

Kapitel 7

Stärkung der kommunalpolitischen Arbeit durch co-aktive Problemlösungsverfahren – Eine Auswahlhilfe für kommunale Entscheider

von Raban Daniel Fuhrmann und Moritz Brunn

Inhalt

1. Einleitung	122
2. Grundlagen einer Verfahrenstheorie	126
3. Die Meta-Matching-Method	127
4. Das Verfahren „MMM“ in der Praxis	139
5. Ableitungen für die Kommunalpolitik	142

Dieser Beitrag liefert eine praktische Handlungsanleitung, die dabei behilflich ist das passende co-aktive Verfahren zur Lösung eines kommunalpolitischen Problemfalls zu finden. Dabei erleichtert die so genannte "*Meta-Matching-Method*", kurz MMM, die Auswahl, Anpassung und Durchführung des entsprechenden Verfahrens in vielfältiger Hinsicht.

Sowohl das zu bearbeitende Problem als auch die anwendbaren Verfahren werden umfassend analysiert, so dass ein adäquates Problemverständnis entsteht (incl. hidden agenda) und gleichzeitig die Angemessenheit der sinnvollsten Lösungsprozeduren durchdrungen wird. Dadurch erst kann die Vorgehensweise optimal an die Anforderungen des Falles angepasst werden. Durch die Beteiligung der Betroffenen an MMM wächst das geteilte Problembewusstsein unter den Teilnehmern, wodurch Konflikte abgemildert werden und eine nachhaltige Lösung wahrscheinlicher wird. Außerdem werden die Teilnehmer von MMM zu Trägern der Lösungsprozedur, was die Erfolgsaussichten zusätzlich deutlich steigen lässt.

1. Einleitung

Wer im kommunalen Bereich kennt nicht die Schwierigkeiten von Planungsprozessen und von Konflikten zwischen den Betroffenen? Nicht nur das einen bedrängende Problem überfordert einen, sondern auch die „Werkzeuge“, die man zu dessen Lösung anwenden könnte, verwirren. Zudem kann man die Vielzahl an Verfahren gar nicht mehr überblicken. Warum müssen Problem und Lösungsweg so komplex sein? Dabei hängen beides eng zusammen: Nur wer sein Problem durchdrungen hat, kann die passende Vorgehensweise entwickeln und richtig anwenden.

Dabei ist der Innovationsboom an neuen Verfahren und Methoden eigentlich ein echter Gewinn, zumindest für diejenigen, die aus diesem wohlbestückten Werkzeugkasten die passendsten Tools auswählen, optimal anpassen und anwenden können. Kapitel 9 in diesem Band liefert eine kleine Aufzählung für solche innovativen, co-aktiven Problemlösungsverfahren. Alleine im Bereich der konsultativen Planungs- und Beteiligungsverfahren gibt es in der Zwischenzeit mehr als 100 solcher Tools. Doch wann wie welches anwenden?

Wie kann also auf kommunaler Ebene schnell und umfassend zuerst das Anforderungsprofil des Anliegens durchdrungen und danach - zumindest grob - das Leistungsprofil möglicher Beratungsformen verglichen werden, um so schnell als möglich das passende Werkzeug zum gegebenen Fall zu finden?

Zu diesem Zweck ist die so genannte *Meta-Matching-Method* (kurz MMM) im Rahmen diverser transdisziplinären und internationalen Forschungs- und Entwicklungsprozesse¹ in den letzten Jahren entwickelt worden. Als Metaverfahren² hilft MMM, das passende Verfahren für den jeweils einzigartigen Fall zu finden. Ergebnis dieses je nach Komplexitätsumfanges nur 6- bis 18-stündigen Verfahrens ist nicht nur eine optimal angepasste, zumindest grobe Prozessarchitektur, sondern auch eine gemeinsame Sicht auf Problem und Vorgehen, verbunden mit einer hohen Umsetzungsbereitschaft.

¹ Insbesondere in den Jahren 2002/03 im Rahmen der Forschungsgruppe “Procedural Approaches to Conflict Resolution: Designing Analytical Support for Interactive Group Decision Making“ am Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF) der Universität Bielefeld. Ebenfalls in Kooperation mit der Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg, als Mitglied des Partizipationsbeirates, als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaft und Politik der Privaten Universität Witten/Herdecke unter Leitung Prof. Birger Priddat und als beratender Fellow am Centrum für angewandte Politikforschung der Ludwig-Maximilian-Universität, München, im Rahmen des GemeinnsinnWerkstatt-Projektes.

² Also Verfahren zur Verfahrensauswahl

Warum ist es wichtig, sich mit Verfahren zu beschäftigen?

Verfahren machen den Unterschied! So, wie man mit einer stumpfen Handsäge keinen Eisenträger durchtrennen, geschweige denn ein Kabel anlöten kann, so bedarf es auch in politischen und organisatorischen Planungs- und Entscheidungsprozessen der richtigen „Werkzeuge“ für das jeweilige Unterfangen. MMM ist ein Ausgangspunkt und (Zwischen-)Ergebnis einer systematischen Beschäftigung und Analyse mit dieser neuen Fülle co-aktiver Problemlösungsverfahren aus allen gesellschaftlichen Bereichen, denen gemeinsam ist, dass sie eine hohe Komplexitätsaffinität aufweisen; sprich, dass sie positiv - nicht abwehrend – auf die unvorhersehbaren, unplanbaren und eigenartigen Faktoren eines Prozesses eingehen.

Wozu braucht es dabei einen theoretischen Zugang? Zweck von Theorie ist es, in eine bunte und verwirrende Vielfalt eine systematische und funktionale Ordnung - und damit Überblick und Handhabbarkeit - zu bringen. Dies ist auch das Selbstverständnis der Verfahrenstheorie, die der MMM zugrunde liegt: Sie trägt dabei nicht nur dem theoretischen sondern insbesondere dem praktischen Gestaltungswunsch Rechnung, dass nichts praktischer ist wie eine gute Theorie. Nur durch dieses verfahrenstheoretische Fundament, kann die MMM als prozedurales Metaverfahren Prozessgestalten behilflich sein, die richtige Prozedur richtig anzuwenden.

Aktualität: Von Politik als Problem zu Politik als Problemlösung

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 rapide angestiegenen Problemkomplexität: Die Kluft zwischen den Ansprüchen der Menschen und den Möglichkeiten wohlfahrtsstaatlicher Politik, diese zu befriedigen, vergrößert sich. Durch die zunehmende Technisierung nehmen außerdem 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 gelingt immer weniger. (Funktionales Versagen: Steuerungsdebatte, Modern Governance)³

Nachhaltigkeitskrise

Politik erfüllt bestimmte qualitative Standards immer weniger. (Normatives Versagen: Nachhaltige Entwicklung⁴, Sustainable Governance)⁵

Selbstbestimmungskrise

Politik als Selbstbestimmung im und durch den öffentlichen Raum ist noch nicht genügend verwirklicht. (Emphatisches Defizit: Bürgergesellschaft und Demokratietheorie)⁶

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zurzeit die dominanten sozialwissenschaftlichen Diskurse darin übereinkommen, dass effektive, nachhaltige und legitime Problemlösungen prinzipiell nur noch unzureichend top-down, zentralistisch, bürokratisch und nationalstaatlich gelingen können. Das heißt, dass partizipative, subsidiäre und dezentrale Verfahren und nichtstaatliche, in sich selbst organisierenden Netzwerken agierende Akteure an Bedeutung gewinnen.

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 kollektiv verbindlicher Regeln beschränkt, geht es im Governance-Verständnis von Politik darum, zum eigentlichen und klassischen Sinn zurückzukehren: Politik als die Handwerkskunst des Angehens kollektiv verbindender Probleme, solcher Anliegen also, von denen man als Person, Gruppe oder Nation meint, sie nicht alleine lösen zu können (bzw. zu wollen), sondern wozu man andere gewinnen muss, damit sie mit oder gar für einen diese Anliegen angehen.

Damit wird Politik per definitionem prozedural: Es geht stets um die Frage nach dem WIE. Zugleich rückt durch diese Besinnung auf den funktionalen Kern von Politik auch die eigentliche Machtfrage danach, wer die Spielregeln bestimmt, wieder ganz oben auf die politische Agenda: Denn, wie jeder weiß: Wer die

³ vgl. hierzu u.a. Görlitz 1998; Mayntz 1995

⁴ vgl. Kapitel 6

⁵ vgl. hierzu u.a. Weidenfeld 2002; Minsch 1998

⁶ vgl. hierzu u.a. Brink 1995; Klein 1997; Gohl 2001 und Meyer 2002

Spielregeln bestimmt, gewinnt das Spiel. Der eigentliche Kampf tobt deshalb nicht um die inhaltliche oder personale, sondern um die prozedurale Frage.

Verfahrenstheorie als Teil einer prozeduralen Revolution

Aufgrund der Schnellebigkeit 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. In einem Bild: der Trend geht weg von Burgen hin zu Zelten.

Eine prozedurale Erneuerung⁷ wird nicht nur kommen, sondern sie muss auch kommen. Zum einen erleben wir sie passiv. Besonders durch die Digitalisierung und Liberalisierung der Kommunikationsmöglichkeiten wandelt sich die Art und Weise, wie wir kommunizieren und kooperieren, radikal. Zugleich ist, unter anderem durch diese Verselbständigung technischen Fortschritts, aber auch andere, unsere Lebenschancen gefährdende 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 systemischen Eigengesetz-mäßigkeiten. Die wahren Zukunftstechnologien sind darum nicht die üblichen Verdächtigen, wie I+K-, Nano-, Umwelt- und Biotechnik, sondern jene Komplexität umarmenden 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. 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. Nur wenn es uns gelingt, die prozedurale Dimension, also 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.

Darum sind in den vergangenen 20 Jahren vermehrt neue Verfahren insbesondere für aktivierende Bürgerbeteiligung, Organisationsentwicklung und Change Management wie zum Netzwerkaufbau entwickelt worden. In der Zwischenzeit sind solche Planungs-, Aktivierungs- und Interventionstechniken gut eingeführt und genießen Erfolg und Ansehen, wenn sie gekonnt ausgewählt und durchgeführt werden. Im Einzelnen sind dies Verfahren wie Zukunftswerkstätten, Planungszellen, Open Space Technology, Real Time Strategic Change, Appreciative Inquiry, Zukunftskonferenzen, Fokusgruppen, Konsensuskonferenzen, Bür-

gerparlamente usw⁸.. Diese Gestaltungsmethoden liefern wirkungsvolle Instrumente, um die Stakeholder zu mobilisieren, die relevanten Informationen schnell zu erhalten und zielführend zu bearbeiten und zu gewichten, Maßnahmen schnell und breitflächig zu planen und schließlich dafür zu sorgen, dass diese in kurzer Zeit und mit breiter Unterstützung umgesetzt werden.

Im Politischen werden diese Verfahren darum in den letzten Jahren zunehmend eingesetzt und zwar von der Kommunalen Ebene (z.B. Stadtplanung) bis zur EU (z.B. Förderprojektkoordination).

Doch um aus der inzwischen schier unüberschaubaren Fülle an solch neuen co-aktiven Gestaltungs- und Assistenztools die richtigen auszuwählen, benötigt man ein profundes theoretisches wie praktisches Wissen.

2. Grundlagen einer Verfahrenstheorie

Ansatz und Anspruch der Verfahrenstheorie ist es, Verfahren ganz aus der Logik ihres Zwecks zu verstehen, um sie dann zum Wohle der Betroffenen und Geforderten besser einsetzen zu können. Der Fokus der Verfahrenstheorie ist damit sehr weit: Ganz allgemein ist jegliche Form co-aktiver Problemlösungsprozeduren erfasst.

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

Taxonomie

Bei der Vielzahl an herumschwirrenden Begriffen zur Kennzeichnung von Prozeduren und deren Bauteilen ist es wichtig, begriffliche Klarheit und Kohärenz zu schaffen. Man kann nur richtig anwenden, was man konkret bezeichnen kann. Was ist ein also ein Verfahren? Was unterscheidet u.a. Verfahren, Methode, Prozess, Prozedur, Technik, Institution, Struktur, Organisation voneinander?

Praxologie

Verstehen, um zu gestalten, ist das Selbstverständnis der Verfahrenstheorie. Nicht ein theoretisches Analyse- und Systematisierungstool, sondern ein anwendungsorientiertes Synthetisierungs- und Beratungswerkzeug stehen darum im

⁷ vgl. Diskussion zur grundsätzlichen Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in Kapitel 3
⁸ Einen ersten Überblick über die Fülle an neuen Tools kann man erhalten bei Bischoff, 1996; Beckmann 1999 und Holman 2002 und auch im Internet unter: www.change-management-toolbook.com; www.all-in-one-spirit.de; www.democracyinnovations.org und www.wegweiser-buergergesellschaft.de

Mittelpunkt: Wann ist welches Verfahren wie einzusetzen? Wie adaptieren? Wie verstetigen? Wie optimieren?

In drei Kontexten ist Verfahrenstheorie behilflich:

Mikro/Intra

Zum einen verhilft die Verfahrenstheorie einem Verfahren zu seiner wahren Gestalt, indem sie Anstöße zur Optimierung (dem fine-tuning) des Ablaufes gibt. Dadurch kann die innere Struktur bereits bestehender Verfahren verbessert werden. Der Fokus liegt dabei auf der maßgeschneiderten Anpassung und Rekombination der einzusetzenden moderationstechnischen Methoden. Dies erfolgt durch eine von der Verfahrenstheorie angeleitete Methodenberatung.

Meso/Extra: Anwendungsgebiete in Konkurrenz zu vergleichbaren Tools

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

Makro/Inter

Schließlich unterstützt die Verfahrenstheorie darin, für jeden Fall das geeignete Verfahren zu 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 der Betroffenen ist hier zentral: Welches Verfahren kann ihnen helfen? Welches nicht? Und worauf muss bei der Durchführung besonders geachtet werden?

3. Die Meta-Matching-Method

In der Praxis der Kommunalpolitik werden Bürger und andere Betroffene immer stärker an Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt. Für die Einbeziehung dieser Gruppen steht eine wachsende Zahl von Verfahren zur Auswahl. Wie kann man aus diesem Dickicht das richtige Verfahren für einen bestimmten kommunalpolitischen Sachverhalt finden? Nach welchen Kriterien wird eine bestimmte Methode ausgewählt? Welche Aspekte sind bei der Entscheidung zu berücksichtigen?

MMM ist ebenfalls ein neues Verfahren. Im Gegensatz zu anderen hilft es jedoch bei der Auswahl der konkreten Beteiligungs-, Entscheidungs- und Moderationsmethoden im Lösungsprozess. Somit ist es im Gegensatz zu den konkreten fallbezogenen Verfahren ein Metaverfahren, denn es hilft vor der Lösung des Falls, das richtige Werkzeug zu finden, indem es durch folgende vier Phasen führt:

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

Während der ersten Phase gewinnen die Auftraggeber, Durchführenden und die Beteiligten einen Überblick über das zu lösende Problem, die beteiligten Akteure und die notwendige Vorgehensweise. Anschließend werden im "Profiling" der Fall und das in Frage kommende Verfahren anhand eines Kriterienkataloges genau untersucht und in einer Grafik auch visuell verordnet. Im dritten Schritt des "Matching" wird beurteilt, ob überhaupt und in welcher Weise ein Verfahren zum gegebenen Fall passt. Im letzten Schritt des "Re-Designing" wird das ausgewählte Verfahren gegebenenfalls an die Anforderungen des Falls angepasst.

MMM versteht sich dabei in erster Linie als Anstoß, um über das Anliegen und die Herangehensweise mit Hilfe von Fragen ins Gespräch zu kommen und sich auf ein Verfahren zu verständigen. Entscheidend für MMM ist sein integrierender und dialogischer Charakter, der Komplexität nicht als Übel, sondern als Lebensbedingung betrachtet. MMM grenzt Komplexität und damit die faktische und menschliche Realität nicht aus, sondern bindet sie auf gestalterische Weise ein.

Die Betroffenen und damit zur Lösung Geforderten eines Falls werden bereits in die Vorbereitung der Durchführung eines Problemlösungsprozesses eingebunden. Dadurch werden unterschiedliche Sichtweisen auf den Fall geöffnet, was unter den Teilnehmern gegenseitiges Verständnis hervorbringt und damit Konflikte und Blockaden abschwächt⁹. Außerdem wird die durchzuführende Methode für alle Teilnehmenden transparent und nachvollziehbar, was ihre Erfolgsaussichten erheblich verbessert.

Durch diese gemeinsam durchschrittene Vorbereitungsphase wandelt MMM skeptisch-abwehrende Betroffenheit in konstruktive und substantielle Beteili-

⁹ vgl. Kapitel 5

gung um. Die Problemlage und die Vorgehensweise sind gemeinsam besser durchdrungen, die Maßnahmen greifen besser, der Prozess macht Freude.

3.1 Mapping

Das so genannte "Mapping" dient dem Ausleuchten von Problem und Verfahren. Denn vor der technischen Analyse des "Profiling" ist es unbedingt notwendig, alle Dimensionen des Themas und der angestrebten Vorgehensweise erkannt zu haben. Ohne diese Analyse des Falls würde die spätere Entscheidung zugunsten oder ungunsten eines bestimmten Verfahrens auf Sand gebaut. Die Gefahr ist dann groß, dass ein Verfahren ausgewählt wird, welches für den Fall nicht geeignet ist. Dies kostet Zeit, Geld und Vertrauen bei den Beteiligten.

Zum Mapping gehört auch die Einordnung des Falls in den so genannten Policy-Kreislauf (siehe Abbildung 1). Der Policy-Kreislauf ist die Basis eines jeden Problemlösungsverfahrens. Diese Einordnung erlaubt es, den Fall im kommunalpolitischen Prozessverlauf zu verordnen.

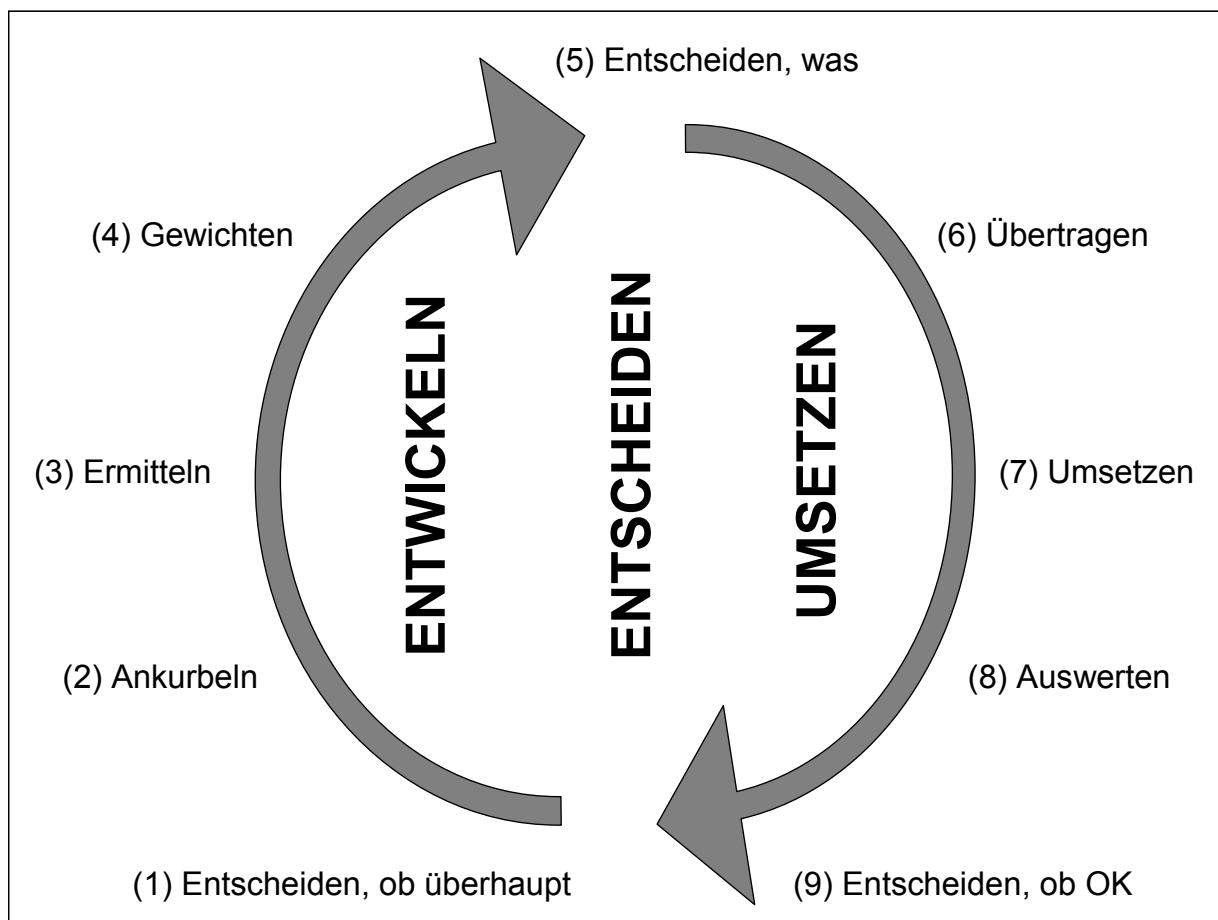


Abbildung 1: Der Policy-Kreislauf

Die Reihenfolge der einzelnen Phasen des Policy-Kreislaufs ist zwar idealtypisch, doch letztlich folgt jeder Mensch, selbst bei den kleinsten Belangen, diesen Schritten, um ein Problem zu lösen. Ein Durchlauf des Kreislaufs beginnt nun mal immer damit, dass ein Phänomen überhaupt erst als Problem wahrgenommen wird. Dies impliziert dann eine Entscheidung, ob denn überhaupt etwas unternommen werden soll. Ist es nötig, das Problem zu bearbeiten?

Erst dann überlegt man, wie und mit wem man dieses Anliegen anpackt. Mehr oder weniger systematisch informiert man sich und entwickelt daraus einen Plan und Entscheidungsalternativen, aus denen man sich in Schritt 5 für eine entscheidet, die man dann umzusetzen versucht. Ob dies gelungen ist, inwieweit also das anfängliche Unbehagen gelöst wurde, sollte den Abschluss (und eventuellen Wiedereinstieg) eines jeden Politikprozesses ausmachen. Bei komplexeren Angelegenheiten wird deutlich, dass die drei Oberphasen (Entwickeln, Entscheiden, Umsetzen) in einzelne Unterschritte gegliedert werden müssen, um das höhere Maß an Komplexität bewältigen zu können.

Je nach Verortung des Falles im Policy-Kreislauf werden ganz andere Anforderungen an das Verfahren gestellt: Geht es z.B. lediglich darum, die relevanten Informationen für einen Planungsprozess zu besorgen? Oder sollen diese zusätzlich gewichtet und zu einer Entscheidungsempfehlung verdichtet werden? Muss eine kollektiv verbindliche Entscheidung herauskommen? Oder reicht lediglich das disperse Engagement diverser Aktionsgruppen? Wird schließlich die Umsetzung von der Verwaltung durchgeführt? Oder muss – z.B. aus Kostengründen – auf eine Durchführung durch die Betroffenen gebaut werden? Die Verortung im Policy-Kreislauf stellt also klar, welches Ergebnis das zu wählende Verfahren erbringen muss. Im anspruchsvollsten Fall muss der gesamte Kreislauf beschrritten werden.

Durch die Verortung des Anliegens im Policy-Kreislauf wird auch deutlich, welche Art von Unterstützung von Seiten der Zivilgesellschaft und Bürger benötigt wird. Will man nur eine inhaltliche Input-Beteiligung oder sollen sie auch bei der Umsetzung mithelfen? Sollen Bürger gar mitentscheiden? Dann bräuchte man z.B. Verfahren der direkten Demokratie. Die Praxis zeigt dabei, dass beides zusammenhängt: Die Bereitschaft von Bürgern in Eigenregie Aufgaben umzusetzen, hängt damit zusammen ob sie mit entwickeln und mitentscheiden konnten. Jeder setzt lieber das um, was er selber miterdacht und mitbestimmt hat. Das in Zeiten knapper Kassen viel beschworene bürgergesellschaftliche Engagement klappt also nur, wenn Bürger in den ganzen Politikkreislauf eingebunden werden. MMM hilft das angemessenste (weder zu viel noch zu wenig partizipative) Vorgehen zu finden.

Das detaillierte "Mapping" beginnt immer mit der Thematik, die dem Fall oder Problem zugrunde liegt. Der Fall und das Anliegen müssen durchschaut werden: Um welche Frage(n) geht es eigentlich genau? Welches Ziel wird angestrebt? Welche Visionen zum Thema gibt es unter den Teilnehmern? Welche Aufträge und Missionen verfolgen sie? Zusätzlich müssen Hindernisse identifiziert werden: Welches sind die neuralgischen Punkte? Wovon hängt Erfolg oder Misserfolg des Vorgehens entscheidend ab? Welche Streitpunkte gibt es zwischen den Teilnehmern? Für das spätere Vorgehen kann es hilfreich sein, Zwischenziele zu suchen und zu formulieren: Was sind notwendige Zwischenziele für den Erfolg des Vorgehens? Worauf könnten sich die Beteiligten als Zwischenschritte verständigen?

Von großer Bedeutung ist auch die Behandlung von Kernfragen wie: Worum geht es den Beteiligten letztlich? Worüber streiten sie sich eigentlich? Ist das zu lösende Problem die eigentliche Ursache? Oder gibt es unausgesprochene Konflikte und Probleme hinter dem Problem? Bei der Suche nach dem Problem hinter dem Problem, der hidden agenda hilft auch die Vorgeschichte des Falls: Wie kam es zum heutigen Zustand? Wer war daran beteiligt? Wie sieht die Anamnese aus? Damit die späteren Maßnahmen erfolgreich und wirkungsvoll sind, sollten Hebelpunkte gefunden werden: Wo kann man ansetzen? Durch welche Schritte können verkrustete Positionen aufgebrochen werden? Was erzeugt Dynamik?

Während der Analyse des Themas wird der Blick immer wieder auf die beteiligten Akteure fallen. Sie spielen in jeder Hinsicht eine herausragende Rolle für Erfolg und Misserfolg des Vorgehens. Aus diesem Grund müssen die beteiligten Akteure und ihre Interessen genau unter die Lupe genommen werden: Wer sind die Stakeholder? Wer ist der Initiator? Für wen, sprich welche Kunden, wird das Verfahren durchgeführt? Wer sind die Partner in dem Verfahren, sprich mit wem und durch wen lassen sich bestimmte Ziele erreichen? Von besonderer Bedeutung sind die Gegner im Verfahren. Sie können gegen bestimmte Ziele opponieren oder aber das Vorgehen ablehnen. Wer ist gegen was? Aus welchem Grund?

Die Akteure sind jedoch nicht nur als Einzelspieler von großer Wichtigkeit. Fast entscheidender ist die Frage nach ihren Verhältnissen untereinander und in Bezug auf die Sache. Dieses Beziehungsgefüge muss man durchschauen. Grafische Mittel in Form von Netzdiagrammen und Beziehungsgefügen können hierzu hilfreich sein. Bei der Analyse ist es wichtig, sich klarzumachen, dass bestimmte

Akteure möglicherweise bestimmte Rollen nur vortäuschen. Aus welchem Grund spielen sie eine solche Rolle? Wie kann man sie davon abbringen? Innerhalb der Akteurskonstellation der Stakeholder stellt sich die Frage nach den Machtverhältnissen. Dabei gibt es scheinbare Machtverhältnisse, die jedoch über die tatsächliche Machtverteilung hinwegtäuschen können. Welche Interessen haben die unterschiedlichen Akteure? Jeder Akteur vertritt eine bestimmte Position - welche Interessen bringen jeden jeweils dazu? Das Spektrum der Akteure wird Koalitions- und Konfliktverhältnisse erlauben bzw. aufbrechen lassen. Welche Akteure können oder wollen koalieren? Wer kann unter keinen Umständen miteinander? Innerhalb des Beziehungsgeflechts wird es Schlüsselpersonen geben, die vielfach vernetzt sind und möglicherweise einiges an Macht auf sich vereinen. Wer sind diese stillen Eminenzen? Mit wem sind sie vernetzt?

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

Auf bekannte Probleme gibt es häufig schon Antworten. Das übliche Vorgehen könnte jedoch auch scheitern. Dann stellt sich die Frage, wie offen die Beteiligten für neue Verfahren sind. Sind sie experimentierfreudig? Welche Erfahrungen bringen sie mit? Haben sie möglicherweise gute oder schlechte Erfahrungen mit alternativen Vorgehensweisen gesammelt? Über welchen Kenntnisstand verfügen sie? Welchen Kenntnisstand setzt das neue Verfahren voraus?

Daneben ist zu klären, ob es bereits andere laufende Veränderungsprozesse gibt. Welche Prozesse sind das? Inwieweit tangieren sie den zugrunde liegenden Fall? Könnte es zu Störungen beim eigenen Vorgehen kommen oder droht sogar eine Störung der anderen Veränderungsprozesse? Im Falle von Überschneidungen, ist es normalerweise ratsam, den begonnenen Problemlösungsprozess abzuschließen. Was kann getan werden, um diesen Prozess zu einem erfolgreichen

Ende zu führen? Ein Abbruch ist immer die schlechteste Wahl, denn ein solcher befördert die Zurückhaltung bzw. Skepsis der Betroffenen gegenüber neuen partizipativen Problemlösungsverfahren.

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

Die Durchführung des Mapping - wie von MMM insgesamt - erfordert in den meisten Fällen eine professionelle Moderation. Denn es muss sehr genau überlegt werden, wie man die Beteiligten durch die einzelnen Schritte führt. In welcher Form werden sie zusammenarbeiten? Während des Mapping können eine Vielzahl von Konflikten hervortreten. Wie geht man mit diesen Streitpunkten um? Welche Schritte sind zur Entschärfung der Konflikte zu unternehmen, so dass der Fall weiterhin konstruktiv ausgeleuchtet wird?

3.2 Profiling

Nach Abschluss des Mapping, das einen sehr umfassenden Überblick über Fall und Vorgehensweise generiert hat, folgt das Profiling. Im Unterschied zum Mapping, in dem es keine Analyse Kriterien gab, werden Fall und Verfahren nun anhand eines genauen Rasters untersucht. Dank des Mappingprozesses haben die Teilnehmer den nötigen Durchblick gewonnen, um nun die sechs Kategorien im Profiling bearbeiten zu können. Diese Kategorien reichen völlig aus, um feststellen zu können, ob ein Verfahren zur Problemlösung eines bestimmten Falls geeignet ist. Das Analyseraster wird sowohl auf den jeweiligen Fall als auch auf das ins Auge gefasste Verfahren angewendet. Dies ist Voraussetzung für das Matching, bei dem beide Ergebnisse "übereinander gelegt" werden, um zu sehen, welchen Deckungsgrad sie erreichen¹⁰.

Zum Analyseraster gehören die sechs Kategorien aus Abbildung 2. Bezogen auf den Fall bzw. auf das Verfahren haben sie unterschiedliche Dimensionen, die

¹⁰ Grundsätzlich gilt: Je höher der Deckungsgrad, desto besser wird ein Verfahren bei der Lösung des Falls helfen können.

jedoch miteinander korrespondieren (So zum Beispiel der Zeitdruck des Problems und der Zeitbedarf zur Durchführung des Verfahrens):

Kategorie	Dimension – Fall	Dimension - Verfahren
Thema	Komplexität des Themas	Offenheit für Themen
Akteure	Komplexität der Akteure	Offenheit für Akteure Berücksichtigung von Akteuren
Verfahren	Verfahrensanforderungen	Methodische Variabilität
Ressourcen	Verfügbarkeit von Ressourcen	Notwendige Ressourcen zur Durchführung
Zeit	Zeitdruck	Zeitbedarf
Verbindlichkeit	Verbindlichkeitsbedarf der Ergebnisse	Verbindlichkeitsgrad der Verfahrensergebnisse

Abbildung 2: Die Dimensionen der einzelnen Kategorien im Überblick

Wie in einem Spinnennetz gehen die Achsen für die einzelnen Kategorien von einem zentralen Punkt aus (vgl. Abbildung 3). Die Bewertungsskala entlang jeder Achse reicht jeweils von „niedrig“ über „mittel“ bis „hoch“.

Diese grobe Einteilung ist vollkommen ausreichend, denn eine exakte Quantifizierung bringt keinen substantiellen Erkenntnisgewinn.

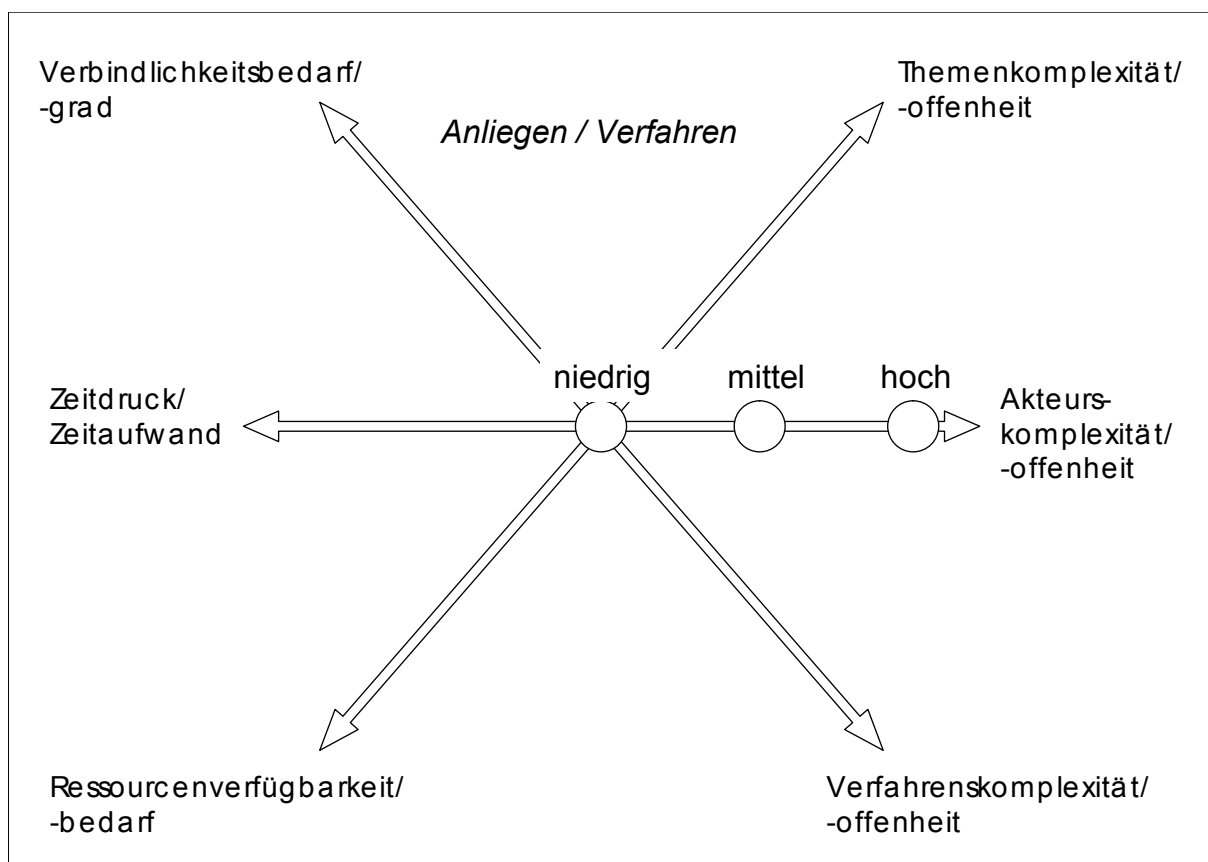


Abbildung 3: Grundraster des Profiling

Anforderungsprofil des Falls

Die Untersuchung von Fall und Verfahren anhand der sechs Kriterien erfolgt nacheinander. Das heißt, zuerst wird der Fall untersucht und dann das Verfahren. Dieses Vorgehen verhindert unnötige Diskussionen, denn die Teilnehmer können sich zunächst auf den Fall konzentrieren und anschließend relativ unabhängig davon das angestrebte Verfahren untersuchen. So wird auch verhindert, dass möglicherweise ein Verfahren für die Anwendung auf den zugrunde liegenden Fall zurechtgebogen wird. Da in den meisten Fällen die Betroffenen zwar Experten des zu lösenden Falles sind aber nicht Experten der möglichen Lösungsverfahren, sollte dieser Schritt sinnvollerweise von einem erfahrenen Verfahrensexperten, der über ein breites Sortiment an bereichsrelevanten Prozeduren verfügt, unterstützt werden.

Vor Beginn der 6-Schritt-Analyse sollte ein Bild über die Komplexitätsaffinität des Auftraggebers und der restlichen Stakeholder gewonnen werden. Wie offen stehen diese komplexen Angelegenheiten und differenzierten Lösungsprozeduren gegenüber? Sind die Stakeholder aufgeschlossen, möglicherweise sogar experimentierfreudig? Oder sind sie eher expertokratisch, bürokratisch und regelgebunden, also skeptisch gegenüber variablen, partizipativen Vorgehensweisen? Diese kurzen vorausgehenden Überlegungen helfen, die Stimmung einzuschätzen und ein Vorgehen zu entwickeln, das eine Vielzahl von Akteuren an ihrem Standpunkt abholt. Nur mit dieser Rücksichtnahme werden die unterschiedlichen Beteiligten später konstruktiv zusammenarbeiten.

In der Kategorie *Themenkomplexität* muss man sich fragen, ob alle relevanten Informationen vorliegen. Wie umstritten sind die diversen Informationen gegebenenfalls? Erschwert ein Konflikt die Lösung? Gründe für den Konflikt könnten unter anderem ethische und normative Fragen sein. Dann gilt es, behutsam vorzugehen und nicht überzeugen zu wollen, sondern erst einmal nur Verständnis für die andere Position zu wecken. Wer setzt die Agenda? Wer bringt welche Themen und Sichtweisen ein?

Für die *Akteurskomplexität* muss zuerst festgestellt werden, ob alle Stakeholder bekannt sind. Können sie alle direkt erreicht werden? Sind die Betroffenen für die spätere Durchführung eines Verfahrens verfügbar? Sind sie vor Ort? Wichtiger noch ist die Frage, ob die Betroffenen willens und fähig sind, sich in einem Problemlösungsverfahren zu engagieren. Wie steht es um die Kenntnis untereinander und den Respekt füreinander? In kommunalpolitischen Belangen spielt die Frage nach der gemeinsamen Sprache (auch im übertragenen Sinne) eine immer bedeutendere Rolle: Können sich die Betroffenen untereinander verständigen?

Sind die Teilnehmer offen, mitzuwirken? Wodurch werden sie motiviert? Sind sie zugänglich für Argumente?

Die *Verfahrenskomplexität* fragt danach, wie kompliziert und differenziert das Lösungsverfahren für einen Fall gestaltet sein muss. Welche Vorerfahrungen bestehen zum Beispiel mit co-aktiven Verfahren? Sind die Betroffenen „gebrannte Kinder“, haben sie also schlechte Erfahrungen mit solchen Verfahren? Oder sind die Teilnehmer unbefangen? Daran schließt sich die Frage an, wie offen die Betroffenen für neue Vorgehensweisen sind. Die methodische Ausgestaltung des Verfahrens muss besonders darauf Rücksicht nehmen, wer die Spielregeln bestimmt. Heikel, aber entscheidend ist dieser Punkt immer, denn hier geht es um den Kern aller Machtstrukturen. Lassen sich die Bestimmungsverhältnisse aufbrechen oder blocken die Regelsetzer gar alle Änderungsversuche von vorneherein ab? Bei einer Totalblockade ist die verantwortlichste Konsequenz der Abbruch des gesamten Prozesses, denn wenn die bisherigen Lösungswege schon keine Lösung gebracht haben, dann muss ein neuer Weg gefunden werden.

Für den Lösungsweg ist sodann die Kenntnis der *Ressourcenverfügbarkeit* wichtig. Was steht an Geld, Personal, Ausstattung, Technik und Räumlichkeiten zur Verfügung? Wie leicht lassen sich zusätzliche Ressourcen mobilisieren bzw. ersetzen?

Die Wahl des Lösungsverfahrens ist auch vom *Zeitdruck* abhängig. Wie groß ist er? Wie viel Zeit kann man sich andererseits lassen? Kann die Frist unter Umständen verlängert werden? Wird der Verlauf voraussichtlich verzögert oder beschleunigt werden? Wenn ja, um wie viel? Wie steht es um die Beeinflussbarkeit? Umfasst der Zeitraum Stunden und Tage, Wochen und Monate oder gar Jahre und Jahrzehnte? Je nachdem, wie lang der Zeithorizont ist, entscheidet es sich, ob eine kurzfristige Moderationsmethode schon hilft oder ein mittelfristiges Interventionsverfahren oder gar ein langfristiges Projektverfahren benötigt wird.

Übersehen wird oft der Entscheidungscharakter des Ergebnisses: Welchen *Verbindlichkeitsgrad* müssen die Ergebnisse bei den Teilnehmern und Betroffenen haben, damit die erwünschte Wirkung eintritt? Das heißt, in welchem Maße müssen sich die Beteiligten an die Ergebnisse halten? Sie möglicherweise selbstständig umzusetzen bereit sein? Wie weit- und besonders tief reichend muss die Lösung sein? Von wie vielen Betroffenen müssen Entscheidungen getragen werden? Wie umfassend müssen Entscheidungen getragen werden? Wie hoch müssen die Sanktionsmöglichkeiten sein?

Leistungsprofil des Verfahrens

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

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

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

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

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

Die *Verfahrensoffenheit* untersucht, inwieweit 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 kann (oder es auch sein lassen darf)? Inwieweit kann jedes Verfahren, jede Methode, jedes Format von jedem jederzeit eingebracht, verändert, durchgeführt, abgesetzt, verkürzt, verlängert, verstetigt werden? Unabhängig davon, ob gemeinsam vor Ort (real) oder durch irgendein Medium (virtuell)? Wie fest vorgegeben bzw. flexibel anpassungsfähig ist das Verfahren?

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

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

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

Damit ist das Profiling von Fall und Verfahren beendet. Die obigen Fragen machen die wesentlichen Aspekte der sechs Kategorien von Problem und Prozedur deutlich. Nimmt man nun die Ergebnisse zusammen, legt also das Raster von Fall und Verfahren übereinander, tritt man in die dritte Phase von MMM ein.

3.3 Matching

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

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

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

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

3.4 Re-Designing

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

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

Erfahrungsgemäß zeigt es sich, dass kein Verfahren in seiner Lehrbuchform direkt angewandt werden kann, sondern immer einiger Anpassungen bedarf - dazu ist einfach jeder Fall zu einzigartig. Hinzu kommt, dass auch der Fall an sich nicht fix und fertig vorgegeben ist, sondern sich an einzelnen Dimensionen auch hier etwas drehen lässt: z.B. können weitere Finanzmittel akquiriert werden, wenn sich herausstellt, dass der Lösungsweg einfach ressourcenaufwändiger sein muss, als ursprünglich geplant. Im Re-Designing kann man also mit etwas Geschick und Erfahrung an (fast) jeder Dimension noch was ändern, bis man eine stimmige Prozessdramaturgie mit dem passenden Methodenbausteinen gefunden hat.

4. Das Verfahren „MMM“ in der Praxis

Um die Handlungsanleitung zur Durchführung von MMM lebendig werden zu lassen, folgt ein kurzes Beispiel eines tatsächlichen Falls aus dem Teilnehmerkreis eines MMM-Trainings.

Ein Teilnehmer berichtete von der Zusammenlegung einer Realschule und eines Gymnasiums in ein gemeinsames Gebäude. Auf dem Schul- und Pausenhof grenzten sich Schüler wie Lehrer beider Schulen voneinander ab. Immer wieder

käme es zu Konflikten. Zum Erproben von MMM wurde der Schulhofkonflikt willkürlich mit dem Verfahren „OpenSpace“ kombiniert.

Das Mapping erforderte ca. 1,5 Std., denn es wurde schnell klar, dass die Ursachen des Konflikts mannigfaltiger und komplexer waren als angenommen. Insbesondere affektive Aspekte wie Argwohn und Arroganz erschwerten den Fall. Die Teilnehmer waren sich einig, dass es eines professionellen Moderators bedürfe, um beide Parteien des direkten Konflikts und die übrigen Beteiligten wie Gemeindeverwaltung und Jugendpflege konstruktiv durch das Mapping wie auch die übrigen Schritte zu leiten. Denn es darf nicht vergessen werden, dass MMM bereits als Vorbereitung zur Durchführung eines Problemlösungsverfahrens die Betroffenen beteiligt. Natürlich kommen dabei auch die Einstellungen zum Problem zur Sprache. Während des MMM-Verfahrens soll aber nicht das Problem gelöst werden, sondern nur ein Verfahren zur Lösung ausgewählt werden. Ein Moderator kann hierbei helfen, genau diese Grenze einzuhalten.

Nach Durchführung des Mapping und des Profiling stellte sich das Bild aus Abbildung 4 ein.

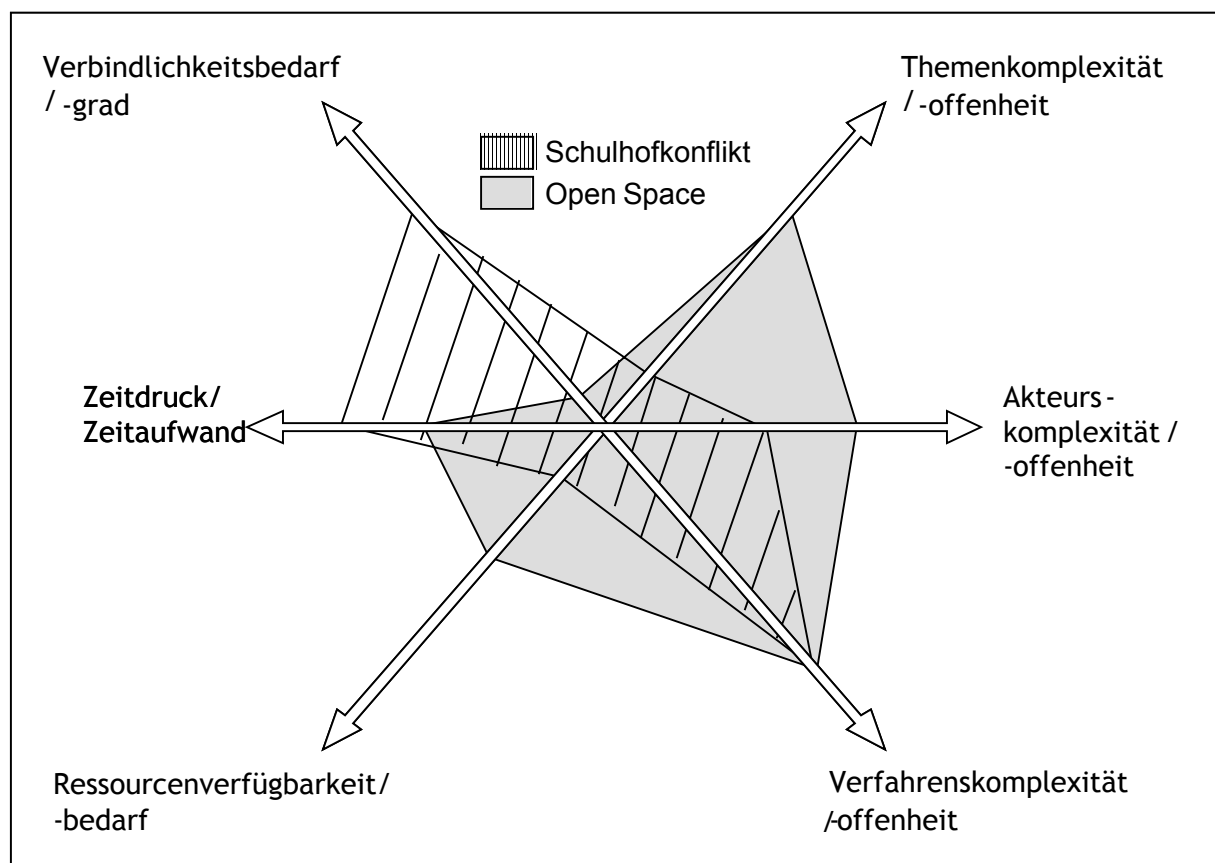


Abbildung 4: Matching von Schulhofkonflikt und OpenSpace

Der Schulhofkonflikt ist inhaltlich wenig komplex. Jedoch steigt der Grad an Komplexität bei den Akteuren an, weil insbesondere Einstellungen und Verhal-

ten der Beteiligten den Fall erschweren. Das wiederum erhöht die Verfahrenskomplexität: Es wird schlichtweg schwierig sein, geeignete Prozeduren zur Lösung des Konflikts zu finden. An Ressourcen stehen kaum Mittel, insbesondere keine Gelder, zur Verfügung. Andererseits drängt aber die Zeit, denn beide Seiten müssen unter der schlechten Situation auf dem Schulhof leiden. Erschwerend kommt hinzu, dass eine verbindliche Lösung benötigt wird, die auch um- und durchsetzbar ist.

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

Das Matching von Fall und Methode in diesem Beispiel führt zum Ergebnis in Abbildung 4. Es wird deutlich, dass OpenSpace auf den ersten Blick sicher nicht optimal für die Lösung des Problems geeignet ist, insbesondere bei der Herstellung verbindlicher Ergebnisse bleibt die Prozedur weit hinter den Anforderungen des Falls zurück. In anderen Kategorien dagegen liegen seine Leistungen über den Anforderungen. In solchen Fällen ist Vorsicht angeraten: Nur allzu leicht könnte man glauben, dass ein höherer Leistungsgrad des Verfahrens gegenüber niedrigen Anforderungen des Falls generell gut ist. Weit gefehlt, denn in solchen Fällen ist das Verfahren methodisch zu komplex für die Lösung: Man arbeitet sich an Fragen und Schritten während der Durchführung ab, die gar nicht nötig wären. Neben der Vergeudung von Ressourcen würde ein überkomplexes Verfahren auch die Teilnehmer demotivieren oder sie sogar zur Verabschiedung aus dem Prozess verleiten. Für die Durchführung jeglichen co-aktiven Verfahrens ist es ungemein wichtig, die Balance zwischen angemessener inhaltlicher Bearbeitung des Problems und Voranschreiten im Lösungsprozess zu wahren.

Der letzte Punkt macht auf die Bedeutung der Phase des Re-Designing aufmerksam: Während des Matching wird festgestellt, in welchen Bereichen Fall und gewünschtes Verfahren auseinander liegen. Ist eine Anpassung möglich, so wird sie im Re-Designing vorgenommen. Liegen Fall und Verfahren jedoch zu weit auseinander, muss das Verfahren gänzlich verworfen werden. Da es sich in die-

sem Fall nur um eine Übung handelte, wurde ein Re-Designing nicht durchgeführt.

Der gesamte dialogische MMM-Prozess dauerte bei diesem Training nur 3,5 Stunden. Bei Beteiligung echter Betroffener im Rahmen eines echten Auftrages würde vermutlich mit 6 bis 12 Stunden zu rechnen sein. Angesichts der Tragweite der richtigen Auswahl der Vorgehensweise ein geradezu vernachlässigbarer Zeitaufwand. Das Risiko dagegen, durch eine überstürzte unterfundierte Verfahrenswahl den gesamten Prozess von Anfang an zu verderben, ist dagegen unverantwortbar.

5. Ableitungen für die kommunale Praxis

Kommunalpolitik ist, wenn man sie funktional betrachtet, eine Handwerkskunst: Die Kunst, Prozesse so zu gestalten, dass die begrenzten, verfügbaren Ressourcen zur Lösung der anstehenden Aufgaben und Anliegen auf die optimale Weise aktiviert und zum Einsatz gebracht werden. Führungs- und Verwaltungsaufgaben auf kommunaler Ebene sind somit prozedural: Nur wer das Wie beherrscht, kann das Was mit den gegebenen Wer und Womit erfolgreich angehen. Diesen Erkenntnis- und Bewusstseinsprozess zu befördern, ist das wichtigste Anliegen dieses Beitrages. Nur wenn Führungskräfte, erkennen, dass es immer zahlreiche Wege gibt, wie ein bestimmtes Anliegen angepackt werden kann und dass es deren Hauptaufgabe ist, dafür zu sorgen, dass die „richtige“ Vorgehensweise gefunden und angegangen wird, nur dann können die enormen Herausforderungen, vor denen wir auf kommunaler Ebene stehen, erfolgreich gelöst werden. Dies erfordert zweierlei: Der Entscheider muss sich bewusst sein, dass er derjenige ist, der die Prozesshoheit und damit die zentrale Erfolgsverantwortung besitzt (denn wer die Spielregeln bestimmt, bestimmt das Spiel) und zweitens muss er realistisch und aufrichtig genug sein, zu erkennen, wenn er die dafür notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen nicht besitzt.

Da in den bisherigen Aus- und Fortbildungsgängen zum Verwaltungsangestellten und den Auswahlprozessen von Kommunalpolitikern dieses Prozessgestaltungswissen nur sehr unzureichend vermittelt und gefordert wird, empfiehlt es sich, zum einen sich hierin selbst trainieren und coachen zu lassen, außerdem aber (denn eine existentielle Führungstugend liegt darin, seine Grenzen zu erkennen und Befähigtere zu beauftragen) einen Experten zur Gestaltung von aktivierenden Problemlösungsprozessen zu beauftragen - oder noch besser, sich verwaltungsintern „vorzuhalten“.

Es ist darum an der Zeit, den Bürgermeister wieder als wahrhaften Handwerksmeister seines Gewerbes, der co-aktiven Problemlösung zum Wohle seiner Gemeinde, zu verstehen, dessen Handwerkszeug primär darin besteht, dass er am Besten beherrscht, wie man mittels innovativer Politikverfahren gemeinsam die Aufgaben angeht. Denn nur wer sein Handwerk beherrscht, kann seine berufstypischen Probleme meistern.

Literatur

- Abels, G. / Bora, A. 2004:** Demokratische Technikbewertung, Bielefeld
- Apel, H. / Dernbach, D. / Ködelpeter, T. / Weinbrenner, P. (Hrsg.) 1998:** Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch, Bonn
- Brink, B. / Reijen, W. (Hrsg.) 1995:** Bürgergesellschaft, Recht und Demokratie, Frankfurt a.M.
- Bunker, B. / Alban, B. 1997:** Large Group Interventions, San Francisco
- Burow, O. A. 2000:** Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen, Stuttgart
- Beckmann, J. / Keck, G. 1999:** Beteiligungsverfahren in Theorie und Anwendung, Stuttgart
- Behringer, J. 2002:** Legitimität durch Verfahren? Bedingungen semi-konventioneller Partizipation, Regensburg
- Ulrich, S. 1997:** Miteinander - Erfahrungen mit Betzavta: Ein Praxishandbuch - Auf der Grundlage des Werkes „Miteinander“ von Uki Maroshek-Klarman, Adam Institut, Jerusalem, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Bischoff, A. / Selle, K. / Sinnig, H. 1996:** Informieren, Beteiligen, Kooperieren: Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden, Techniken, Dortmund
- Dienel, P. C. 1977:** Die Planungszelle: Eine Alternative zur Establishment-Demokratie, Opladen
- Fänderl, W. 2004:** Gemeinsinn-Werkstatt. Beteiligungsprozess übers Reden hinaus!, In: Praxis Bürgerbeteiligung- Ein Methodenhandbuch, Bonn
- Feindt, P. H. 2001:** Regierung durch Diskussion: Diskurs- und Verhandlungsverfahren im Kontext von Demokratietheorie und Steuerungsdiskussion, Frankfurt a.M.
- Fuhrmann, R. D. / Brunn, M. 2005b:** BürgerParlamente. Abgeordneten-Bürger-Experten-Synergie, In: mehr demokratie. Zeitschrift für Direkte Demokratie, Jg. 16, Heft 2, S. 28 – 30
- Fuhrmann, R. D. 2005a:** Die Gemeinsinn-Werkstatt als Metaverfahren. Positionierung der Gemeinsinn-Werkstatt anhand des verfahrenstheoretischen Ansatzes, In: Fänderl, W. (Hrsg.): Beteiligung über das Reden hinaus, Text E004 auf der CD-Rom
- Fuhrmann, R. D. 2003:** Politisch-soziale Techniken für das 21. Jahrhundert, In: politische ökologie, Jg. 21, S. 39 – 41
- Gohl, C. 2001:** Bürgergesellschaft als politische Zielperspektive, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 6-7, S. 5-11
- Görlitz, A. / Burth, H. 1998:** Politische Steuerung. Ein Studienbuch, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Opladen
- Holman, P. / Devane, T. (Hg.) 2002:** Change Handbook: Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden, Heidelberg
- Jann, W. / Wegrich, K. 2003:** Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy Cycle, München

- Kirsch, W. 1977:** Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Wiesbaden
- Klein, A. / Schmalz-Bruns, R. (Hrsg.) 1997:** Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Nr. 347, Bonn
- Königswieser, R. / Keil, M. (Hrsg.) 2000:** Das Feuer großer Gruppen: Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen, Stuttgart
- Kost, A. / Wehling, H. (Hrsg.) 2003:** Kommunalpolitik in den deutschen Ländern. Eine Einführung, Wiesbaden.
- Krämer, U. 2005:** Meta-Matching-Method als Entscheidungshilfe: Welche Methode für welches Projekt?, in B&B Agrar: Die Zeitschrift für Bildung und Beratung 1/05, S. 19-21
- Ley, A. / Weitz, L. (Hrsg.) 2004:** Praxis Bürgerbeteiligung: Ein Methodenhandbuch, Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 30, Stiftung Mitarbeit, Bonn
- Mayntz, R. / Scharpf, F. (Hrsg.) 1995:** Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung, Frankfurt a.M.
- Meyer, T. / Weil, R. (Hrsg.) 2002:** Die Bürgergesellschaft: Perspektiven für Bürgerbeteiligung und Bürgerkommunikation, im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung herausgegeben, Bonn
- Minsch, J. / Feindt, P. / Meister, H. / Schneidewind, U. / Schulz, T. 1998:** Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit, In: Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des 13. Deutschen Bundestages, Berlin
- Oppermann, B. / Langer, K. 2002:** Die Qualität partizipativer und kooperativer Projekte in der Technikfolgenabschätzung, Arbeitsbericht Nr. 226 / Dezember 2002 der Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg, Stuttgart
- Renn, O. / Webler, T. / Wiedemann, P. (Hrsg.) 1995:** Fairness and Competence in Citizen Participation, Dordrecht
- Stock, A. 2005:** Local Modern Governance - Ansätze für ein Kommunalpolitisches Management, Stuttgart
- Weber, S. 2002:** Vernetzungsprozesse gestalten, Wiesbaden
- Weidenfeld, W. / Turek, J. 2002:** Wie Zukunft entsteht: Größere Risiken - weniger Sicherheit - neue Chancen, München
- Willke, H. 1999:** Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart