



Dr. Raban Daniel Fuhrmann

## Schön, dass wir miteinander geredet haben?

Auf der Suche nach prozeduralen Prothesen, die über den Dialog hinausweisen – ein Essay



Nicht Worte, sondern Werke erhoffen wir uns. Gerade organisierte Dialoge und Beteiligungsprozesse sollen nachhaltige Wirkungen bringen. Doch wie gelingen solche Dialoge des Wirkens über z.B. Milieu- und Systemgrenzen hinweg im Rahmen von Wohn- und Stadtentwicklung? Durch prozedurales Wollen und Können! D.h. durch das Sich-öffnen für die Fülle an politisch/organisatorischen Verfahrensinnovationen und durch das Erlernen jener Meta-Kompetenzen, mit denen man das passende Verfahren richtig anpasst und anwendet. Denn die Zeiten, mehr Demokratie zu wagen, sind vorbei – bei der Fülle an demokratischen Innovationen sollten wir heute Demokratie können!

### ... frei nach Faust:

Wie hoch dürfen wir das Reden halten? War am Anfang das Wort (Johannes), die Tat (Goethe), der Dialog (Buber)? Das Wort hat in unserem Kulturkreis eine essentielle Bedeutung, doch überhöhen wir es nicht? Wonach sehnen wir uns letztlich? Nach Worten? „Genug der Worte sind gewechselt, lasst uns Taten sehen!“ – Also nach Taten? „Gut gemeint, aber schlecht bekommen!“ Oder nicht eher nach guten, i.e. bekömmlichen, Früchten? „An den Früchten sollt ihr sie erkennen.“ Messen wir letztlich Worte und Taten nicht daran, welche Auswirkungen sie für unser Leben haben? Erhoffen wir nicht, dass Worte Taten hervorbringen, die dann erhoffte Wirkungen hervorbringen, nämlich solche, die Leben aufblühen lassen – möglichst von Dauer (nachhaltig), möglichst anerkannt (legitim)?

### Von Dialog zu Coaktion

Wir führen Dialoge oft, wenn nicht sogar meist, einfach nur um der Beziehung will: um diese zu knüpfen, zu bestätigen, zu vertiefen oder zu beenden. Das ist nicht schlecht, das ist überlebenswichtig und meist sogar nett und zeitvertreibend. Doch um diese Art von zweckfreiem Dialog, der sich weitestgehend selbst genügt, geht es in diesem Kontext nicht. Gute Beziehungen sind nur die Basis für mehr. Sie sind das Fundament, auf dem Projekte geplant, Herausforderungen angegangen, Probleme gelöst werden.

Dieser Übergang, von Miteinanderreden zu Über-etwas-Bestimmtes-Reden, ist der Schritt von Kommunikation zu Interaktion. Man trifft sich zur Eigentümersammlung eben nicht nur, um sich zu unterhalten, sondern um bestimmte Fragen

zu klären. Wenn aus diesem Erörtern, Beraten, Planen und Abwägen Praxis wird, ein gemeinsam verabredetes und abgestimmtes Umsetzen, dann ist aus Interaktion Kooperation geworden: Aus Inter- wird Co-Aktion. Darum geht es im Kern bei jeglicher Form von Politik und Führung: nicht das Erlassen und Sanktionieren von kollektiv verbindlichen Regeln, sondern das Regeln von kollektiv verbindenden Problemlösungsprozessen.

Auch etymologisch greift Dialog schon zu kurz. Im Altgriechischen war damit ursprünglich eine Zweierkonstellation gemeint, auch wenn diese nicht auf zwei Personen beschränkt sein musste, sondern – wie in der Dialektik – der Lehre des gewinnenden Dialogs – auch auf zwei sich gegenüberstehende Argumentationen (These – Antithese). Diese binäre, dualistische Pro-Contra-Zuspitzung verengt Dialog – also Gespräch und Argumentation – zu sehr. Reale Konflikte weisen meist mehr als zwei Seiten und Positionen auf (multi-stakeholder) und die angestrebten Lösungen stellen sich auch meist erst dann ein, wenn aus dem Gegensätzlichen eine gemeinsame Sicht wird (cross-sektoral). Die erhoffte Win-Win-Lösung entsteht, wenn eine verbindende, da antreibende und lockende dritte Dimension eröffnet wird (z.B. die der nachfolgenden Generationen).

Eine echte Einigung ist eben mehr als eine abwägende Synthese: kein Konsens zwischen Interessenkonstellationen, sondern ein schöpferischer Akt, der das Eigentliche – sprich allgemein und zukünftig Angemessene – ins Zentrum gerückt hat. In der diskursiven Ethik eines Jürgen Habermas spielt diese Hoffnung auf ideale Dialogbedingungen eine zentrale Rolle. Doch wie sehr knüpfen wir übertriebene Erwartungen an solch ideale dialogische Verfahren? Überfordern wir nicht den Dialog, wenn wir erwarten, dass ein offener, gelassener und fairer Dialog Lösungen hervorbrächte, die dann auch über Jahre Bestand haben?



## Von Komplexität zu Dynaxität

Doch selbst wenn ein Dialog nachhaltige Einigung bringt: Vereinbartes ist eben noch nicht Angegangenes. Und Angepacktes ist noch lange nicht zu Ende Geführtes. Und Durchgezogenes ist bei weitem nicht das Erhoffte. Denn im Laufe des Angehens und Umsetzens bewegt sich weiterhin vieles. Perspektiven und Interessen verschieben sich, Konstellationen und Rahmenbedingungen verschlimmern sich, Techniken und Instrumente misslingen. Mit Dynaxität wird diese Zuspitzung von Komplexität x Dynamik bezeichnet. Dynaxität überfordert dabei nicht nur klassische Expertenverwaltung, sondern auch simple Dialog-Kooperationen.

Dynaxität rührt auch daher, dass alleine durch Zeitdruck und Inkohärenz der Standpunkte nicht alles im Gespräch gedacht, ausgesprochen und vereinbart werden kann. Dies überfordert das Reden und frustriert das Handeln. Der Genuss des Anpackens liegt ja gerade auch in seiner Gewagtheit, es einfach zu unternehmen – sich die Freiheit zu nehmen, es unbekümmert zu versuchen (Scheitern inbegriffen). Ein Zuviel an Rationalisieren, also Abwägen, schadet dem Gestalten, einer Idee und Hoffnung zu seiner wirklichen Gestalt zu verhelfen. Das Kreative verträgt sich nur partiell mit dem Rationalen; das Unternehmerische nur partiell mit dem Rasonieren. Das Machen löst das Debattieren ab – es ersetzt es nicht, aber ergänzt es.



Abb. 1: Sogenannte „tag cloud“ des Dialogforums 4 auf dem vhw-Verbandstag 2011

## Vom Wagen zum Können

Wie können solche Prozesse des sich ergänzenden, anregenden Erkennens und Schaffens aussehen? Und welche Kompetenzen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Haltungen und Zuständigkeiten benötige ich hierzu? Willy Brandt rief zum Wagen an mehr Demokratie aus, wir sollten, ja wir müssen es angesichts der enormen Herausforderungen besser können: Wir müssen Demokratie gut können!

Diese prozedurale Kompetenz wird zur Schlüsselkompetenz demokratisch-freiheitlicher Gesellschaftsentwürfe. Doch in Bildung und Forschung findet sich (noch) wenig davon – im Gegenteil! Durch die enorme Fülle und Dynamik an naturwis-

senschaftlichen und technischen Innovationen übersehen wir gerne, dass die eigentlichen Zukunftstechnologien, die wir benötigen, um unsere Welt (im Großen und Kleinen) zu regeln, gerade diese politisch-organisatorischen sind: Formate des würdigen Zusammenwirkens.

Diese Handwerkskunst des Politischen (heute gerne als Governance bezeichnet) wird aber nicht gelehrt und gelernt. Dabei fordert die Praxis dies immer mehr, denn: Immer mehr Verfahren, werden bereits immer breiter ausprobiert. So werden gerade auf lokaler und kommunaler Ebene zunehmend gruppendynamisch aktivierende Verfahren eingesetzt. Es ist geradezu eine Mode geworden, Betroffene irgendwie an Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen zu beteiligen. Doch die Erfahrungen damit sind sehr durchwachsen. Zwar wurde beteiligt, im Sinne von viel geredet, doch die Ergebnisse wurden nicht erzielt. Diese enttäuschenden Erfahrungen mit Beteiligungs- und Dialogprozessen rühren aus der unpassenden Wahl und unprofessionellen Umsetzung der angewandten Verfahren. Denn die Vielzahl an dialogischen Verfahrensneuerungen birgt Risiken: aus der Fülle an möglichen Interventionswerkzeugen, Beratungsangeboten und Moderationsschulen – welche wählen und wann, wie anwenden?

Gerade weil es zwischenzeitlich so viele Werkzeuge des Kommunizierens und Kooperierens, des Aktivierens und Integrierens, des Beratens und Entscheidens, des Begleitens und Unterstützens und des Supervidierens und Evaluierens gibt, gerade weil diese Interventionstechniken aus so unterschiedlichen Kontexten wie der Bürgerbeteiligung und Stadtteilarbeit, Personal- und Organisationsentwicklung, Großgruppendidaktik und Gruppentherapie stammen, gerade darum ist es höchste Zeit, eine Werkzeugkunde und Verfahrenslehre zu entwickeln und zu erlernen (und es kommen jeden Tag neue hinzu – gerade virtuelle). Eigentlich wunderbar diese Fülle an prozeduralen Schätzen, doch, wann welches Verfahren anwenden und wie welches Instrument anpassen?

## Ein Meta-Verfahren zur Verfahrensauswahl

Bei solch einer Überfülle an Verfahren hilft nur eine Verfahrenstheorie weiter, die in Form einer Praxeologie, vergleichbar der Verfahrenstechnik der Ingenieurwissenschaften, beim Designen und Umsetzen anleitet. Aus der von Fuhrmann (2009) und Gohl (2011) entwickelten Verfahrenstheorie wurde im Rahmen des Procedere-Verbundes eine einfache „Meta-Matching-Methode (MMM)“ abgeleitet, die sowohl zur Lehre wie zur Anwendung und Evaluation guter Verfahren dient. Der Entscheidungsträger wird unterstützt, sein Problem tiefer zu verstehen, um dann das richtige, d.h. zum Anforderungsprofil des Problems passende, Werkzeug in der Kiste zu finden. Es handelt sich somit um ein Metaverfahren, welches das Anforderungsprofil des Problems mit dem Leistungsprofil der Werkzeuge vergleicht, um das bestmöglich passende Werkzeug zu finden und zu optimieren. Das Ergebnis dieses je nach Komplexitätsumfang nur 4- bis 8-stündigen Meta-Ver-



fahrens ist nicht nur eine maßgeschneiderte, zumindest grobe Prozessarchitektur, sondern auch eine gemeinsame Sicht auf Problem und Vorgehen, verbunden mit einer hohen Umsetzungsbereitschaft.

## Meta-Matching-Methode (MMM)

In vier Schritten leitet die Meta-Matching-Methode Prozessgestalter (seien es interne oder externe) an: 1. Mapping, 2. Profiling, 3. Matching und abschließend 4. Re-Designing. Während der ersten Phase, dem „Mapping“, gewinnen die Durchführenden einen Überblick über das zu lösende Problem, über die beteiligten Akteure und schließlich über die herkömmlichen Vorgehensweisen. Anschließend werden im „Profiling“ der Fall und das in Frage kommende Verfahren anhand eines Kriterienkataloges genau untersucht und in einer Grafik visuell verortet. Im dritten Schritt des „Matching“ wird beurteilt, ob überhaupt und in welcher Weise ein bestimmtes Verfahren zum gegebenen Fall passt, also im Sinne der Analogie das richtige Werkzeug ist. Im letzten Schritt des „Re-Designing“ wird das ausgewählte Verfahren an die Anforderungen des Falls angepasst.

Entscheidend für das Gelingen ist Komplexität nicht als Übel, sondern als Lebensbedingung zu betrachten. MMM grenzt darum Komplexität und damit die faktische und menschliche Realität nicht aus, sondern bindet sie auf gestalterische Weise ein. Die in dem jeweiligen Fall Betroffenen und damit zur Lösung Geforderten werden bereits in die Vorbereitung der Durchführung eines Problemlösungsprozesses eingebunden. Dadurch werden unterschiedliche Sichtweisen auf den Fall geöffnet, was unter den Teilnehmern gegenseitiges Verständnis weckt und damit Konflikte und Blockaden abschwächt. Außerdem wird die durchzuführende Methode für alle Teilnehmenden transparent und nachvollziehbar, was ihre Erfolgsaussichten erheblich verbessert.

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

## Resümee: Prozedurale Prothesen

Unsere bisherige Denke war dialektisch: In drei Schritten begnügte sie sich mit dem intellektuellen Sich-Einigen auf eine (Kompromiss-)Lösung: der Synthese. Doch die enorme Dynamik unserer Zeit, die Beschleunigung und Verselbständigung von Veränderungen mal der sich immer weiter ausdifferenzierenden und individualisierenden Lebenswelten, machen Führen und Verantworten in der Bau-, Wohn- und Stadtwirtschaft immer unmöglicher. Oder liegt dies doch nur daran, dass uns die vierte, pragmatische Dimension des denkenden Handelns fehlt? Muss auf die gedankliche Synthese nicht eine praktische Prothese folgen? Noch ein ungewohntes Wortspiel, doch ge-

nau darum geht es: spielerischer, d.h. hingebungsvoller, freier und kreativer neue Wege zu erkunden. Prothesen in diesem Sinne sind aus dialogischen Synthesen hergeleitete und vereinbarte Prozeduren, wie man gemeinsam das Erkannte nun auch angehen und umsetzen wird. Prothesen sind also gute und affirmative Hilfsmittel, die die Schwäche und Begrenztheit des nur Besprochenen überkommen hilft. Als kooperative Krücken helfen sie zudem, das Zusammenwirken unterschiedlichster Individuen und Institutionen zu gestalten. Prozedurale Prothesen sind vom Menschen für den Menschen geschaffene und damit lehr- und lernbare Techniken des Miteinander-Angehens. Sie sprechen alle Sinne der Beteiligten an, sind laufend und flexibel anpassbar und funktionieren möglichst unauffällig. Denn gute Prothesen stören nicht, sondern fühlen sich an wie echt und eigen. Doch diese hochentwickelten und maßgeschneidert-angepassten Prothesen des politisch-organisationellen Zusammenspiels lassen sich nur entwickeln und anwenden, wenn wir weit mehr Zeit, Energie und Intelligenz in das Erfinden und Optimieren investieren. Diese Handwerkskunde des Prozeduralen wird zur Schlüsselkompetenz. Wir stehen erst am Anfang dieser technologischen und wissenschaftlichen Revolution, der Entdeckung der Fülle und Potenziale, die sich im Konzipieren und Moderieren für lokale Heimat und globalen Horizont ergeben.

Dazu brauchen wir Aus- und Fortbildungsangebote nach neuestem didaktischem Stand, die in Theorie-Praxis-Werkstätten (Toolshops) an eigenen Fällen Werkzeugkunde mit Anwendungskunst verbinden. Die Zeit ist reif!

Dr. rer. pol. Raban Daniel Fuhrmann

Sprecher des Procedere Verbundes für prozedurale Praxis in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Konstanz

Bis Herbst 2011 Bereichsleiter für Organisationsentwicklung am Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG) der TU Berlin

Kontakt: fuhrmann@procedere.org – Informationen: [www.procedere.org](http://www.procedere.org)

### Weiterführende Literatur

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

Fuhrmann, R.D. (2009): Prozedurale Politik: Auf dem Weg hin zu einer Verfahrenstheorie, Witten/Herdecke

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

Gohl, C. (2011): Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge: Wie politische Beteiligung professionell gestaltet werden kann, Münster

Holman, P./Devane, T./Cady, S. (2007): The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems. San Francisco

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