

Prozedurale Kompetenz für demokratische Resilienz erschließen – Ein Impuls

Partizipative Prozeduren als Prothesen des Lernens

Angesichts der enormen Herausforderungen haben wir einen großen Bedarf nach prozeduralen Neuerungen. Wir verfügen bereits über eine breite Fülle an diesen neuen partizipativen Instrumenten der gesellschaftlichen Entwicklung, diese werden aber weder ausreichend erforscht und gelehrt, noch angewandt und institutionalisiert. Wir müssen darum grundsätzlich unser Wissenschaftsverständnis prozeduralisieren, durch Prothesen und „Politiknika“, die gemeinsam eine prozedurale „Refolution“ der Entfaltung der zwischenmenschlichen Co-Kreativität durch politische „Technika“ ermöglichen.

Welches ist das Wissen und Können und welches sind die politischen Techniken und sozialen Innovationen, die uns helfen

werden, unser Jahrhundert zu meistern? Nicht erst die akuten Herausforderungen, wie Flüchtlingsintegration und Terroranschläge, führen uns vor Augen, wie fragil und abhängig unser Gesellschaftsentwurf ist. Ganz allgemein lässt sich beobachten, dass unsere liberalen Demokratien (inklusive deren Verwaltungen und Einrichtungen) bei der erforderlichen Co-Produktion von Gemeinwohl mehr und mehr überfordert sind. Nicht nur Extremismen, sondern auch die zunehmende Auskoppelung von selbstreferenziellen Systemen (insbesondere dem Geld- und Finanzsystem – Panama Papers, Bankenkrise et cetera) aus dem gesamtgesellschaftlichen Verantwortungskreis untergraben das „Immunsystem“ unserer freiheitlichen Gesellschaft. Wie kann darum die Widerstandskraft, sprich die demokratische Resilienz, gestärkt werden? Denn das friedliche, lokale wie globale Zusammenleben ist von einem guten Zusammenwirken, unterschiedlichster Akteure – und zwar über Grenzen, Sektoren und Kulturen hinweg – abhängig. Von selbst gelingt dies nicht!

Procedural Governance – prozedurale Politik – im Großen (Staatlichen) wie im Kleinen (Organisationellen) ist gefragt. Wo erwirbt man diese prozeduralen Kompetenzen, dieses Wissen – ja Können –, damit dieses beteiligende Zusammenspiel, Kooperation, Koordination, Co-Kreation, kurz Partizipation, gelingt?

Wie in einem Körper (Organismus), so gilt auch für Gemeinwesen (und andere Organisationsformen), dass der Schlüssel im zielführenden Zusammenspiel von zentralen und dezentralen, gesteuerten und autonomen Prozessen liegt. Unter dem neuen Führungsparadigma Governance, wird dieser Versuch, Gemeinwohl mit Selbstreferenz zu verbinden, aktuell vorangetrieben.

Dynaxität meistern

Zentral dreht es sich dabei um die Frage, wie Komplexität, gar Dynaxität (also sich dynamisch überschlagende Komplexität) in politischen und organisationellen Prozessen ver- und bearbeitet werden kann. Die Einbindung (Beteiligung) der Komplexitätsträger und Dynamiktreiber gilt dabei als der angemessenste Weg, die Dynaxität nicht nur in den Prozess zu holen, sondern auch fruchtbar werden zu lassen. Governance wird darum meist übergreifend gedacht – wie bei Multi-Stakeholder, cross-sectoral, international, ... Governance. Es wird ein Mehr an moderierter Kooperation gefordert, welche sich letztlich auf alle Lebensbereiche und Organisationstypen, von Team- und Organisationsentwicklung, über Community-Organizing und Stadtteilarbeit, bis hin zu nationaler Bürgergesellschaft und trans-nationaler Good-Governance erstrecken soll. Beteiligung ist in!

Doch wann und wie gelingt solch eine multidimensionale Beteiligung? Welches sind die prozeduralen Kompe-



Autor |

Dr. Raban Daniel Fuhrmann, Coach, Organisationsentwickler und Prozessberater für Politik bis Kirche, sowie Forscher und Dozent für Führung, Ethik und Governance an Hochschulen im In- und Ausland, u.a. Sprecher von Procedere, einem F+E Verbund für prozedurale Praxis in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und Inhaber der Prozessberatung ReformAgentur – Konstanz.

fuhrmann@procedere.org

tenzen, um solche übergreifenden Prozesse der Governance zu meistern?

An Verfahren und Formaten zur Beteiligung mangelt es nicht. Partizipative Tools gibt es Tausende! Wie unter anderem in einem Gutachten für den Zweiten Engagementbericht der deutschen Bundesregierung 2014 gezeigt, gibt es aus allen Bereichen und für alle Ebenen bereits Verfahren: Denn nicht nur aus dem eigentlichen Feld der Bürgerbeteiligung, Engagement- und Stadtteilarbeit entstehen weltweit Hunderte von Verfahren, sondern auch aus Organisations- und Projektentwicklung, Coaching und Gruppenarbeit, Großgruppen- und Erwachsenenpädagogik und aus der agilen IT- und Produktionsprozess-Koordinierung heraus. Es mangelt also nicht an Instrumenten und Anleitungen zum gezielten Zusammenwirken – im Gegenteil, die Zahl und Vielfalt verwirrt und verunsichert eher.

Fülle an Formaten durchdringen

Überhaupt – wie kann ich denn bei dieser Fülle wissen, wann ich welche Prozedur wie anwende und wann gerade nicht? Eine Verfahrenstheorie ist darum erforderlich, basierend auf einer Prozedurologie, die von der prozeduralen Seite menschlichen Seins- und Werdens ausgeht, und über eine Taxonomie (Verfahrenskunde) und Praxeologie (Anwendungskunde) jene prozeduralen Kompetenzen erschließt, um die Fülle an Verfahren theoretisch und praktisch zu durchdringen.

Diese prozedurale Kompetenz – das Wissen und Können des Anleitens von Menschen und Gruppen zu Kooperation, – ja Co-Kreativität – ist Schlüsselkompetenz und wird dennoch zu wenig vermittelt und durchdrungen. Dabei geht es um eine zutiefst menschliche Wesenseigenart: Durch Reflexion können wir nämlich nicht nur die Differenz zwischen Ist und Soll (schmerzlich) wahrnehmen, sondern wir können über Imagination auch versuchen, diese Kluft zwischen Real und Ideal prozedural zu überbrücken, denn wir verfügen als Menschen über das kreative Vermögen, Zeit (Vergangenheit und Zukunft) und Raum (Umfeld: „Du“ und Umwelt: „Es“) gedanklich und praktisch in das Hier und Jetzt zu holen. Genau dies leisten Prozeduren: Sie takten Interaktion in bewältigbaren Teilschritten. Kurz: „Wer muss mit wem, zu was, wie interagieren, damit am Ende X (das Wozu) rauskommt?“

Eigentlich ist dies auch der Beginn von Politik: Das gemeinsame Angehen von Herausforderungen, die man weder alleine noch sofort lösen kann. Politik, in diesem basa-

len, da prozeduralen Verständnis, beginnt also immer mit der Frage nach dem „Wie“: Wie kann ich andere dazu bringen, für mich/mit mir, ein trans-individuelles Vorhaben anzugehen? Zukunftsweisende (Weiter)Bildung muss darum immer auch eine prozedurale und damit politische, da kollektiv gestalterische Komponente haben.

Warum wissen wir nach wie vor noch so wenig über diese Vielfalt an neuen partizipativen Gestaltungsmöglichkeiten? Warum werden diese politischen und sozialen Techniken noch so wenig und unzureichend gelehrt und gelernt, entwickelt und erforscht, angewandt und optimiert? Die Ursachen sind systemisch und grundsätzlich! Wir brauchen einen prozeduralen Paradigmenwandel – sowohl in unserem wissenschaftlichen Selbstverständnis, als auch im damit verbundenen Bildungssystem, unter anderem durch einen neuen Hochschultypus. Wir müssen einen Prozedural Turn einleiten, der umfassend Inhalt, Methodik und Form von prozedural relevanter Fortbildung umdenkt/-baut.

Prothetische Wissenschaftswende einleiten

Unser Erkenntnismodell ist seit der Antike dialektisch geprägt. Wir verstehen Lernprozesse als dialogischen Prozess, in welchem Erkenntnis durch die Synthese entsteht, also durch Argumentieren und Erwidern, Überdenken und Schließen von Rede (These) und Gegenrede (Antithese). Erkennen ist demnach ein deliberativer und damit partizipativer Prozess. Die aus solch einer rationalen, lernbereiten, gewaltfreien Kommunikation gezogene Synthese hebt jedoch den zugrundeliegenden Widerspruch nur partiell, nämlich nur ideell auf: Die Synthese verbleibt nach wie vor im Gedanklichen (Theorie), dringt nicht zum Handelnden (Praxis) – geschweige denn zum Bewirken des Erhofften vor. Das heißt, ich erkenne durch einen dialektischen Prozess zwar, dass etwa eine Sache nicht ganz so einfach wie erwartet zu lösen ist, und finde in der Synthese auch Hinweise, wie eine Lösung aussehen kann, jedoch heißt das noch lange nicht, dass ich diese Lösung auch realisiere (im Sinne von: umsetze).

Auf die Synthese muss darum – so meine These – noch eine vierte politisch-schöpferische Stufe folgen: die der Prothese (siehe Abbildung 1)!

Lachen Sie bitte erst mal nicht, sondern lassen Sie zunächst das Bild auf sich wirken: Was ist ihre erste Assoziation, wenn sie an eine Prothese denken? Eine Krücke? Eine künstliche, technisch raffinierte Ergänzung unseres Körpers, um eine Behinderung, gar Verkrüppelung auszugleichen? Genau diese Bild ist damit intendiert! Denn ist es

Der Procedere Verbund (www.procedere.org) widmet sich seit 2005 der Verbesserung der prozeduralen Praxis in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Er ist ein kollegialer Verbund von Forschern und Beratern, die sich für die Entwicklung und Verbreitung von mehr Professionalität beim Konzipieren und Moderieren partizipativer Verfahren einsetzen.

Abb. 1: Prothetische Dialektik der prozeduralen Prothese

Reden:	These ↔ Antithese
Denken:	→gedankliche Synthese
Handeln:	→prozedurale Prothese

Literatur |

Dienel, H.-L./Franzl, K./Fuhrmann, R.D./Lietzmann, H. J./Vergne, A.: Die Qualität von Beteiligungsverfahren (Hrsg. mit). München 2014

Fuhrmann, R.D.: Beteiligungsformate beurteilen und erschließen – Eine Übersicht zu Vielfalt, Einsatz und Wirkung von informellen Bürgerbeteiligungsverfahren. Gutachten für den 2. Engagementbericht der Bundesregierung 2014

Fuhrmann, R.D.: Brückenbauer gesucht! Wie Demokratiepoltik die Repräsentationskluft überbrücken kann. In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung, vhw, Heft 4/2012, S. 199-203

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

Fuhrmann, R.D./Brunn, M.: Stärkung der kommunalpolitischen Arbeit durch coaktive Problemlösungsverfahren – Eine Auswahlhilfe für kommunale Entscheider. In: Stock, A./Kegelmann, J. (Hrsg.): Kommunalpolitik der Zukunft. Partnerschaftlich und professionell. Stuttgart 2005, S. 121-144

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

nicht Teil der menschlichen Natur, dass – wenn es darum geht, Erkanntes umzusetzen – wir alle quasi Krüppel sind? Erleben wir nicht täglich, dass sich etwas vorzunehmen noch lange nicht heißt, es auch beständig zu tun?

Doch – und dies ist die eigentliche Aussage der prothetischen Dialektik – es geht gerade nicht um noch mehr und härtere Selbstdisziplinierung und Selbstermächtigung, das Gute nun wirklich andauernd selbst zu tun. Vielmehr geht die Forderung nach dem Mitliefern einer Prothese ganz unheroisch davon aus, dass wir, auf uns allein gestellt, beständig immer wieder scheitern werden und wir gerade darum diese Prothesen benötigen – im Sinne von Hilfsmitteln/Krücken des „gemeinsamen, schrittweisen Überwindens einer (gerade auch moralischen und intentionalen) Begrenztheit“.

Umsetzungshilfen des Gelernten

Wer in seiner Bildungsmaßnahme nur die Ziele und Prinzipien des Handelns thematisiert, nicht aber zugleich auch beginnt, Instrumente einzuführen und anzupassen, mit denen die Teilnehmer diese Handlungsprinzipien dann auch umsetzen und adaptieren können, der handelt nicht nur unverantwortlich, sondern angesichts der Fülle an Verfahren auch unprofessionell.

Lernen wir nicht aus dem Lehren gerade dies? Dass selbst wenn man etwas gelernt hat, wir es noch lange nicht beherzigen und anwenden? Ist nicht gerade das der Anspruch, der besonders an berufliche Fort- und Weiterbildung geknüpft wird? Das in solche Personalentwicklungsmaßnahmen investierte Geld und die dabei beanspruchte Zeit sollen sich ja rentieren. Ist darum nicht die eigentliche Messlatte, die an berufliche oder auch politische Weiterbildung gelegt wird, dass das Vermittelte nicht nur das faktische Verhalten beeinflussen soll, sondern dadurch die intendierten Wirkungen erzielt werden?

Krank nicht unser Bildungssystem daran, dass gerade dieses gestalterische Wagen und Können zu wenig vermit-

telt wird? Dies ist doch der eigentliche Kern gerade von politischer Bildung zur Stärkung von demokratischer Resilienz: Demokratie eben nicht mehr nur zu wagen (wie Willy Brand es noch forderte), sondern nun (45 Jahre später) Demokratie wirklich auch zu können. Dies muss unser Anspruch sein: Auf Wollen und Wagen folgen Können und Vollbringen.

Die zum Tun ermutigende Folgerung

Wir müssen nicht einmal das Bild der Krücke bemühen, um die Botschaft zu betonen: Die engere Wortbedeutung mit der lateinischen Vorsilbe „pro“, als zeitlich vorgelagerter, zusprechender, ja ermutigender Aussage, betont das Kräftigende, Vermögende in diesem Fall einer weisen These: Eine Für-These: Pro-These eben. Es geht nicht einfach um eine Wissenschaft der Praxis, sondern um eine Weisheit der Poesis – („poiesis“, das schöpferische Gestalten eines Handwerkermeisters oder Künstlers, unterschieden von „praxis“, der ausführenden Tätigkeit der Sklaven), kurz, um poetische Weisheit: „phronesis“. Nur dass diese Klugheit, nicht als heroische Einzelleistung, sondern nur mittels politischer „techne“ zwischen mündigen „zoon politikon“ gelingt.

Eine Prothese ist eine zum Tun des Erkannten ermutigende Folgerung, die so affirmativ und anleitend ist, dass sie die Lernenden geradezu verleitet, das Erlernte auch zu realisieren. Es handelt sich um prozedurale Konstrukte im Sinne politischer Verfahren, die mich beim Angehen und Umsetzen des Erkannten unterstützen und begleiten. Im verfahrenstheoretischen Sinne könnte man, um die Anschlussfähigkeit an das verschriftlichende Selbstverständnis des Bildungssystems zu gewährleisten, auch von Pre-skriptionen, Pro-grammen, also Vor-schriften sprechen, da sich diese Prothesen nicht nur konzipieren, sondern auch als schriftliche Anleitung vorab festlegen lassen. Wirksam als Prothese werden sie erst, wenn sie quasi aus dem Regal genommen, angelegt und benutzt werden. Sprich: wenn aus einer intendierten Prozedur ein faktischer Prozess wird.

Wie können diese Prothesen konkret aussehen? Dies hängt zuerst vom Erkenntnisgegenstand ab. Das methodische Spektrum reicht in der Erwachsenenbildung zum Beispiel vom unterstützenden Lernen, von einem ermutigenden Anschubsen (Nutchung), über begleitende Gruppenformate, wie Peercoaching und Interventionsgruppen, bis hin zu unterstützenden Koordinierungsmethoden des

Umsetzens des Erlernten, wie man sie beispielsweise als Scrum aus der agilen Projektgovernance (in Weiterentwicklung des linearen Projektmanagements) in letzter Zeit aus der IT-Projektarbeit zu übertragen versucht.

Und wie können dieses Wissen und Können, diese prozeduralen Kompetenzen des Auswählens und Entwickelns, Anwendens und Anpassens (Konzipieren, Moderieren, Re-Designen) selbst entwickelt und vermittelt werden?

Politiknikum: Polytechnikum gründen

Dazu ein kurzer Exkurs in einen oft übersehenen, jedoch für unseren wirtschaftlichen Wohlstand grundlegenden Meilenstein der Hochschulbildung:

Im Laufe der Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts tat sich die Kluft immer weiter auf zwischen einerseits den neuen technologischen Möglichkeiten und andererseits den dazu erforderlichen Bildungsformaten und -einrichtungen. Insbesondere die dominierenden geisteswissenschaftlich geprägten Universitäten blickten auf diese „Schmieröl-Disziplinen“ herab. Selbst an den noch wenigen technischen Hochschulen modellierte man die Praxis lieber mathematisch als empirisch, beispielsweise durch Experimentieren und Messen. An die erforderliche Ausbildung von praxisgestaltenden Ingenieuren wagte man sich – wegen der drohenden Rufschädigung, unwissenschaftlich zu sein – nur „verklemmt“ heran. Es waren darum oftmals aus Gewerbe und Handel heraus initiierte Hochschulgründungen, die diese Aufgabe übernahmen. Die Bildungsprothese des Polytechnikums trat ihren wirkungsmächtigen, Industrialisierung und Technisierung vorantreibenden Siegeszug an. Die Stärke der deutschen Wirtschaft speist sich wesentlich aus diesen rund 150 Jahre alten Bildungsinnovationen, die wissenschaftliche Theorie mit produktiver Praxis verbinden – am stärksten wohl im Modell der Dualen Hochschulen.

So gilt zum Beispiel das um 1865 von der lokalen Wirtschaft gegründete Technikum Mittweida als Vorreiter, wo die vermittelten physikalischen und chemischen Grundlagen zugleich an echten Maschinen in Laboratorien (sogenannten Lehrfabrik-Werkstätten, später Präzisen) auch praktisch übertragen und so erworben wurden. Spätere Innovatoren und Unternehmensgründer, wie Opel, Horch und Bahlsen, haben hier nicht nur für sich eine Synthese von wissenschaftlicher Erkenntnis und praktischer Übertragbarkeit erkannt, sondern diesen kombinierenden Lernprozess als so ermutigend erlebt, dass sie dies später in

eigene Erfindungen und Unternehmensgründungen übersetzt haben. Der Erfolg dieser Gründungswelle an Polytechnika war so groß, dass schließlich um 1900 auch die großen Technischen Universitäten darauf einschwenkten.

Prozedurale Innovationen fördern

Befinden wir uns gegenwärtig im Bereich der Politik- und Sozialwissenschaften nicht in einer ähnlichen Situation? So wie in Zeiten der Industriellen Revolution, können wir auch gegenwärtig im Feld der politischen und sozialen Techniken einen wahren Innovationsboom erleben. Doch so wie vor 150 Jahren tun sich unsere Universitäten und Hochschulen auch heute wieder schwer, diese prozeduralen Techniken des Organisierens von Zusammenwirken auch praxeologisch zu erforschen und zu vermitteln. Stattdessen wird die politische und gesellschaftliche Realität mathematisch und statistisch modelliert. So bleibt das riesige Potenzial an neuen politischen Instrumenten und partizipativen Verfahren weitgehend brach liegen, was somit verhindert, dass unsere Institutionen und Gemeinwesen die enormen Herausforderungen meistern können.

So wie wir ohne die technischen Innovationen der Industrialisierungswellen keine angemessenen materiellen Lebensbedingungen für sieben Milliarden Menschen liefern könnten, so werden wir den künftig acht, neun, zehn Milliarden keine verheißungsvollen sozialen Lebenschancen bieten können. Beide gemeinsam, die physische Materialität, als auch die politische, gewähren erst die Chancen auf eine nachhaltige, sprich gute Zukunft.

Wir brauchen darum eine den sozialen Wandel und die politische Krise meisternde neue, prothetische Wissenschaft. Deren Fokus ist auf die Erschließung und Verbreitung derjenigen prozeduralen Kompetenzen zu legen, mittels derer sich jene Prothesen, sprich Prozeduren zur Bewältigung des Wandels und Entfaltung des zwischenmenschlichen Potenzials, ausgestalten lassen. Und damit dies in der Fläche wirksam wird, auch und gerade international benötigen wir dazu eine Innovations- und Gründungswelle an neuen, prozeduralen Hochschulen. Die Idee eines politischen Polytechnikums als Politiknikum, sei hier nur als Impuls gedacht, damit wir nicht nur Lehrinhalte und Lernansatz überdenken, sondern auch das organisationelle Gefäß, durch das sich das Wissen, Können und Wollen entfalten lässt, welches wir zum Entwickeln von nachhaltigen Lösungen für die Dynaxität im 21. Jahrhundert benötigen.

Info

Unter dem Motto „Partizipation lernen“ veranstaltet der Procedere Verbund vom 25. Bis 27. Januar 2017 seine zehnte Werkstatttagung in der Ev. Akademie Loccum (bei Hannover). Das Thema des Lernens und Weitergebens partizipativer Kompetenzen wird dabei im Mittelpunkt stehen. Bei Interesse, wenden Sie sich bitte mit Angabe von Mailadresse und Name an anmelden@procedere.org.