig sind?

In Bezug auf das Handbuch und den Baukasten

Als Metaverfahren braucht die GemeinSinn-Werkstatt zwar keine detaillierte Auflistung der anzuwendenden Methoden, dennoch sind konkrete Anregungen, um zu entscheiden, wann welche Methoden wie anzuwenden sind, für die Durchführer sehr hilfreich. Im Unterschied zu etablierten Verfahren, wie der Planungszelle oder Zukunftskonferenz, gibt sie keine genaue Methodenabfolge vor. So existiert kein vorgefertigtes und detailliertes Programm/Drehbuch - Dies muss von den Durchführern selbst geschrieben werden: Doch nach welchen Kriterien? Ungeübte Auftraggeber und Moderatoren schreckt solch eine Offenheit ab. Auch kann die Fülle an vorgeschlagenen Einzelschritten des Phasenplans abschrecken. Hinzu kommt, dass die Grenzen dessen, wann dann noch eine GemeinSinn-Werkstatt ist, fließend sind (s.o.).

Was muss also auf jeden Fall Teil einer GemeinSinn-Werkstatt sein?

Neben der für die GemeinSinn-Werkstatt typischen Verlaufs-dramaturgie, die im Phasenplan vorgegeben ist (wobei es mehr um die grobe Dramaturgie und nicht penibel um die einzelnen Meilensteine gehen sollte), sollten noch einige der methodischen Eckpunkte klarer werden. Die bereits existierende Grunddramaturgie mit einigen festen Verfahrensbausteinen, wie sie z.B. für das Aktivierungsforum mit Appreciative Inquiry und Open Space Technology schon besteht, geben bereits ein gutes Grundkonzept ab. Da jedoch die eigentliche Stärke der GemeinSinn-Werkstatt in den zwischengeschalteten Realisierungs- und Integrationsphasen stecken, müssen für diese wesentlichen Schritte ebenfalls konkrete Vorgehensempfehlungen und Basismethoden vorliegen. Auch wenn diese nicht bindend sein müssen, ist es für den Suchenden und Umsetzenwollenden hilfreich, einen idealtypischen Methoden- und Verfahrensplan vorliegen zu haben, auf dem er dann aufbauen kann. Unterstützt durch die Beratungen und Fortbildungen des Begleiternetzwerkes und inspiriert durch die Fülle an Alternativmethoden aus dem in Entwicklung sich befindenden Methodenbaukasten, kann man sich dann immer noch für andere Varianten entscheiden.

Durch ihre Meta- und Projektstruktur wird für den Durchbruch der GemeinSinn-Werkstatt am Beratungsmarkt die Rolle des Netzwerkes und die Überzeugungskraft ihrer Grundbotschaft von entscheidender Bedeutung sein: Weder ihre Prozessdramaturgie noch ihre

¹⁵ Da das Verfahren der GemeinSinn-Werkstatt sich im Laufe der Erstellung dieses Positionierungstextes (u.a. durch den Einfluss dieser Analyse) stetig weiterentwickelt hat und in Zukunft auch weiter wandeln wird, können folgende Bewertung nur vorläufig sein und werden Teile derselben bei Erscheinen bereits überholt sein. Sie stellen somit kein abschließendes Urteil dar, sondern ein Diskurs- und Reflexionsangebot die Stärken und Schwächen der GemeinSinn-Werkstatt eingehender zu erörtern.



Methodenschätze werden letztlich für sich die Gemeinsinn-Werkstatt in einem breiten Kreis bekannt machen. Zum einen, weil grundsätzlich Verfahren und Methoden einfach nicht „sexy“ an sich sind, zum anderen weil die Offenheit der Gemeinsinn-Werkstatt vielen auf den ersten Blick als zu komplex erscheinen mag. Dagegen ist die von ihrem Entwickler und dem Netzwerk verkörperte Grundüberzeugung, dass Gemeinsinn möglich ist, wenn Menschen sich wertschätzend vernetzen, und die zugrunde liegende und theoretisch fundierte Motivationsformel weitaus „sexier“ und einfacher zu vermitteln.

Der moralische Impetus und wohlbegründete Ansatz der Gemeinsinn-Werkstatt ist somit dominanter und attraktiver als ihr methodisches Gerüst. In der Außendarstellung sollten darum diese Hintergründe, warum die Gemeinsinn-Werkstatt überhaupt entwickelt wurde und warum sie bewusst so offen konzipiert ist (also die Story das Selbstverständnis der Gemeinsinn-Werkstatt), deutlich hervorgehoben und an den Anfang gestellt werden. Schließlich suchen Interessenten auch nicht ein bestimmtes Verfahren, sondern eine Problemlösung, die sich mit ihren Werten deckt.

Verfahren, Netzwerk und Botschaft - müssen sich dabei ständig beweisen und bedingen sich somit wechselseitig. Alle Bausteine, die darum möglichen Durchführern behilflich sind, ein brennendes Anliegen wertschätzend mit anderen anzugehen, sollten Teil der Gemeinsinn-Werkstatt werden und somit in den Baukasten aufgenommen werden.

In Bezug auf das Fort- und Ausbildungskonzept

Bei der methodischen Offenheit, dem umfassenden und anspruchsvollen Veränderungsanspruch und der sehr wertschätzenden, toleranten und integrativen Beteiligtenkultur, sind die Anforderungen an die Begleiter besonders hoch und vielfältig. Wenn schon für herkömmliche, wohldefinierte Veranstaltungsverfahren gilt, dass nur ein sich ergänzendes Team es erfolgreich konzipieren, moderieren, evaluieren und dokumentieren kann, wie viel mehr gilt dies für das offene Projekt- und Metaverfahren der Gemeinsinn-Werkstatt? Besonders die Betonung des horizontalen Unterstützungs-, Trainings- und Coaching-Prozesses erfordert bisher noch wenig erprobte und vermittelte Begleitfähigkeiten. Insgesamt sind für die Gemeinsinn-Werkstatt umfassende Methodenkenntnisse und Verfahrensdesignfähigkeiten sehr wichtig, denn durch den Dramaturgierahmen liegt zwar bereits ein durchdachter, ausführlicher Prozessplan vor, der aber von jedem Begleitem erst noch verfahrenstechnisch angepasst und methodisch ausgefüllt werden muss. Das souveräne und spontane Spielen-können mit Methoden und Verfahren muss wesentliches Element des Ausbildungskonzeptes sein. Nicht eine feste und fixe Durchführungsanleitung erhält der Suchende, sondern einen sicherheitsspendenden Rahmen mit gelassenheitsstiftenden Grundfähigkeiten, um auf jede prozedurale Anforderung schnell und passend antworten zu können.

Was die massenhafte Verbreitung der Gemeinsinn-Werkstatt anbelangt, so stellt die offene Struktur hohe Ansprüche an das Marketing: Es gibt keine technisch-methodisch einfache und eindeutige Definition der Gemeinsinn-Werkstatt (s.o.): Die Ränder sind fließend, das Zentrum programmatisch. Interessenten werden darum vermutlich überwiegend aus programmatisch verwandten Milieus kommen. Die Vermarktung sollte dies bewusst in den Mittelpunkt stellen: Nicht ein isoliertes Tool wird vermarktet, sondern eine Grundüberzeugung, incl. Kontakten zum Unterstützungsnetzwerk. Die Etablierung auf dem



umkämpften Markt von Organisationsentwicklungs- und Changemanagement-Verfahren und Fortbildungen wird darum nur gelingen, wenn Baukasten und Netzwerk topp sind. Nicht umsonst wird darum zur Zeit intensiv an diesen gearbeitet.

Schlüsselement des Baukasten- und Netzwerkkonzeptes ist das in der Umsetzung sich befindende Konzept zum Begleiten und Vermittlung. Dieses wird aus zwei Anwendungsschienen besteht:

1. externe Beratung und internes Coaching
2. externe Fortbildung und interner Erfahrungsaustausch

Dabei sollen die internen Angebote unentgeltlich bzw. mittels einer internen Tauschwährung erbracht und vergolten werden, während die Leistungen für Externe durch Teilnahmegebühren und Fördertöpfe sich selbst finanzieren sollen. Solch ein Anreizsystem ist wichtig, da das Gemeinsinn-Werkstatt-Netzwerk vor allem Ressourcen vor Ort durch Fortbildung einschlägiger Berater, Moderatoren und Evaluatoren stärken will und nicht so sehr auf den Einkauf externer Beratung zielt. Es soll gelten „Eigenleistung vor Fremdunterstützung“.

Bewusst soll dabei der Fokus des Begleitnetzwerkes sich nicht nur auf die Vermittlung und Anwendung der Gemeinsinn-Werkstatt quasi als einzigem Verfahren, wie Gemeinsinn gestärkt werden kann beschränken. Nach Wolfgang Fänderl soll es vielmehr die Grundidee des Netzwerkes sein, ein offenes Netzwerk zu werden, „in dem Beratende und Begleitende viele Anregungen im „Open Content“ mitnehmen und wieder einfließen lassen können. Gemeinsinn-Werkstatt wird nur als eine Möglichkeit gesehen Anliegen anzugehen. Und deshalb ist es im Sinne des Netzwerkes aus Leuten zu bestehen, die mehr als nur GW begleiten können!“¹⁶

Durch die Gründung eines gemeinnützigen Vereines und der Errichtung einer Akademie im Rahmen des Centrum für angewandte Politikforschung in München bekommt dieses Begleit-, Aus- und Fortbildungsnetz zudem ein festes Zuhause.

In Bezug auf die Begleiter und das Netzwerk

Bei der Gemeinsinn-Werkstatt kommt es in einem viel größeren Maße als bei anderen Prozeduren auf die indirekten Begleiter, also die nicht direkt im Auftrag eingebundenen Unterstützer, Coachs und Trainer, an. D.h. nicht nur die Anforderungen an alle Begleiter (direkte wie indirekte) sind sehr hoch (sie müssen z.B. sehr unterstützend und wertschätzend sein), sondern auch der Kreis und die Vielfalt der Talente und Fähigkeiten muss groß und die Bereitschaft, viel auch ehrenamtlich zu erbringen, muss ausgeprägt sein.

U.a. müssen die Moderatoren mit dem hohen Grad an Offenheit und Komplexität in allen drei Dimensionen umgehen können, insbesondere mit der hohen methodischen Unbestimmtheit. Der Phasen- und Masterplan gibt - wie bereits oft genug hervorgehoben werden ist - nur die Schritte, was wann zu tun wäre, nicht aber die Methoden, wie es konkret angegangen werden kann, vor. Darum ist das geforderte methodische Beurteilungs- und Improvisationsvermögen sehr hoch. Nur wer mit Methoden souverän spielen kann, kann eine Gemeinsinn-Werkstatt erfolgreich gestalten.

¹⁶ Aus einer e-Mail von Fänderl vom 20.02.2004



Hinzu kommt, dass die GemeinSinn-Werkstatt als Projektverfahren einen langen Planungshorizont beinhaltet, d.h. ein einzelner Begleiter muss sich auf einen langen Prozess mit sehr unterschiedlichen Phasen, Anforderungen und Rollen vertraut machen. Ausdauer und langer Atem sind nötig. Es handelt sich um kein Quick-Fix-Tool für „Schnellen Wandel in großen Gruppen“. Dies ist aufwendig und damit teuer (entweder für den Auftraggeber oder - falls (teil-)ehrenamtlich für die Begleiter). Dies kann eine einzelne Person schwerlich meistern – ein vielfältig geschultes und befähigtes Team ist gefordert. Der interne Beratungs-, Koordinierungs-, Trainings- und Motivierungs-Prozess ist somit ebenfalls hoch. Die Gefahr, dass zuviel Zeit und Energie in diese internen, operativen Teambuilding- und Führungsaufgaben fließt, ist virulent, wird aber gesehen und angegangen.

Der Erfolg der GemeinSinn-Werkstatt hängt - wie bereits mehrfach gesagt - gerade in den Vor- Zwischen und Nachbereitungsphasen (die zwei Foren sind an sich kein USP der GemeinSinn-Werkstatt). Hier muss die GemeinSinn-Werkstatt darum insbesondere durch Trainings-, Coaching- und Organisations-(back-office)-Funktionen glänzen. Damit sind nicht nur erfahrene Moderatoren für diese Großgruppenveranstaltungen gefragt, sondern der/die unterstützenden und intensiv beistehenden Projekt- und Prozessmanager zusätzlich gefordert. Der ideale Begleiter muss darum mehr als Moderator, Mediator und Trainer sein. Fähigkeiten als Organisator, Trainer, Coach und Projektmanager sind mindestens ebenso gefordert. Ideal ist darum eine intensive Zusammenarbeit zwischen durchführenden Moderatoren und beistehenden Prozess- und Verfahrensberatern.

Nur wer viel Ausdauer, Methodengespür, Teamplayer und Coaching-Qualitäten mitbringt, taugt zum umfassenden GemeinSinn-Werkstatt-Begleiter. Doch wenn dies gelingt, dann sind die Chancen für die GemeinSinn-Werkstatt gut. Die GemeinSinn-Werkstatt wird dann bekannt, geschätzt und nachgefragt werden, besonders wegen ihres Baukasten- und Netzwerkprinzips.

Schluss

Aus dem hier zusammengefassten kann der Schluss gezogen werden, dass die GemeinSinn-Werkstatt ein viel zu komplexes, diffiziles und anspruchsvolles Tool ist, um es ernsthaft in Betracht zu ziehen. Dem ist nicht so! Zwar stimmt es, dass die GemeinSinn-Werkstatt Vieles von den daran Beteiligten fordert, doch hängt dies weniger mit dem Verfahren, sondern schlicht mit den Anforderungen des Anliegens zusammen: Wer in pluralistisch individualistischen Zeiten GemeinSinn fördern will, begibt sich eben nicht auf eine abschüssige Gerade, sondern will andere dazu bewegen mit ihm einen Berg durch noch unbekanntes Terrain zu besteigen. Wer also GemeinSinn in postmodernen Kontexten systematisch stärken will, begibt sich auf eine fordernde Expedition. Ohne Mut, Vision, Ausdauer und Abenteuerlust wird dies weder ersterbenswert sein, noch gelingen. Die GemeinSinn-Werkstatt verkompliziert dabei gerade nicht dieses unterstützenswerte und dringend notwendige Anliegen, sondern sie vereinfacht es vielmehr, indem sie als Expeditionsexperte bei Ausrüstung, Planung, Leitung und Durchführung umfassend und allewege behilflich ist.

Nicht die GemeinSinn-Werkstatt ist darum die Fordernde und Verwirrende, sondern die Realität. Nur dass im Unterschied zu manch anderen Tools, die GemeinSinn-Werkstatt diese Komplexität des Problems nicht aus markttaktischen Gründen verniedlicht, sondern sich



dieser wertschätzend und bekenntend stellt. Denn die Ursache für hohe Komplexität ist letztlich nicht unsere Umwelt, sondern wir selbst, mit unseren hohen Ansprüchen, Erwartungen und Hoffnungen und der Angst, dies alles nicht hinzukriegen. Die Gemeinsinn-Werkstatt will darum in erster Linie diese Angst vor dem Menschsein in Gesellschaft nehmen, indem sie Wege aufzeigt und Hilfen anbietet, wie Menschen mit Menschen Gutes für sich und ihre Nächsten tun können.



Materialien

Literatur

Kleiner Überblick über grundlegende Literatur über innovative Prozeduren:

- Heino Apel, Dorothe Dernbach, Thomas Ködelpeter, Peter Weinbrenner (Hrsg.)
„Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch" Stiftung Mitarbeit, Bonn 1998
- Barbara Benedict Bunker, Billie T. Alban
„Large Group Interventions“, San Francisco 1997
- Olaf Axel Burow
Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart 2000:
- Jens Beckmann, Gerhard Keck
„Beteiligungsverfahren in Theorie und Anwendung" Stuttgart 1999
- Jeannette Behringer
„Legitimität durch Verfahren?: Bedingungen semi-konventioneller Partizipation"
Regensburg 2002
- Bertelsmann Stiftung, Adaptation von Susanne Ulrich u.a.
„Miteinander - Erfahrungen mit Betzavta: Ein Praxishandbuch Auf der Grundlage des
Werkes „Miteinander“ von Uki Maroshek-Klarman, Adam Institut, Jerusalem“,
Gütersloh 1997
- Arianne Bischoff, Klaus Selle, Heidi Sinnig
Informieren, Beteiligen, Kooperieren: Kommunikation in Planungsprozessen. Eine
Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden, Techniken Dortmund 1996
- Peter C. Dienel
„Die Planungszelle: Eine Alternative zur Establishment-Demokratie“ Opladen 1977
- Peter Henning Feindt
„Regierung durch Diskussion: Diskurs- und verhandlungsverfahren im Kontext von
Demokratiethorie und Steuerungsdiskussion" Frankfurt a.M. 2001
- Peggy Holman/Tom Devane (Hg.)
„Change Handbook: Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden" Heidelberg 2002
- Werner Jann, Kai Wegrich
„Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy Cycle" München 2003
- Werner Kirsch
„Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse" Wiesbaden 1977
- Roswita Königswieser, Marion Keil (Hrsg.)
„Das Feuer großer Gruppen: Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für
Großveranstaltungen" Stuttgart 2000
- Astrid Ley • Ludwig Weitz (Hrsg.)
„Praxis Bürgerbeteiligung: Ein Methodenhandbuch“ Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und
Bürgerinitiativen Nr. 30, Stiftung Mitarbeit, Bonn 2004
- Niklas Luhmann
„Legitimation durch Verfahren" Frankfurt a.M. 1983
- Bettina Oppermann, Kerstin Langer
„Die Qualität partizipativer und kooperativer Projekte in der



Technikfolgenabschätzung“, Arbeitsbericht Nr. 226 / Dezember 2002 der Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg, Stuttgart 2002

- Ortwin Renn, Thomas Webler, Peter Wiedemann (Hrsg.)
„Fairness and Competence in Citizen Participation“, Dordrecht 1995
- Susanne Weber
„Vernetzungsprozesse gestalten" Wiesbaden 2002
- Werner Weidenfeld, Jürgen Turek
„Wie Zukunft entsteht: Größere Risiken - weniger Sicherheit - neue Chancen“
München 2002
- Helmut Willke
„Systemtheorie II: Interventionstheorie" Stuttgart 1999

Links

Auswahl an hilfreichen Links mit einer Fülle an innovativen Prozeduren:

- [Http://www.change-management-toolbook.com](http://www.change-management-toolbook.com)
- [Http://www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de)
- [Http://www.democracyinnovations.org/](http://www.democracyinnovations.org/)
- [Http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de](http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de)
- [Http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm2.htm](http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm2.htm)
- [Http://www.techsoup.org/index.cfm](http://www.techsoup.org/index.cfm)
- [Http://www.local-regions.odpm.gov.uk/epplg/index.htm](http://www.local-regions.odpm.gov.uk/epplg/index.htm)
- [Http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/Startseite.html](http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/Startseite.html)
- [Http://www.stadtteilarbeit.de](http://www.stadtteilarbeit.de)