

# **Skizzen einer Verfahrenstaxonomie**

## **Arbeitsvorlage für die Taxonomiewerkstatt des F+E Verbundes „Procedere“ in Heidelberg, 24.-26. März**

**Raban Daniel Fuhrmann**

Verfahren lauern (fast) überall. Zumindest, wenn man eine prozedurale Brille aufsetzt: Von der großen Politik (Kriege, Wahlen, Schlichtungen...) zu der kleinen (Intrigen, Bündnisse, Bestechungen ...) aber auch in Wirtschaft (Verhandlungen, Führung, Restrukturierung) Wissenschaft (Forschungsmethoden, Seminarformen, Prüfungsordnungen), Kultur (Drehbücher, Partituren, Skandale) und Religion (Rituale, Liturgie, Identitäts- (Abendmahl, Prozessionen) und Übergangsriten (Taufe, Kommunikation/Konfirmation/Bar Mizwa, Hochzeit, Beerdigung), ja auch im Privaten (Zubettgehrituale, Liebesschwüre usw.) und in der Freizeit (bes. Wettkampfsport!!) preskribierende Handlungs-, Interaktions- und Kommunikationsanleitungen begleiten uns in allen Lebensphasen und Lebensbereichen. Wir sind damit nicht nur umlagert, sondern gesellschaftliche Institutionen und Systeme setzen sich geradezu aus diesen zusammen. Jeder Bereich hat seine eigenen Verfahren. Da kann man schnell den Überblick verlieren.

Ist es bei diesem riesigen Spektrum überhaupt sinnvoll und machbar nach einer gemeinsamen Taxonomie zu suchen? Was kann und soll eine Taxonomie uns überhaupt an Erkenntnis- und Handlungsgewinn bringen? Mit dieser Frage werden wir darum am Freitag Abend beginnen. Von der Beantwortung derselben wird abhängen, wie eng/weit (thick/thin) die angestrebte Taxonomie sein wird.

Doch auch wenn wir uns lediglich auf die in den letzten 2-3 Jahrzehnten aufgekommenen Interventionsmethoden aus dem Bürgerbeteiligungs-, Change-Management und OE-Bereich konzentrieren würden, es würde sich immer noch lohnen, aus zumindest folgenden Gründen:

1. Die Zahl an neu vermarkteten Verfahren - selbst in diesen Bereichen - nimmt fast täglich zu, so daß der Überblick verloren geht.
2. Zum Vermitteln, Austauschen und Weiterentwickeln von Verfahren bedarf es einer halbwegs einheitlichen – zumindest kompatiblen oder synchronisierten – Sprache
3. Um professionell Verfahren als Berater verkaufen, anwenden und evaluieren bzw. als Wissenschaftler diese erforschen, lehren und publizieren zu können, muß man Verfahren systematisch verorten und unterscheiden können.

Es lohnt sich also, sowohl von praktisch-pragmatischer als auch wissenschaftlich-theoretischer Warte aus, eine umfassende Taxonomie zu entwickeln, die zudem nicht nur Beratern hilft, sondern auch Wissenschaftlern.

Folgende Skizzen einer Verfahrenstaxonomie sollen dazu als Impulse helfen eine in sich schlüssige, praktisch überzeugende und praktikable gemeinsame und weitreichende Taxonomie zu erstellen. Die Texte bilden kein Ganzes und Fertiges dar (was eine Verfahrenstheorie vermutlich nie sein wird und kann) und sind in den vergangenen 4 Jahren im Rahmen diverser Gespräche und Projekte entstanden, spiegeln also diverse Zugänge dar.

Dettingen, 12.3.2003

Raban Daniel Fuhrmann

## Inhaltsübersicht

<b>Wann, wie welches Verfahren? Der verfahrenstheoretische Ansatz als Basis einer Taxonomie</b>	<b>3</b>
<b>Taxonomie: Wie Verfahren beschreiben und unterscheiden?</b>	<b>6</b>
<b>Praxologie: Wann wie welches Verfahren?</b>	<b>11</b>
<b>Matching von Leistungsprofil und Anforderungsprofil</b>	<b>20</b>
<b>Ablauf und Methoden adaptieren/optimieren</b>	<b>23</b>

## **Wann, wie welches Verfahren?**

### Der verfahrenstheoretische Ansatz als Basis einer Taxonomie

Laufend kommen neue Verfahren hinzu, dabei gibt es doch schon so viele. Wie kann man da noch den Überblick behalten? Wie wissen, wann welches Verfahren wie einzusetzen ist? Wie diese neuen Prozeduren in dem bunten Spektrum an bereits bestehenden einordnen und hervorheben?

Möglichkeiten ein Verfahren zu beschreiben und zu positionieren, gibt es prinzipiell viele, doch welche Beschreibungs- und Systematisierungsansätze sind auch langfristig und weitsichtig die besten? 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, als 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 meinem Verstehenswunsch einen sinnvollen Weg. Dies ist auch das Selbstverständnis einer Verfahrenstheorie.

Ein gemeinsames Merkmal der meisten neuen Verfahren ist, daß sie partizipativer sprich offener (z.B. gegenüber „Störungen“) sind. Was bedeutet dies für eine passende Theorie?

Diese sollte dem praktisch-partizipativen Charakter entsprechen. Denn – so eine hermeneutische Korrespondenzthese, die ich hier postuliere – der Charakter einer Theorie muß korrespondieren mit dem Geist seines Gegenstandes. Dies versucht die Verfahrenstheorie, deren Motto „verstehen, um gemeinsam zu verbessern“ ist. Die Verfahrenstheorie versteht sich damit als praktische Sozialwissenschaft: Als Vorgehens-, nicht Herangehensweise, als Wissenschaft des Gestaltens, nicht allein des Verstehens.

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 (Begriffssystematik):**

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

- Was ist ein Verfahren?
- Wie können wir darüber reden und die diversen immanenten Elemente und diversen Typen voneinander unterscheiden?

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

## **2. Praxologie (Anwendungslehre):**

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 besserer 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 machen: 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 die Theorie: 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 besonders achten?

## **Methodik einer Verfahrenstheorie**

Die so geforderte prozedurale Verfahrenstheorie mit ihren Kernelementen Taxonomie und Praxologie 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 technischem und zeitlichem Aufwand auskommen. Idealerweise so, daß die Positionierung (Abgrenzung eines bestimmten Verfahrens) anhand einer beschlagenen Zugabteil-Fensterscheibe auf der Fahrt zwischen München und Augsburg<sup>1</sup> durchgeführt werden könnte.

Wenn dem so ist, daß das Erforschen und Entwickeln von innovativen, Komplexität bearbeitenden 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<sup>2</sup>. Vermehrt werden zwar solch zukunfteröffnende Verfahren gefordert, 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 beschränkt.

---

<sup>1</sup> So der Anspruch im Rahmen eines Positionierungsauftrages der Gemeininn-Werkstatt des CAP München

<sup>2</sup> So wird zwar, von vielerlei Seite der Einsatz von mehr innovativen Tools gefordert, doch wie diese aussehen und implementiert werden könnten bleibt meist sehr vage. Und eine umfassendere und systematischere Betrachtung des generell in Frage kommenden Prozedurenspektrums findet sich nirgends.

## **Taxonomie: Wie Verfahren beschreiben und unterscheiden?**

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

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

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

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

### **Verfahren oder Algorithmus<sup>3</sup>**

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

### **Verfahren oder Strategie/Taktik**

Damit ein Verfahren noch ein Verfahren und nicht im allgemeineren Sinne eine Strategie ist, muß es aus einem wohldefinierten Programm bestehen. Also vorab festlegen, wer, wann, mit wem, auf welche Art und zu welchem Zweck zu interagieren hat. Sind diese prozeduralen Vorgaben zu offen oder schwammig, so wäre solch ein Verfahren unterdefiniert: auch ein beliebiger und zufällig, reaktiv entstandener Ablauf könnte dann ex-post als Verfahren deklariert werden. Eine Strategie gibt somit eher die grundsätzliche Philosophie und ideale Marschrichtung, den als optimal eingeschätzten Hebelpunkt an. Da im Unterschied dazu, die Taktik eher das Klein-Klein, das spezifische, reaktive und geschickte Handeln im Feld bezeichnet, nähert sich dieses Verständnis des eines Verfahrens, welches sich ja auch bewußter Gedanken ob der konkreten Schritte und des anzuwendenden Hebels macht. Eine Prozedur

---

<sup>3</sup> Eine systematische und durchdachte Taxonomie von Prozeduren hat sich insbesondere in der Informatik entwickelt.

beschreibt somit zwar die taktischen Mittel, mittels derer die gewünschte Strategie angegangen werden soll, doch im Unterschied zur Taktik ist sie wiederum weniger situativ-reagierend, sondern planend-gestaltend. Während also Strategie und Taktik eher generelle bzw. spezifische Verhaltensweisen umfassen, geben Verfahren schon spezifischer und intentionalere Handlungsweisen vor<sup>4</sup>.

**Verfahren oder Prozeß**

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

**Verfahren oder Technik**

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

**Prozedur als Oberbegriff für Verfahren<sup>5</sup>**

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

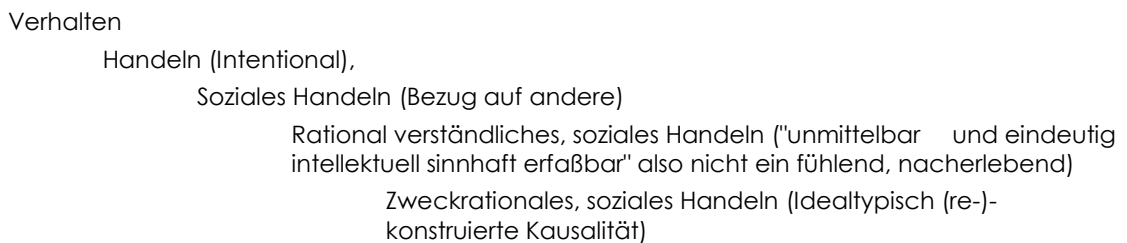
---

<sup>4</sup> Ich knüpfe hierbei an die Unterscheidung von Max Weber an, siehe Soziologische Grundbegriffe

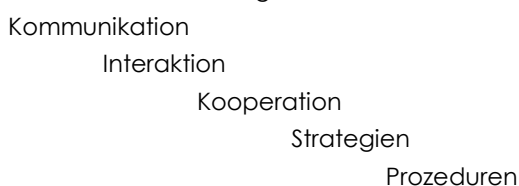
<sup>55</sup> Kaskaden-Definition von Verfahren in Anlehnung an Weber

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

Weber: Was ist der Gegenstand der Soziologie?



Verfahrenstheorie: Was ist Gegenstand der Verfahrenstheorie?



## **Wozu braucht es Verfahren?**<sup>6</sup>

### **Grundsätzlich: Verfahren sollen Probleme lösen**<sup>7</sup>

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

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

Die Qualität eines Verfahrens zeichnet sich dabei darin aus, daß es nicht nur suggeriert, daß der einzuschlagende Weg zum Ziel führt, sondern daß dies unter den dem Verfahren zugrunde liegenden Annahmen auch tatsächlich gelingt. Allerdings wirkt kein soziales Verfahren wie ein Automatismus. Insbesondere dekonstruktivistische und systemtheoretische Ansätze gehen davon aus, daß soziale Probleme grundsätzlich nicht zu lösen sind, ja daß eine moderne Gesellschaft geradezu davon lebt, daß Probleme nur bearbeitet, aber nicht gelöst werden<sup>8</sup>.

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

---

<sup>6</sup> Eine funktionale Definition von Verfahren liegt einer Verfahrenstheorie am nächsten, schließlich geht es darum methodische Hilfestellungen für zielführende Prozessgestaltung zu bieten. Dabei gibt es diverse Möglichkeiten, wie solch eine funktionale Eingrenzung von Verfahren aussehen kann.

<sup>7</sup> Probleme und Konflikte und was sonst noch einen Anlaß bietet ein Verfahren zu entwickeln; was kann damit gemeint sein?

<sup>8</sup> Vgl. u.a. Dirk Baecker und Alexander Kluge: „Vom Nutzen ungelöster Probleme“, Berlin 2003




## Systematisierungsspektrum<sup>9</sup>

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. 1: Zeitkontinuum von Prozeduren:**



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

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

So wie ein Haus dabei aus diversen Räumen besteht, so setzt sich ein Verfahren aus diversen Methoden zusammen. Doch ist das Verfahren am Ende mehr als nur die Aneinanderreihung der betreffenden Methoden. Gleiches gilt auch für das Verhältnis zu Projekt und Organisation. In aufsteigender zeitlicher und struktureller Komplexität, umfassen sie immer mehrere prozedurale Elemente.

Wichtig bei dieser Art der Aufgliederung von Prozeduren ist, daß deutlich wird, daß Verfahren im weitesten Sinne, also Prozeduren, von einem bewußt eingesetzten Augenzwinkern oder Hüsteln bis zu auf Ewigkeit - also ohne terminierten Zeithorizont -


<sup>9</sup> Möglichkeiten wie dies gelingen kann, gibt es wie gesagt vielfältige, eine weitere nach der Logik des Ablaufes von Verfahren.

angelegten Einrichtungen, wie z.B. der englischen Verfassung oder der katholischen Kirche reicht. Von Körpersprache, Rhetorik und Dialektik bis hin zur Betriebs-, Organisations- und Staatslehre reicht darum das relevante Wissen zur pro- und co-aktiven Gestaltung von Prozeduren.

### Vorortung nach dem Institutionalierungsgrad

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

Abb. 2: Institutionalisierungskontinuum



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

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

## 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.

## Verortung von Verfahren nach ihrem Ort im Mikro-Problemlösungszyklus

Problemlösungsprozesse als Kreislauf oder Zyklus zu beschreiben, ist weit verbreitet und entspricht dem prozedural-funktionalen Grundverständnis von Politik, als Schließen der Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit durch systematisches co-aktives Vorgehen. In unterschiedlichsten Kontexten wird von dieser vereinfachten, zirkulären Darstellungsform Gebrauch gemacht, von der Entscheidungslehre über die Gestalttherapie bis zur Policy-Forschung. Die Unterschiede bezüglich Bezeichnung, Anzahl, Reihenfolge, Ausdifferenzierung und Funktion sind allerdings zwischen den diversen Ansätzen, Anwendungen und Autoren sehr groß<sup>10</sup>.

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.

---

<sup>10</sup> Der Ansatz Problemlösungsprozesse als durch idealtypisch verlaufende Phasenprozesse in der Form von Kreislaufmodellen darzustellen ist verbreitet, die Phasen- und Kreislaufmodelle darum übergroß. Doch was steckt dahinter? Warum als Kreis?

- **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**

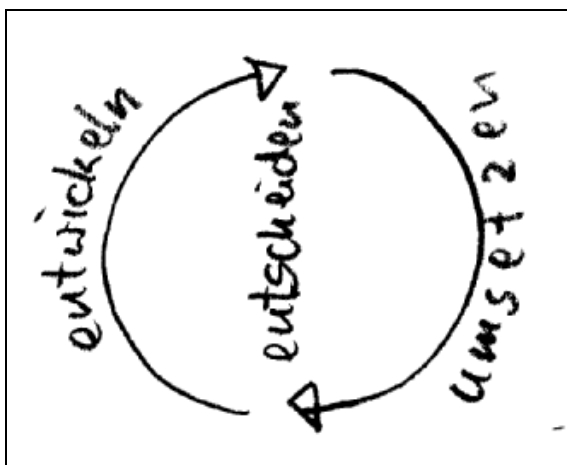
In seiner einfachsten Formen läßt sich der Problemlösungszyklus auf seine drei wesentlichsten Handlungsdimensionen reduzieren:

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

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

**Abb. 3: Die 3 basalen Phasen des Problemlösungszyklus**



Auch wenn selbst das offenste, spontanste und zufälligste Verfahren in irgendeiner Form alle drei Dimensionen enthält, so lassen sich doch gerade wohldefinierte Prozeduren danach unterscheiden, auf welche sie besonderes Augenmerk legen. D.h. es

gibt spezialisierte Prozeduren fürs Treffen von Entscheidungen (entscheiden - horizontale Übergänge), wie z.B. Wählen, Würfeln, Wettkampf, solche die besonders in der Willens- und Meinungsbildung, der Aktivierung und Gesetzgebung stark sind (entwickeln - aufsteigender Ast) und solche, die spezifisch die Umsetzung, Implementation, Verstetigung und Evaluation unterstützen (umsetzen - absteigender Ast).

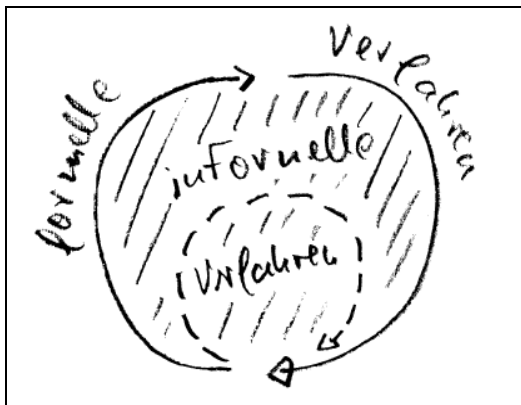
Prozeduren lassen sich somit danach unterscheiden, welche der drei Prozeßleistungen er am ehesten erbringt. Gerade umfassende Projekt- und Organisationsverfahren kennzeichnen sich dabei aus, daß sie bestrebt sind einen ganzen Problemlösungszyklus zu durchstreifen, also alle drei Elemente methodisch berücksichtigen. Die meisten Methoden lassen sich statt dessen meist nur einer der Drei zuordnen.

### Verortung nach ihrem Verbindlichkeitsgrad im Makro-Problemlösungszyklus

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

- **Informelle Verfahren:** eher offen, selbst-organisiert, freiwillig, ehrenamtlich, sporadisch, dezentral, bürgerschaftlich
- **Formelle Verfahren:** eher geschlossen, fest geregelt, kollektiv bindend, mit Sanktionsgewalt versehen, institutionalisiert, machtnah, staatlich

Abb. 4: Formalisierungsgrad der Politische Instrumente

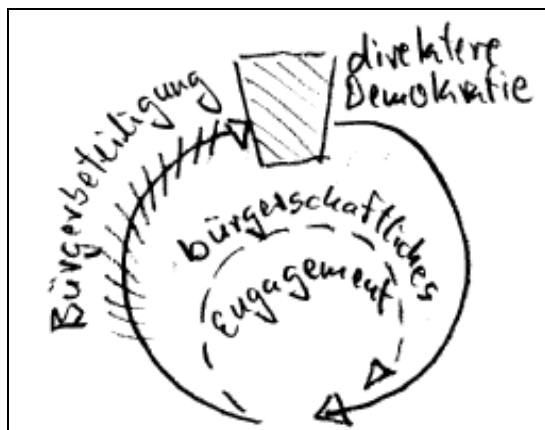


So lassen sich die herkömmlichen Partizipationsebenen im policy cycle gut verorten, je nachdem was ihr Beitrag/ihre Rolle im politischen Problemlösungszyklus sein soll.

Was soll aus bestimmten Partizipationsprozeduren in erster Linie herauskommen?

- |                    |              |                                      |
|--------------------|--------------|--------------------------------------|
| • Eigenengagement: | Empowerment  | <b>bürgerschaftliches Engagement</b> |
| • Empfehlung:      | Consultation | <b>Bürgerbeteiligung</b>             |
| • Entscheidung:    | Decision     | <b>direktere Demokratie</b>          |

Abb. 5: Verortung im erweiterten policy cycle



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

### Systematisierung nach Medium des Interaktionsraums

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

Abb. 6: Systematik je nach Virtualisierungsgrad



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

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

kann. Jedenfalls handelt es sich vom Prozeduralen her um grundsätzlich verschiedene Verfahren.

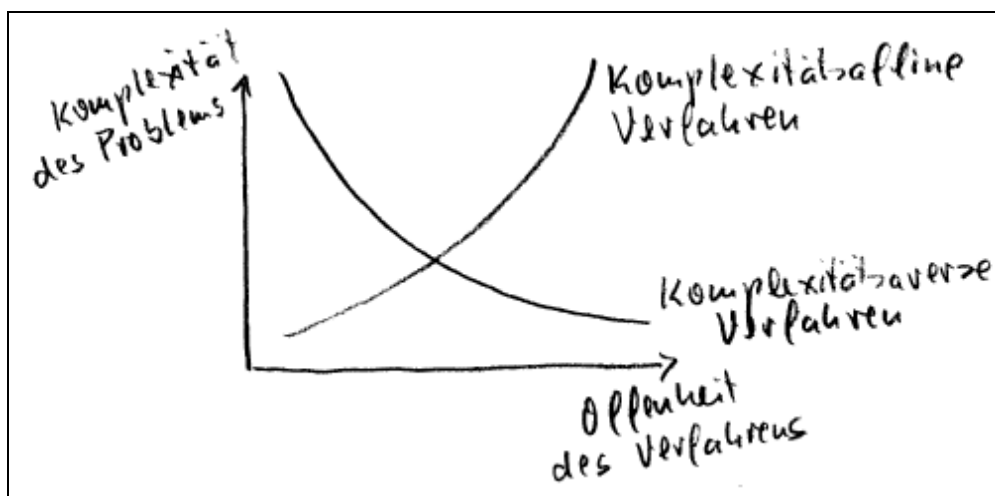
## Unterscheidung nach Komplexitätsaffinität<sup>11</sup>

### **Positive oder Negative Komplexitätsaffinität**

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

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

**Abb. 7: Positive oder Negative Komplexitätsaffinität**



## Differenzierung nach Offenheit-Geschlossenheit bezüglich der drei Dimensionen der Relationierungsmatrix

### **Darstellen und Positionieren in der Relationierungsmatrix**

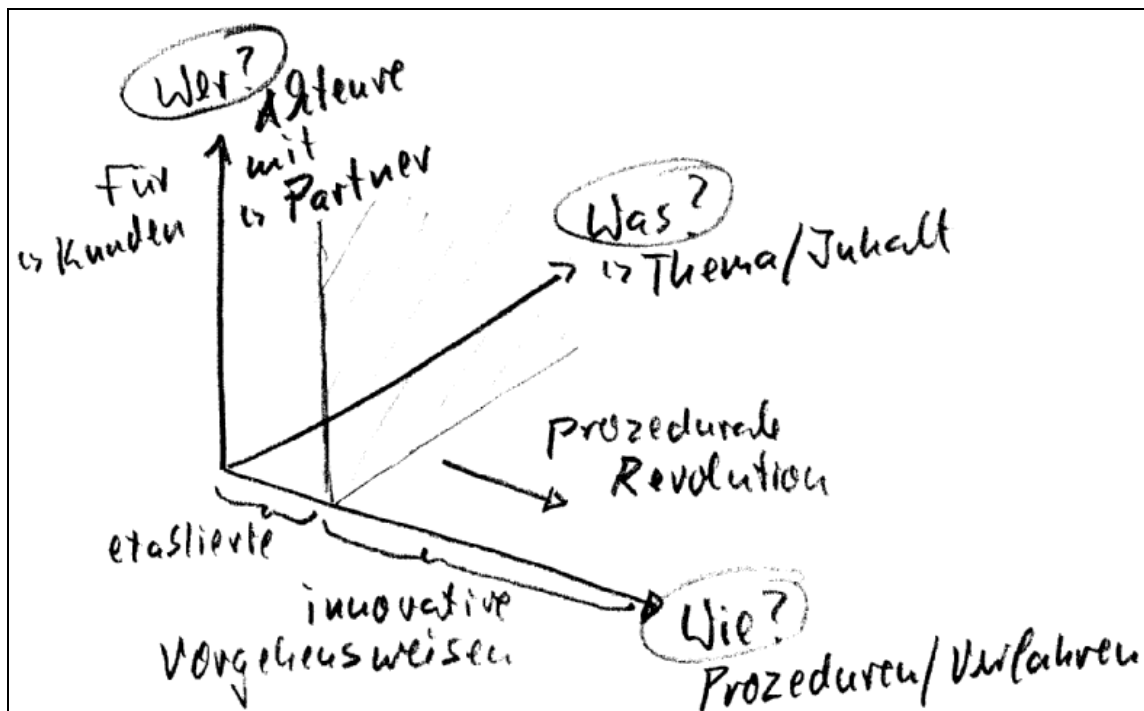
Verfahren lassen sich als spezifische, wohldefinierte Relationierungsinstrumente beschreiben. Grafisch läßt sich die Funktion eines Verfahrens dabei in Form einer Rela-

<sup>11</sup> Generell lassen sich Verfahren unter dem Gesichtspunkt ihrer Bearbeitungsfähigkeit von Komplexität analysieren.

tionierungsmatrix 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. Je offener dagegen eine Prozedur ist, desto weiter begibt sie sich in den Gestaltungs- und Spielraum. Die Offenheit und damit Komplexitätsbearbeitungsfähigkeit eines Verfahrens betrifft dabei alle drei Dimensionen. Die Offenheit kann also thematisch und/oder personell und/oder methodisch sein. Wenn in einem Verfahren alle drei Dimensionen an die Grenze gehend geöffnet werden, nähert sich dieses dem Chaos. Jedes Verfahren muß darum die für die konkreten Bedingungen optimale Balance aus zuviel und zuwenig öffnen und schließen finden. Wie weit es dieses auf jeder der drei Relationierungsdimensionen wagt, charakterisiert ein Verfahren. Dabei kann nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, daß offene Verfahren geschlossenen überlegen sind. Es kommt, wie gesagt, immer auf den passenden, situativ- und ressourcenbedingten Mix an.

**Abb. 8: Relationierungsmatrix mit „Mauer“ in Bezug auf innovative Vorgehensweisen**



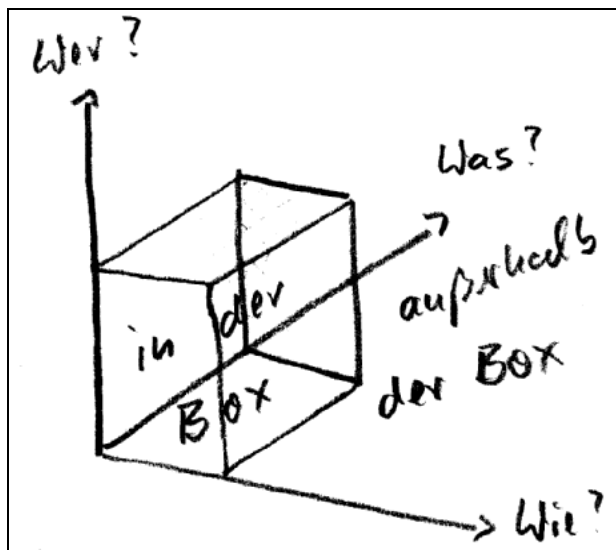
Grundaussage der Relationierungsmatrix ist jedoch, daß besonders auf der prozeduralen Dimension ein ausgeprägter Hang zum Schließen besteht. Besonders in dieser Dimension ist die Bereitschaft Neues zu wagen noch wenig ausgeprägt. Eher öffnet man sich neuen Themen oder Akteuren als neuen Vorgehensweisen. Wie eine Mauer in den Köpfen ist der Blick eingegrenzt und behindert so die Wahl des optimalen Verfahrens. Anstatt aus der breiten Menge an Prozeduren pragmatisch jenes zu wählen und anzupassen, das optimal scheint, beschränkt man von vornherein seinen Horizont und wählt nur aus den üblichen und zugelassenen aus. Üblicherweise wird auf diese, entscheidende dritte Dimension sogar überhaupt keine weitere Energie verschwendet, man hält sich an die vorgegebenen oder bisher angewandten Prozedu-



ren - 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. 9: Innerhalb oder außerhalb der Box in der Relationierungsmatrix**



- **Innerhalb der Box**  
Hierarchische, bürokratische, top-down, elitäre, expertokratische, zentralistische, Shareholder-orientierte Verfahren
- **Außerhalb der Box**  
Demokratische, pragmatische, bottom-up, repräsentative, partizipative, dezentrale, Stakeholder-orientierte Verfahren

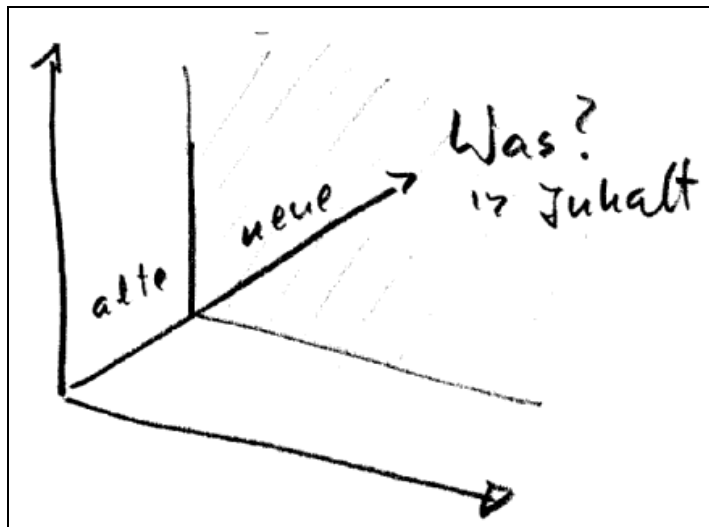
### **Offenheit bezüglich Inhalt, Akteuren, Prozeduren**

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

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

### 1. Themenoffenheit: freies Agenda-Setting

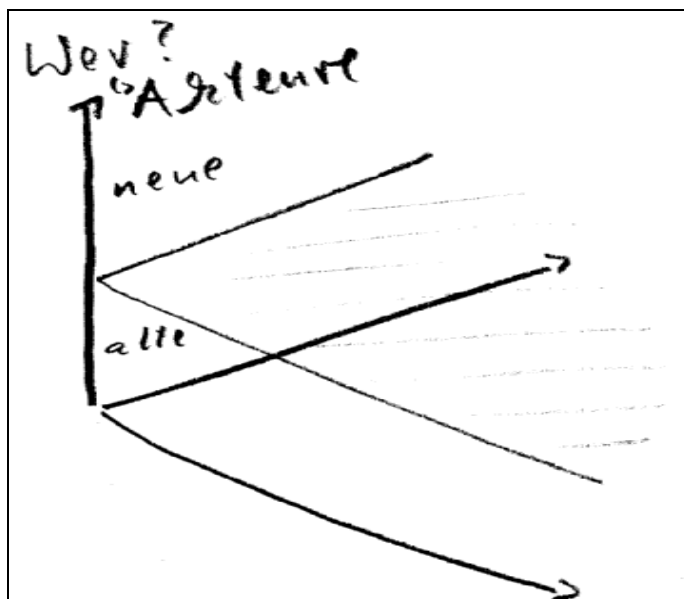
Abb. 10: Themenoffenheit



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

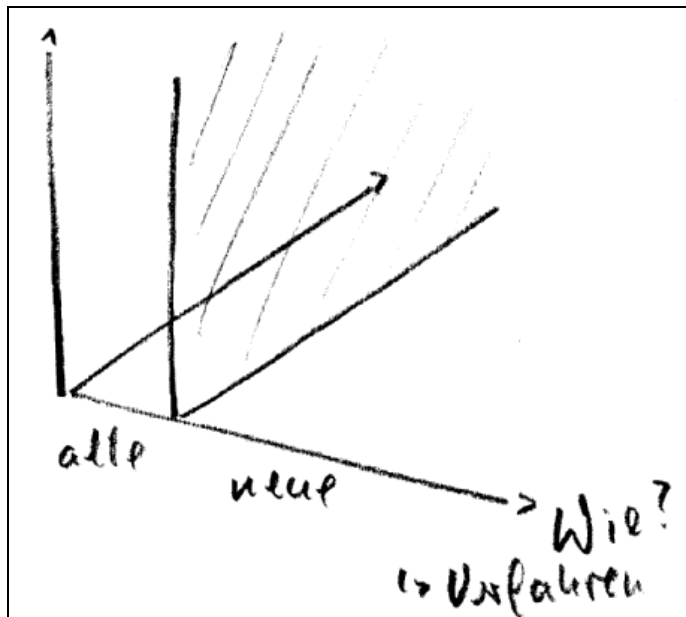
Abb. 11: Akteursoffenheit



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

### 3. Verfahrensoffenheit: Freie Verfahrenswahl

Abb. 12: Verfahrensoffenheit



Ein Verfahren ist maximal verfahrensoffen, wenn jedes Verfahren, Methode, Format von jedem jederzeit eingebracht, verändert, durchgeführt, abgesetzt, verkürzt, verlängert, verstetigt werden kann, wenn jeder wie er gerade will, womit, mit wem, wo und wann auch immer, ob alleine – nur für sich, oder verbindlich für einige oder alle - mit wem auch immer in jeglicher Form interagieren (oder es auch sein lassen) kann, egal ob gemeinsam vor Ort (real) oder per irgendeinem Medium (virtuell).

Natürlich wird bei solch einer Auflistung der Maximalgrenzen schnell deutlich, daß ein Verfahren, was auf allen drei Dimensionen so vollkommen offen wäre, einen nicht steuerbaren Extremfall darstellt. Bei seiner unendlichen 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.

## **Matching von Leistungsprofil und Anforderungsprofil**

### **Profiling im Spinn-Web-Diagramm**

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

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

#### *Verfahrensprofil < Problemprofil*

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

#### *Verfahrensprofil > Problemprofil*

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

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

Auch ist dieses Tool nicht in einem mechanistischen Sinne zu überschätzen. Aus pragmatischen und systematischen Gründen können nie alle relevanten Dimensionen eines Problems und Verfahrens bewertet werden. Auch die Schätzungen können nur begrenzt nach objektiv vergleichbaren Kriterien erfolgen. Es gibt somit keinen Automatismus, daß bei Profil X zwangsläufig und ausschließlich Verfahren Y anzuwenden sei. Wie Anfangs erwähnt, ist die Verfahrenstheorie selbst nur eine 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 nach dem ob sie die Anforderungen des Anliegens oder die Leistungen

der Prozedur betreffen: D.h. je höher z.B. die Themenkomplexität des Problems ist, um so höher muß auch die Themenoffenheit des Verfahrens sein. Oder: je zeitaufwändiger das Verfahren ist, umso geringer darf der Zeitdruck des Anliegens nur sein.

Die im folgenden verwendeten Matching-Kategorien sind:

**Aus der Relationierungsmatrix:**

1. <b>Themenkomplexität</b> des Anliegens	<b>Themenoffenheit</b> des Verfahrens
2. <b>Akteurskomplexität</b> des Anliegens	<b>Akteursoffenheit</b> des Verfahrens
3. <b>Verfahrenskomplexität</b> des Anliegens	<b>Verfahrensoffenheit</b> des Verfahrens

**Nach Verbindlichkeitsgrad:**

4. <b>Verbindlichkeitsbedarf</b> des Anliegens	<b>Verbindlichkeitsgrad</b> des Verfahrens
--	--

**Nach Zeitknappheit/-aufwand:**

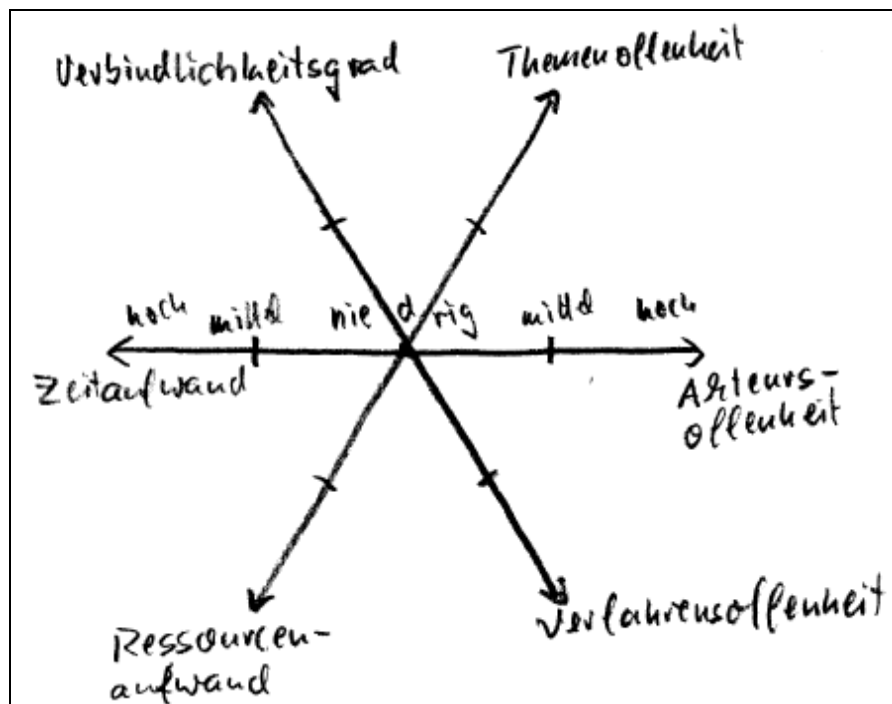
5. <b>Zeitdruck</b> des Anliegens	<b>Zeitaufwand</b> des Verfahrens
-----------------------------------	-----------------------------------

**Nach Ressourcenverbrauch**

6. <b>Ressourcenverfügbarkeit</b> des Anliegens	<b>Ressourcenbedarf</b> des Verfahrens
---	--

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

**Abb. 13: Matching-Kategorien als Spinn-Web-Diagramm**



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

### **Spinn-Web-Profiling des Problems/Anliegens**

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

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

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

## Ablauf und Methoden adaptieren/optimieren

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

### Strukturierung anhand Verlaufslogik

#### **Prozeßverlauf anhand einer Stufen-/S-Kurven-Logik**

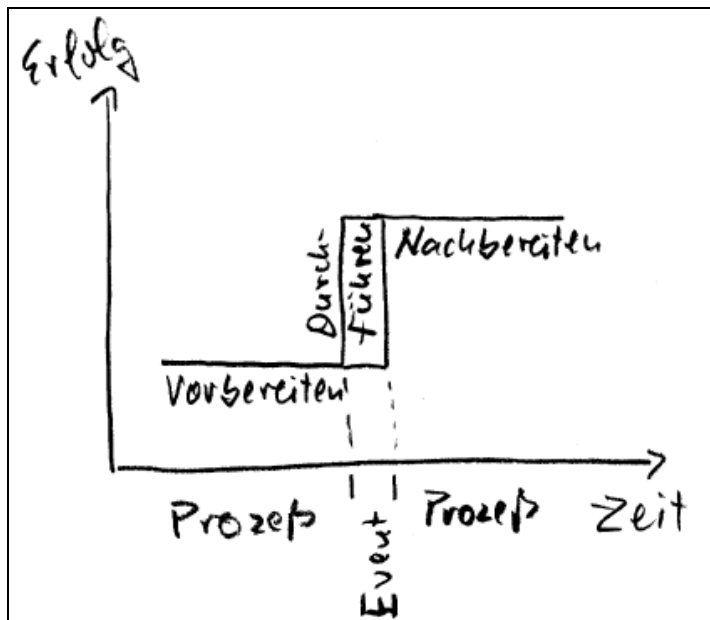
##### **Stufen und Treppenmodell**

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

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. 14: Verfahren als Stufenmodell von Prozeß - Event - Prozeß**



Der Vorteil dieser Darstellungsweise ist, daß die zwei wesensunterschiedlichen aber sich wechselseitig bedingenden Elemente eines Verfahrens (kontinuierlicher Prozeß und konzentrierte Events) deutlich getrennt und in ihrem Grundwesen verdeutlicht werden. So wie eine Stufe aus Schwelle und Tritt, Vertikale und Horizontale besteht, so

setzt sich ein Verfahren auch aus einer Abfolge von Prozeß und Event, Organisieren und Durchführen, Anstoßen und Umsetzen zusammen. So wie eine Stufe, die zwar eine Schwelle, aber keinen aufsitzenden Tritt aufweist, nur eine Hürde darstellt, weil sie den auf sie zuschreitenden zwar zwingt, die Füße zu heben und drüber zu steigen, aber danach nicht auf einem höheren Niveau weiterzugehen, so ist die hebende Wirkung eines Verfahrens, was zu sehr aus einmaligem Event und zu wenig aus vor- und besonders nachbreitendem Prozeß besteht, schnell verpufft.

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

Die Balance und richtige Abfolge von vertikaler und horizontaler Kraft macht den Erfolg einer Prozedur aus. Doch so wie beim Zugehen auf eine Treppe aus Sicht des Betrachters die senkrechten Schwellen mehr im Blickwinkel liegen, als die waagrechten Tritte, so unterschätzt und übersieht man bei der Betrachtung und Bemessung von Verfahren (besonders von Projektverfahren) leicht die begleitenden und kontinuierlichen Grundarbeits- und Begleitprozesse. Die Großgruppenveranstaltung übertönt schnell die notwendige Begleitmelodie der Grundarbeiten. Ein erfolgreiches Verfahren muß darum den Einzel-Event durch einen stabilen und tragfähigen Grundprozess unterfüttern und sichern.

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

### **S-Kurven-Modell**

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

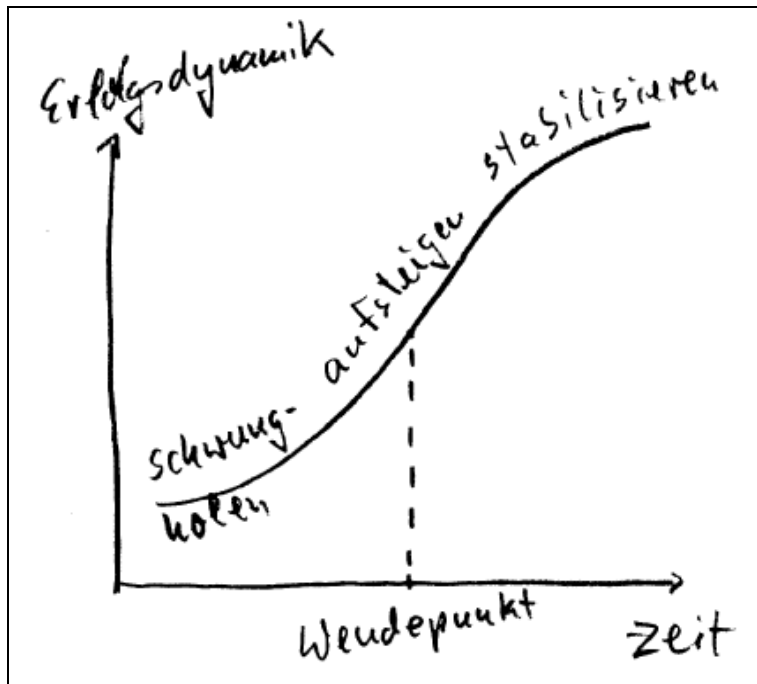
1. Schwungholen
2. Aufsteigen
3. Stabilisieren

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 einem furiosen Senkrechtstart aufbrauchen. Denn wenn man nicht die implementierende und konsolidierende Kurve kriegt, so kann das ganze Vorhaben schnell wieder abschliefen. Stets - es scheint wie ein Naturgesetz der Gravitation und Trägheit - tauchen nämlich nach Anfangser-



folgen 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. 15: Verfahren als S-Kurven-Dynamik mit Wendepunkten



## Spiegelung an einem Muster-Phasenmodell

### Neunphasiger Mikro-Problemlösungszyklus

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

Die sich daraus ergebenden neun Phasen sind:

#### Entscheiden ob überhaupt...

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

#### Entwickeln

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

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

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

**Entscheiden was nehmen und zu tun sei.**

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

**Umsetzen**

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

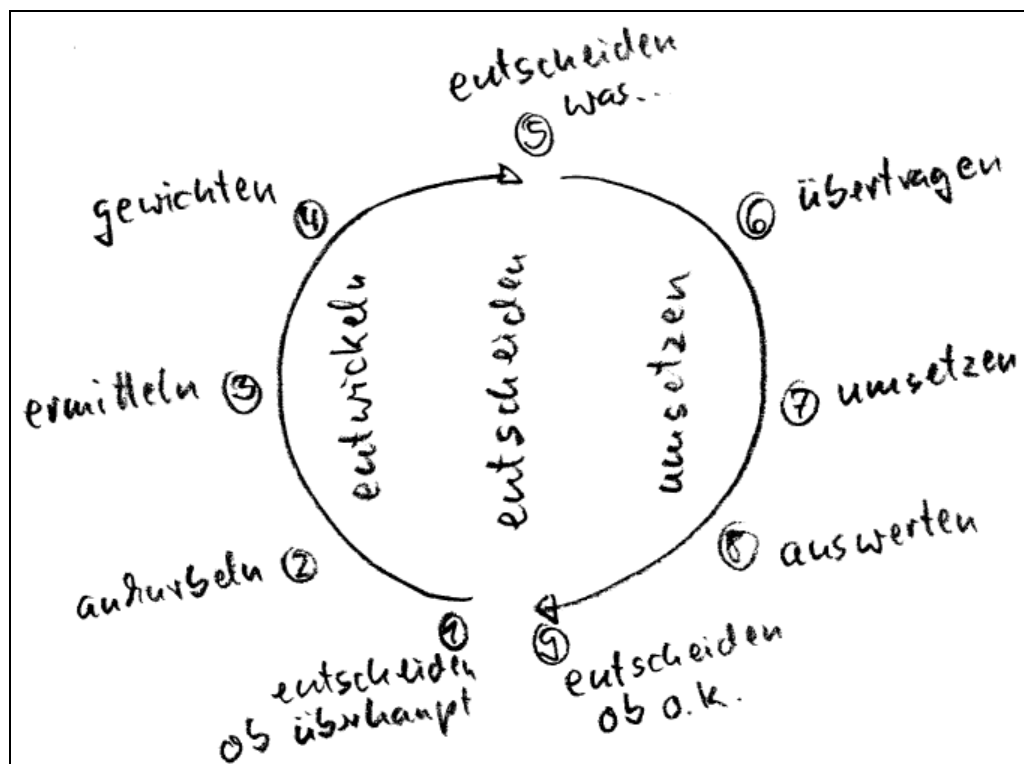
7. **Umsetzen:** u.a. Implementation, Realisation, Integration

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

**Entscheiden ob zufrieden stellend oder...**

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

Abb. 16: 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 ist vermutlich das 5-stufige Mediationsmodell, was als idealtypischer Musterablauf aller professionellen Mediation gilt. Auch wenn in der Praxis gerade erfahrene Mediatoren sich nicht mehr streng daran halten.

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