

Ulla Krämer

Meta-Matching-Methode als Entscheidungshilfe

Welche Methode für welches Projekt?

Schon wieder eine neue Methode... und dann der Name: kryptisch und auch noch in Englisch! Lassen Sie sich davon nicht einschüchtern. Die Meta-Matching-Methode, kurz MMM, ist geeignet, um eine Planungsgruppe ins Rollen zu bringen. Am Ende wird anhand einer graphischen Darstellung deutlich, wie gut eine bestimmte Methode (z. B. Open-Space) zur Lösung eines Problems oder zur Gestaltung eines Projekts geeignet ist. Ganz nebenbei, aber mindestens so nützlich, schärft MMM die Sinne für die besonderen Anforderungen eines Projektes und vermittelt ein Gespür für die Auswahl der Methoden, die in einem Projekt sinnvoll angewendet werden können.

Sei es die Schlichtung einer Erbschaftsstreiterei oder die Entwicklung eines Konzeptes zur Vermarktung regionaler Produkte – die Aufgaben von Beratungskräften und Planern in der Landwirtschaft sind ebenso vielfältig wie die Methoden, die hier zum Zuge kommen können. Kann sich die zerstrittene Familie noch an einen Tisch setzen oder braucht sie jemanden, der das Gespräch moderiert? Bringen Sie die Landwirte oder Vertreter einer Dorfgemeinschaft in einer Perspektivenwerkstatt zusammen oder versuchen Sie es lieber mit PRA (Participatory Rural Appraisal)? Woran orientieren Sie sich, wenn Sie eine Methode auswählen? MMM hilft bei diesen Fragen und leitet Sie dabei durch vier Phasen:

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

MMM versteht sich in erster Linie als Anstoß, um über das Anliegen und die Herangehensweise mit Hilfe von Fragen ins Gespräch zu kommen. Es ist ein Gerüst, an dem zum einen „der Fall“ und zum anderen „die Methode“ aufgezogen werden kann. Anhand von Netzdiagrammen wird am Ende deutlich, welche Methode für den einen oder anderen Fall besser oder schlechter geeignet ist und warum.

Beispiel „Schulhofkonflikt“

Der Fall „Schulhofkonflikt“ stammt aus dem Teilnehmerkreis einer Tagung, auf der MMM vorgestellt wurde: Eine bestehende Haupt- und Realschule ist kürzlich mit einem Gymnasium zusammengelegt worden. Lehrer wie Schüler der verschiedenen Schulformen gren-

zen sich voneinander ab. Auf dem gemeinsamen Schulhof kommt es immer wieder zu Konflikten. Zum Erproben von MMM wurde dieser Fall willkürlich mit der Open-Space-Methode kombiniert.

1. Mapping

Im ersten Schritt, dem Mapping, leuchten Sie das Thema aus:

- Um welche Frage(n) geht es genau? Wo soll es hingehen? Kristallisieren sich Zwischenziele heraus? Gibt es eine Vorgeschichte – verbirgt sich vielleicht ein ganz anderes Problem im Hintergrund?
- Nehmen Sie die beteiligten Akteure und ihre Interessen unter die Lupe: Wer ist die Zielgruppe? Wer ist der Initiator? Wer arbeitet mit wem und wer gegen wen? Wie sind die äußeren Machtverhältnisse, wer zieht im Hintergrund die Fäden?

Dieser Schritt des Mapping erfordert etwas Zeit und möglicherweise einen Moderator. Im Gespräch werden sicher noch weitere Fragen auftauchen, so dass sich nach und nach für alle Beteiligten ein detailliertes Bild des Ist-Zustandes ergibt. Damit gehen Sie zum zweiten Schritt über: das Profiling.

2. Profiling

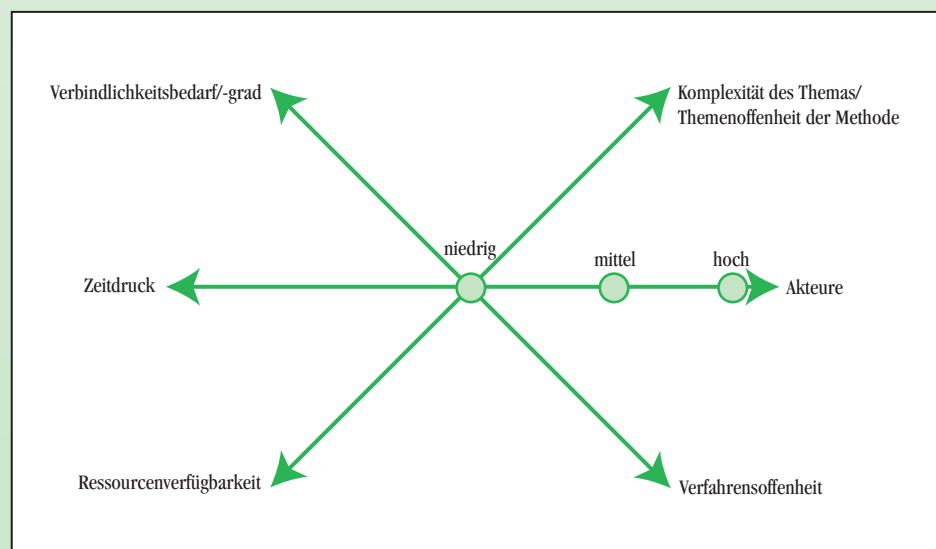
Hier messen Sie Ihren Fall an folgenden sechs Kriterien: Komplexität, Akteure, Verfahrensoffenheit, Verbindlichkeitsbedarf/-grad, Zeitdruck und Ressourcenverfügbarkeit. Sie markieren Ihre Einschätzungen in einem Netzdiagramm (s. Abbildung 1). Danach zeichnen Sie ein ebensolches Profil von der Methode, die Sie in Erwägung ziehen.

Wie in einem Spinnennetz gehen die Achsen für die einzelnen Kategorien von einem zentralen Punkt aus. Die Bewertungsskala entlang jeder Achse reicht jeweils von „niedrig“ über „mittel“ bis „hoch“. An dieser groben Einteilung erkennen Sie schon, dass es hier nicht um eine möglichst exakte Quantifizierung geht. Peilen Sie „über den Daumen“, urteilen Sie spontan! In dieser Phase wird auch nicht ausführlich diskutiert – das kommt später noch einmal (im Re-Designing).

Die im Folgenden aufgeführten Fragen sind nicht als Checkliste zu verstehen. Sie sollen lediglich helfen, die abstrakten Kriterienbezeichnungen mit Leben zu füllen.

Ein Kriterium ist die Komplexität des Themas. Je klarer sich das Thema darstellt, desto niedriger ist die Komplexität. Für die Beurteilung helfen Ihnen folgende Fragen weiter:

Abbildung 1: Grundraster, um Fall und Methode zu „messen“



- Ist die Fragestellung klar oder vielschichtig?
- Erschwert ein Konflikt die Lösung?
- Stehen bereits alle benötigten Informationen zur Verfügung?

Ein weiteres Kriterium sind die Akteure:

- Ist klar, wer welches Interesse verfolgt? Sind alle Interessen vertreten?
- Sind die Betroffenen zeitlich und örtlich verfügbar? Sind sie motiviert und in der Lage, sich einzubringen?
- Stehen Kommunikationshindernisse (z. B. Sprachbarrieren, Konflikte) im Weg?

Das dritte Kriterium ist die Verfahrensoffenheit:

- Käme eine Vielzahl verschiedener Methoden für das Anliegen in Frage (große Verfahrensoffenheit)?
- Oder schränkt sich die Auswahl beispielsweise dadurch ein, dass die Methode eine Interaktion zwischen den Beteiligten ermöglichen muss – oder verhindern soll?
- Haben Sie einen großen „Methodenkoffer“ zur Verfügung, aus dem Sie auswählen können / müssen?
- Sind die Betroffenen offen für neue Methoden? Sind sie eventuell schon „vorgeschädigt“ und demotiviert durch erfolglose vorangegangene Aktionen?

Daraus ergibt sich auch die Frage nach dem Verbindlichkeitsbedarf. Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen:

- Geht es darum, ein Meinungsbild zu erstellen?
- Soll ein Konzept entwickelt werden, mit dem sich beispielsweise eine Region um Fördergelder bewirbt?
- Oder soll ein Projekt entstehen, das gleich im Anschluss umgesetzt werden kann?

- Muss Konsens erreicht werden oder wird es eine Abstimmung geben?

Möglicherweise fällt Ihnen die Einschätzung der beiden Kriterien Zeitdruck und Ressourcenverfügbarkeit leichter:

- Haben Sie nur wenige Tage, einige Wochen oder Monate zur Verfügung?
- Oder geht es um grundsätzliche und langfristige Planungen, für die Sie Jahre veranschlagen können oder müssen?

Bedenken Sie bei den Ressourcen nicht nur die finanziellen Möglichkeiten:

- Wie viel Personal (ehrenamtlich oder angestellt) steht zur Verfügung? Wie sieht es mit den Räumlichkeiten aus? Auf welche technische Ausstattung können Sie zurückgreifen?

Die Abbildung 2 stellt das Profil des Schulhofkonfliktes dar. Das Anliegen liegt klar auf der Hand: Es geht um die Integration und Identifikation der Lehrer und Schüler mit der gemeinsamen Schule – somit ist die Themenoffenheit gering. Die Zahl und Vielfalt der Akteure ist zwar nicht klein, aber überschaubar. Da die Beteiligten zwangsläufig zur selben Zeit am selben Ort weilen, sind sie gut erreichbar. Die vorhandenen Konflikte und die ungewisse Motivation erhöhen jedoch die Akteurskomplexität dieses Falles. Der Anspruch an die Verbindlichkeit und die Nachhaltigkeit der Lösungsansätze wurde als sehr hoch eingeschätzt.

Nun prüfen Sie jede der möglichen Methoden anhand ähnlicher Kriterien auf ihre Tauglichkeit für die konkret vorliegende Situation. Analog zur Komplexität des Falles beurteilen Sie die Themenoffenheit der Methode:

- Eignet sich die Methode für nahezu jedes beliebige Thema?
- Können Sie bei einem vielschichtigen Problem mehrere Fragestellungen mit derselben Methode in Angriff nehmen?
- Ist die Methode flexibel, um auf mögliche Änderungen, zum Beispiel im Informationsstand, zu reagieren?
- Können neu aufkommende Aspekte oder Fragen aufgenommen werden?

Die Akteursoffenheit einer Methode ist ein Maß dafür, wie gleichmäßig gut sich alle Betroffenen beteiligen können.

- Erfordert die Teilnahme die persönliche Anwesenheit zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort?
- Werden bestimmte Gruppen von der Teilnahme ausgeschlossen (z. B. Berufstätige, die nicht an Tagesveranstaltungen teilnehmen können, Senioren, die nicht mobil sind, um zum Veranstaltungsort zu kommen, Migranten, die den Aufruf zur Teilnahme nicht verstehen)?

Bei der Beurteilung der Verfahrenskomplexität stellen sich Fragen wie:

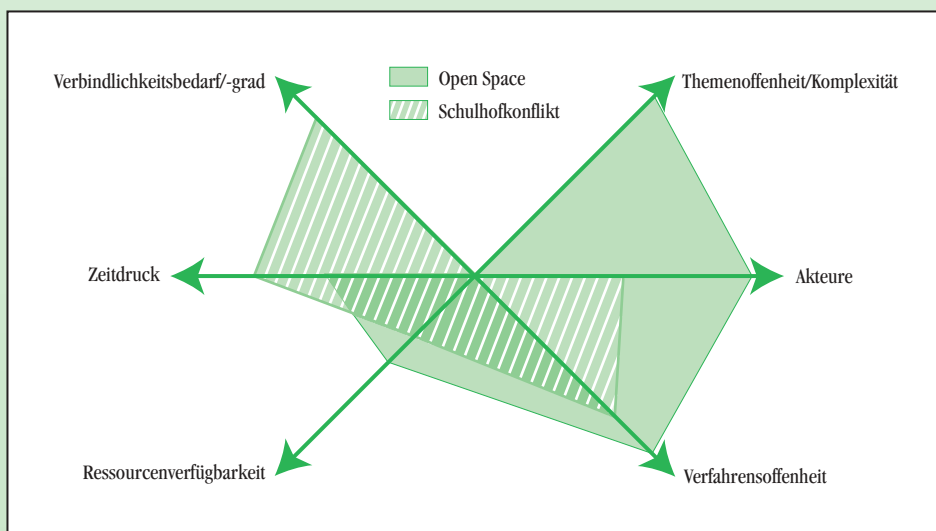
- Ermöglicht die Methode eine Interaktion zwischen den Teilnehmern?
- Ist es erforderlich, dass alle Betroffenen persönlich teilnehmen oder können sich Interessensgruppen durch einen Vertreter äußern?
- Beschränkt sich die Methode auf bestimmte Modi oder Medien oder kann jeder, der sich beteiligen möchte, dieses auf seine Weise tun?

Ein wichtiges Kriterium ist der Verbindlichkeitsgrad, den die Methode erreichen kann:

- Ist sie geeignet, einen Ist-Zustand auszuloten oder Entscheidungen zu treffen? Wie werden sie getroffen und von wem werden sie getragen?
- Können Betroffene durch die Methode zur weiteren aktiven Teilnahme motiviert werden?
- Entsteht eine hohe Erwartungshaltung bei den Beteiligten? Wie sind die Voraussetzungen, diese Erwartungen erfüllen zu können?

Hier wird deutlich, dass der mögliche Verbindlichkeitsgrad nicht allein von der Methode abhängig ist, sondern an der jeweiligen Situation gemessen werden muss. Gibt es beispielsweise bereits Absprachen mit kommunalen Instanzen über die Umsetzung der Ergebnisse?

Abbildung 2: Matching



Politisch-soziale Techniken für das 21. Jahrhundert

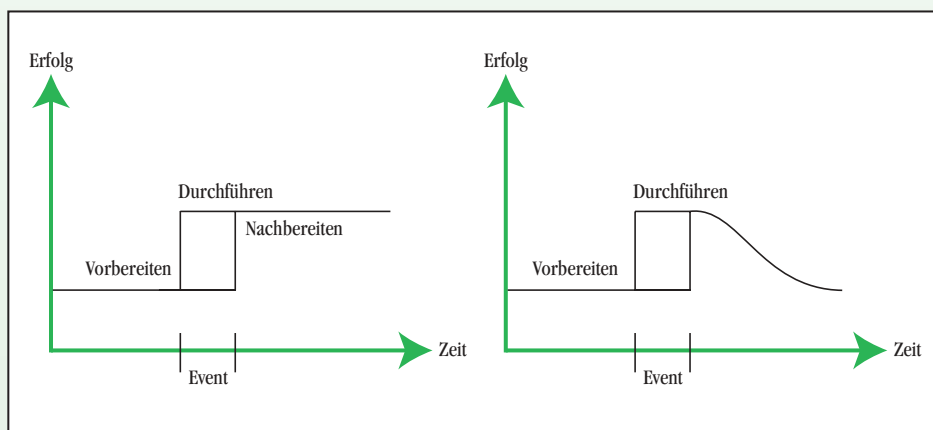
Hinter der sehr pragmatischen Anleitung, eine geeignete Methode zur Problemlösung mit Hilfe der Meta-Matching-Methode zu finden, steht eine viel weiter reichende und tiefer gehende Theorie. Sie bringt zwei Dinge zusammen: Da ist zum einen die Einsicht, dass Menschen motivierter sind, etwas (Neues) umzusetzen, wenn sie sich an der Entscheidung oder Entwicklung selbst beteiligt haben. Hinzu kommt die Beobachtung, dass Politik „nicht mehr so recht funktioniert“. Verelendung, Krieg und Umweltbedrohungen sind teilweise die Folge.

Beides zusammen führt zu der These, dass die „wahren Zukunftstechnologien“ gar nicht die naturwissenschaftlichen, sondern die politischen und sozialen Werkzeuge sind. Ohne innovative Konflikt- und Problemlösungsverfahren bringen uns Nano-, Bio-, Informations-, Kommunikations-, Umwelt- und Energietechnologie nicht durch dieses Jahrhundert. Wenn Politik bisher mit Assoziationen wie „Hierarchie“, „Staatsgewalt“, „zentralistisch“ und „bürokratisch“ verknüpft war, geht es nun darum, Politik (wieder) als das gemeinsame Lösen gemeinsamer Probleme zu verstehen. Dazu passende Assoziationen wären beispielsweise „Kooperation“, „Verantwortung“, „Selbstorganisation“, und „Vernetzen“.

Ein gemeinsames Merkmal der innovativen politischen Techniken ist, dass alle Beteiligten (Betroffene wie Geforderte) einbezogen werden. Dieser Personenkreis kann eine Familie sein, ein Unternehmen, eine Gemeinde, eine Region, ein Staat oder eine Staatengemeinschaft. Da rückt natürlich die Frage nach dem WIE in den Vordergrund. Es gibt an die hundert bekannte und angewandte Teilnahmeverfahren. Und weit mehr ungelöste Aufgaben. Welches Verfahren passt aber nun zu welchem Projekt? Und genau diese Frage kann mit Hilfe von MMM geklärt werden.

Wenn Sie mehr über zukunftsweisende Verfahren und Verfahrensberatung erfahren möchten, wenden Sie sich an: Raban Daniel Fuhrmann (ReformAgentur), Martin-Schleyer-Straße 38 a, 78465 Konstanz-Litzelstetten rabandf@reformagentur.de ■

Abbildung 3: Stufenmodell: Nachbereitung erhöht die Wahrscheinlichkeit des Erfolges



Sehr konkret sind die Fragen nach dem Aufwand:

- Welchen Zeitaufwand erfordert eine Methode – in der Vorbereitung, in der Durchführung und in der Nachbereitung? Was kostet das?
- Wie hoch sind der personelle, der räumliche und der technische Ressourcenaufwand? Gibt es Einsparmöglichkeiten?

3. Matching

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

Das Profil der Open Space-Methode in Abbildung 2 zeigt große Abweichungen bezüglich der Themenoffenheit. Bei dieser Methode darf jeder ein beliebiges Thema zur Diskussion stellen und jeder darf dort mitdiskutieren, wo er möchte. Sie bietet eine enorme Themenoffenheit, die das klar umgrenzte Schulhof-Problem gar nicht braucht. Hier würde mit Kanonen auf Spatzen geschossen. Das Ergebnis einer so offenen Methode könnte sein, dass eine Vielzahl weiterer Probleme zu Tage tritt, ohne dass auch nur ein einziger verbindlicher Lösungsansatz gefunden würde. Da zeigt sich auch die zweite große Diskrepanz: Die Ergebnisse einer Open Space-Runde haben keine Beschluss- und Durchsetzungskraft. Damit ist der Verbindlichkeitsgrad sehr niedrig. Für die Lösung dieses Konfliktes ist das aber unverzichtbar.

4. Re-Designing

In der vierten Phase, dem Re-Designing, wird schließlich überlegt, ob die geprüfte Methode für diesen einen Fall gänzlich verworfen werden muss, oder ob es sinnvoll ist, sie in den Knackpunkten an den Fall anzupassen. Jetzt kann die eigentliche Planung beginnen. Eventuell stellt sich dabei heraus, dass keine Methode allein das Problem lösen kann. Geschickt kombiniert ergeben sie aber eine geeignete Strategie, mit der sich die Lösung Stufe für Stufe erarbeiten lässt.

Wichtig ist eine gute und zügige Nachbereitung der Ergebnisse nach jedem durchgeführten Schritt. Sonst „verpufft“ der Effekt – präsentierbare Ergebnisse veralten, die Motivation aller Beteiligten sinkt und die Glaubwürdigkeit leidet. Statt auf einem höheren Level weiterzumachen, fängt man wieder von vorne an – oder lässt es ganz (s. Abbildung 3).

Für den Schulhofkonflikt ist die Open Space-Methode also nicht optimal geeignet. Mit der Modifikation einer eingeschränkten Themenfreiheit ist die Grundidee, dass sich kleinere Gruppen über einzelne Aspekte ihres gemeinsamen Problems austauschen, jedoch gar nicht schlecht. Die Zusammenfassungen dieser Gruppendiskussionen könnten dann als Ausgangspunkte für weitere Aktionen mit Methoden bearbeitet werden, die auf eine größere Verbindlichkeit abzielen.

Anschrift der Autorin

Dr. Ulla Krämer, Freie Journalistin,
Alexianerstraße 35, 50676 Köln
ulla.kraemer@gmx.de