

Grundsätze für Partizipation und Veränderungen

Die Herausforderung

Es wird vermutlich eine der schwierigsten Herausforderungen in den nächsten Jahrzehnten sein, in unserer Gesellschaft nachhaltige Veränderungen und Entwicklungen zu gestalten.

Eine Schlüsselrolle bekommen dabei die Entscheidungsträger auf den obersten Führungsebenen. Unabhängig vom Kapitaleinsatz bestimmen deren Menschenbild, ihre Denkmodelle, Theorien und Erfahrungen in starkem Maße die Richtungen, die Inhalte und die Qualität der Veränderungen und Innovationen, die wir erfahren werden.

Das Selbstverständnis von Führung hat sich in den letzten Jahren bereits verändert: Führung bedeutet immer weniger, für alles allein verantwortlich zu sein und konkrete Lösungen liefern zu müssen. Stattdessen bedeutet Führung immer mehr: Verantwortung übertragen, Beteiligung fördern und fordern, Wissen und Erfahrung mit anderen zu teilen und gemeinsam zu neuen Lösungen zu kommen.

„Wir irren uns voran“

Der Leitsatz im Wissensmanagement: „Wir können nicht wissen, was wir nicht wissen!“ - ist auf den meisten Führungsebenen präsent, wenn auch nicht überall offen ausgesprochen. Benchmarking oder Best Practice helfen Entscheidern, die richtigen Fragen für sich und für ihre Organisation zu finden. Nur was ist, wenn noch keine vergleichbaren Lösungen vorliegen? Dann gilt ein weiterer Grundsatz: „Wir irren uns voran!“ Dies kann teuer werden und zu lange dauern. Der Druck steigt und die Notwendigkeit, sich zu verändern, wächst in unserer Gesellschaft weiter.

Veränderungsbewusstsein und -fähigkeit

Die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen und Menschen ist zum Wettbewerbsfaktor geworden. Und so kommt es, dass wir zu Fragen und Aufgaben des Entwicklungs- und Veränderungsmanagements nach geeigneten Vorgehensweisen suchen, die die gewünschte Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit und die viel besprochene Nachhaltigkeit bieten. Wenn dann von anderen noch keine konkreten Erfahrungen vorliegen oder Vorhandenes sich nicht auf die eigene Situation übertragen lässt, nutzen uns Theorien und Grundsätze. Abstraktions- und Antizipationsfähigkeit, Kreativität und Empathie sind Voraussetzungen, um aus Prinzipien und Modellen das notwendige Lernen organisiert zu beauftragen und zu steuern (siehe Lernen in Wissensorganisationen).

Nachfolgend einige Aussagen, die den Charakter von Checklisten haben und von Verantwortlichen genutzt werden können, um Partizipation und Veränderungsprozesse wirksamer managen zu können.

Erfolgreiche Veränderungen

Dabei geht es sowohl um die Innovationsfähigkeit als auch um die Integrationsfähigkeit. Veränderung kann nicht ohne ihren Gegenspieler, das Bewahrende, verstanden werden. Erfolgreich ist eine Veränderung erst dann, wenn sie vom Bestehenden akzeptiert und integriert ist. Nicht das Neue an sich, sondern die Integration des Neuen in das Bestehende ist die Herausforderung. Das erfordert die Veränderungsfähigkeit von Menschen und Organisationen sowie ganzer Systeme.

Die Veränderungsdynamik bringt es mit sich, dass nicht mehr so sehr die eine „richtige“ Lösung - d.h. die richtige Strategie, das richtige Produkt, die richtige Organisation usw. - ausschlaggebend sind, sondern wie Veränderungsprozesse gestaltet werden, um zu zukunftsfähigen Lösungen zu kommen.

Veränderungen sind letztlich auch immer persönliche Vorgänge. Dies erfordert, sich von bestehenden Bildern über sich und andere, über mögliche Zukünfte und über Zugehörigkeiten zu lösen und neue zu entwickeln. Gestaltung von Veränderung ist, wenn sie nachhaltig sein will, immer auch Arbeit an der eigenen Identität. Die Arbeit an der eigenen Identität wird somit auf Dauer gestellt, sowohl für die Menschen einer Organisation als auch für die Organisation oder das System selbst.

Perspektiven erweitern

Die neuen Herausforderungen, die aus Veränderungsdruck entstehen, können vor allem dann erfolgreich in Angriff genommen werden, wenn Politiker, Manager, Berater, Experten und auch Bürger, ohne ihrer Profession dabei untreu zu werden, ihre „Landkarten“ um die Perspektiven der jeweils anderen erweitern.

Voraussetzung für Entwicklungsarbeit

Veränderungs- oder Entwicklungsmanagement im Rahmen von Partizipationsprozessen im öffentlichen Raum und in Wissensorganisationen ist eine netzwerkorientierte Entwicklungsarbeit und dabei ist grundsätzlich zu beachten:

- Das Entwicklungsziel ist als selbststeuerndes Lernen in Bezug auf die eigene Organisation, das eigene System, auszurichten.
- Der Fokus richtet sich auf Individuen und Gruppen, Organisationen, neue oder bestehende Netzwerke.
- Der Initiator und Prozessbegleiter, als Ermöglicher, bekommt viele Rollen für die er die Verantwortung zu übernehmen hat:
 - o Als Vortragender hat er die Essens eines Leitbildes und damit die Chancen und Risiken glaubhaft zu transportieren.
 - o Er ist Prozess, Organisations- bzw. Systemexperte und zusätzlich Kontextexperte, Impulsgeber und damit der Architekt der Kommunikations- und Lernprozesse.

Es ist darauf zu achten, dass die wesentlichen bekannten Theorien zur Gestaltung von Partizipations- und Entwicklungsprozessen in gesellschaftlichen Kontexten genutzt werden und nicht laienhaft und nur im guten Glauben gehandelt wird. Zum richtigen Handwerkszeug gehören zum Beispiel Gruppendynamik (Lewin), Organisationsentwicklung, Systemtheorie (Luhmann, Wilke, Baeker, Argyris), Organisationelles Lernen (Senge), Action Learning-Ansatz, Facilitating, Stadtentwicklung, Quartiermanagement (Grimm), Netzwerktheorie, Wissensmanagement.

Arbeits- und Organisationsformen

Zu den Arbeits- oder Organisationsformen (Settings), die im Rahmen von Partizipationsprozessen zu gestalten sind, gehören zum Beispiel:

- Für einfache Informationsveranstaltungen: Präsentationen und Hearings.
- Um Trägerschaft, einen breiten Konsens, die Bereitschaft für Wandel und organisiertes Lernen (Reflexion) zu ermöglichen, sind die Methoden und Strukturen aus Groß- und Dialoggruppen zu wählen.
- Um nach solchen vorangegangenen Prozessen inhaltlich weiter zu kommen, sind Steuerungsgruppen, Strategieentwicklungs- und Umsetzungsgruppen als Community of Practice im Sinne von Hyperorganisationen zu installieren. Experimentier- oder auch Zukunftswerkstätten können Sinn machen, um neue Erkenntnisse oder Anforderungen mittels Steuerungsgruppen in die Entwicklungen einfließen zu lassen.

Wichtige Grundsätze im Rahmen von Partizipationsprozessen zur Gestaltung von Veränderungen in sehr komplexen Systemen.

Die Kunst der Veränderungsarbeit besteht darin, sich in die Prozesse so einzuklinken, dass Veränderungsimpulse angenommen werden können und Wirkung zeigen. Dies bewirkt Autopoiesis. Autopoiese bedeutet *selber machen*, d.h., dass soziale Systeme sich ständig selbst reproduzieren. Indem sie dies tun, koppeln sie sich im gewissen Sinne von der Umwelt ab. In autopoietischen Prozessen achtet das System vor allen auf die interne Anschlussfähigkeit und ist relativ immun gegen Anregungen von außen. Soziale Systeme sind zwar mit ihren Umwelten verkoppelt, sind aber selektiv in der Aufnahme von Informationen von außen. Da die Umwelt immer komplexer ist als einzelne soziale Systeme, schützen sie sich vor zu viel Komplexität und unterscheiden zwischen relevanten oder nicht-relevanten Umwelten. Soziale Systeme sind deswegen nicht offen und benötigen Sinn, um zu überleben und sich zu verändern bzw. fortzuentwickeln.

Veränderung durch Arbeit am Sinn

Kein soziales System funktioniert, ohne sich selbst einen Sinn zu geben. Das bedeutet, auch Veränderung ist nicht ohne Arbeit am Sinn möglich. Sinn entsteht durch Kommunikation. Der Sinn hilft, sich von der Umwelt zu unterscheiden und sich mit ihr erfolgreich in Beziehung zu setzen. Er steuert das System auf all-gemeiner Ebene und ist deswegen von zentraler Bedeutung. Aus dieser Sicht betrachtet, können Systeme sich nur selbst verändern, indem sich ihr autopoietischer Prozess ändert. Um Veränderungen zu bewirken, gilt es, einen Prozess zu organisieren, der ständig zwischen beabsichtigten Veränderungen und der erlebten Veränderung oszilliert. Dies erfordert Klarheit über den eigenen Standpunkt, Selbstbeobachtung und Reflexion über die eigenen Handlungen.

(Quelle: Veränderung – systemisch, Klett Cotta).

Wirksame Intervention

Die wirksamste Weise, die Lücken zu finden, durch die sich ein soziales System anregen lässt, sich zu verändern bzw. sich zu bewegen, ist, den Rahmen, den Ort, die Zeit und die richtige Dialogmethode zur Verfügung zu stellen. So lassen sich zu neuen Kontexten über den organisierten inneren und äußeren Dialog der Menschen, über Reflexion, eigene Visionserarbeitung (gefühlte positive Bilder von der Zukunft), selbst entwickeltes Vertrauen in Bezug auf die Erreichbarkeit der Ziele und durch Verbindlichkeit in der Verankerung der Umsetzung - mittels Vereinbarungen über Strukturen, Kompetenzen, Ressourcenverwendung - nachhaltige Entwicklungen in Gang setzen und managen.