

## Partizipation – Schlagwort oder mehr?

**Stand in den 1980er und 1990er Jahren, als die laienpastoralen Berufe integriert werden mussten, „kooperative Leitung“ für das Ideal einer Kirche, in der sich Mitarbeiter\*innen auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam kirchliches Handeln verantworten, werden mit dem Schlagwort „partizipative Leitung“ noch viel weitergehende Phantasien im Blick auf die zukünftige Sozialgestalt von Kirche geweckt. Es liegt der Verdacht nahe, dass es vor dem Hintergrund knapper werdender Ressourcen v.a. um die Gewinnung (womöglich Instrumentalisierung) von ehrenamtlichen Laien für den Dienst in der Kirche unter Beibehaltung bestehender Machtverhältnisse gehen könnte.**

**Fragen tauchen auf: Was ist unter Partizipation zu verstehen? Warum ist Partizipation wichtig? Kann Kirche von ihrem Selbstverständnis her überhaupt partizipativ sein oder muss sie es sogar? Welche Konsequenzen für das Rollenverständnis der handelnden Akteure und das konkrete Führungshandeln ergeben sich? Wie kann Partizipation jenseits von Appellen in der Praxis konkret realisiert und in der Organisation verankert werden?**

### 1. Zur Entwicklung des Partizipationsbegriffs

In kurzer Zeit hat der Begriff „Partizipation“ im kirchlichen Kontext Karriere gemacht. In einer umfassenden Befragung kirchlicher Führungskräfte beider Konfessionen zur Zukunft der Kirche in Deutschland wurden die Eigenschaften „dialogisch“ und „partizipativ“ (neben adressatenorientiert, diakonisch und geistlich-spirituell) als wichtigste Merkmale eines zukünftigen Profils von Kirche identifiziert.<sup>i</sup> Entsprechend wurde auch gute Führung<sup>ii</sup> in erster Linie mit den Eigenschaften dialogisch, partizipativ bzw. synodal konnotiert (neben motivierend, fördernd und ermöglichend, kommunikativ, transparent und verbindlich).

Der schillernde Containerbegriff Partizipation wird inflationär gebraucht und ist zugleich hoch normativ besetzt. Das erfordert zunächst eine begriffliche Klärung.

#### Wortbedeutung

Partizipation kommt von lat. participio „teilnehmen lassen, etwas mit jemandem teilen, an etwas teilhaben“. Es geht um einen interaktiven Vorgang: Teil geben und Teil nehmen. Der Begriff steht heute für Beteiligung, Teilhabe, Mitsprache, Mitwirkung oder Mitbestimmung. Im Kern wird er verwendet, um die Einbeziehung von Individuen und Gruppen in Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse zu beschreiben. Damit ist er ganz eng mit der Idee von Emanzipation verknüpft.

#### Ursprungskontext Übergang von Mittelalter zur Neuzeit

Der Gedanke der Partizipation reicht bis in die Zeit des Übergangs vom Spätmittelalter zur Frühen Neuzeit zurück. Die Erfindung des modernen Buchdrucks ermöglichte die massenhafte Verbreitung von Schriften und eröffnete auf breiter Basis den Zugang zu Wissen und Information. Die veränderten Möglichkeiten der Kommunikation wurden zur Triebfeder für die Bildungsbewegung in der Renaissance und das Zeitalter der Aufklärung. In der humanistischen Tradition zielt Bildung auf Teilhabe („gleiche Bildung für alle“) und hat grundsätzlich emanzipatorischen Charakter (Ideal ist das „autonome Individuum“).<sup>iii</sup>

## **Leitbegriff im politischen Diskurs in der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts**

Ausgelöst durch die sozialen Bewegungen und Umbrüche in den 1960er und 1970er Jahren wurden Emanzipation und Partizipation zu normativen Leitbegriffen im politischen Diskurs. Straßburger und Rieger<sup>iv</sup> beschreiben im Anschluss an Sherry R. Arnstein sechs Stufen der Partizipation auf dem Weg zu politischer Mitwirkung und zivilgesellschaftlicher Selbstverantwortung:

- (1) Informieren
- (2) Lebensweltexpertise einholen
- (3) Meinung erfragen
- (4) Mitbestimmung zulassen
- (5) Entscheidungskompetenz teilweise abgeben
- (6) Entscheidungsmacht übertragen.

Arnstein selbst definiert Partizipation im engeren Sinn normativ als Teilhabe an Entscheidungsmacht („Citizen Power“). Dieser Definition folgend, unterscheiden Straßburger und Rieger sog. „Vorstufen“ (Stufen 1-3) von Formen „echter“ Partizipation (Stufen 4-6). Bei ihr haben Menschen „eine rechtlich, formal oder konzeptionell abgesicherte und damit verbindliche Rolle im Entscheidungsprozess“<sup>v</sup>.

## **2. Tiefendimensionen von Partizipation**

Partizipation ist eine Idee mit Sprengkraft. Lässt sich diese Idee jenseits einer normativen Setzung sozialwissenschaftlich und theologisch begründen?

### **Kontrollmöglichkeit und -erfahrung als Bedingung von Identifikation**

Explizit kein Thema, gibt es dennoch in der psychologischen Forschung Hinweise auf zugrundeliegende Mechanismen und mögliche Effekte von Partizipation. Menschen haben ein starkes Bedürfnis, ihre Umgebung aktiv mitzugestalten. Sie sind bestrebt, Zustände und Ereignisse in sich selbst und in ihrer Umwelt zu kontrollieren. Frey und Jonas<sup>vi</sup> sprechen in diesem Zusammenhang von „Kontrollmotivation“. Sie wird erlebt, wenn Dinge beeinflussbar (behavior control) oder vorhersagbar sind (information control), wenn damit verknüpfte negative Reize durch eine kognitive Strategie (Ablenkung, Sinnverleihung etc.) reduziert (cognitive control) bzw. einer Ursache zugeordnet werden können (retrospective control).

Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten ist Sinn und Kennzeichen jeder Entscheidung. Erfolgt sie einseitig wird dies als Kontrollverlust erlebt. Im Sinne der Reaktanztheorie löst das Stress und im weiteren Verlauf Widerstand aus. Die Identifikation mit dem System geht verloren. Anhaltende Erfahrung von Kontrollverlust führt nach Seligman zu „gelernter Hilflosigkeit“, zu ohnmächtiger Abhängigkeit, zu Resignation, innerer Kündigung und Burn-out.<sup>vii</sup> Partizipation und Empowerment hingegen fördern die Resilienz. Sie stärken die Identifikation mit dem System und die Bereitschaft, sich dafür zu engagieren.

### **Relevanz und Inklusion als Bedingung von Systemzugehörigkeit**

Systeme entstehen durch Kommunikation, indem sich die Beteiligten wechselseitig beobachtend auf bestimmte Aspekte des Kontextes beziehen, diesen einen Sinn zuschreiben und in die weitere Kommunikation eintragen.<sup>viii</sup> Eine Information ist dann relevant, wenn sich Kommunikationspartner darauf beziehen. Werden potentielle Kommunikationsteilnehmer von Teilnehmern eines Kommunikationszusammenhangs (eines Systems) wahrge-

nommen und bestimmt diese Wahrnehmung den weiteren Kommunikationsverlauf mit, werden potentiellen Kommunikationsteilnehmer systemrelevant. Sie werden in das System inkludiert.

In diesem Sinne ist Inklusion die Bedingung für Systemzugehörigkeit. Genau dafür schafft Partizipation die Rahmenbedingungen. Werden Menschen oder Gruppen nicht im beschriebenen Sinne inkludiert, geschieht also keine Partizipation, werden sie per se aus der (relevanten) Kommunikation und damit aus dem System exkludiert.

Umgekehrt gilt auch, wenn ein System für das Individuum seine Relevanz verliert, und das Individuum den Kontexten der Kommunikation keinen Sinn mehr zuschreiben kann, steigt es aus der Kommunikation aus und ist damit nicht mehr Teil des Systems. Nur wenn das System Relevanz für potentielle Kommunikationspartner besitzt und sie von ihnen wahrgenommen wird, besteht die Möglichkeit von Partizipation (und damit von Inklusion).

Mit einem systemischen Verständnis von Partizipation endet auch die Idee, man könne Menschen neu gewinnen, indem man sie in eine bestehende Form von Kirche integriert: Diejenigen, die in relevante Kommunikation einbezogen werden verändern das System grundlegend. Theologisch könnte man auch sagen, die Offenbarungsgeschichte Gottes mit seinem Volk geht weiter.

### **Innere und äußere Kopplung als Bedingung von Entwicklung**

Organisationen lassen sich als Systeme verstehen, die auf Dauer gestellt sind und für ihre Kommunikation und die damit verbundenen Entscheidungen entsprechende Routinen entwickelt haben. Partizipation ist in Organisationen unerlässlich, um Entscheidungen bottom-up (von Seiten der Mitwirkenden) und von außen (von Seiten der Kunden bzw. Adressaten) her zu validieren, also innere und äußere Kopplung herzustellen.

Die Herstellung innerer und äußerer Umweltreferenz ist umso dringlicher, je stärker die Organisation auf Personen (deren Wissen, Überzeugung, Erfahrung, Kompetenzen...) setzt und je volatil sich interne und externe Umwelten zeigen, also Entwicklung notwendig ist. Die Einbeziehung der relevanten Umwelten verändert die Beobachtungsperspektive, stellt Unterschiede her, erhöht die Divergenz und damit die Problemlösekompetenz (Resilienz).

Umgekehrt brauchen Systeme ein Minimum an vertikaler Struktur (Hierarchie) und damit Machtasymmetrie, um Konvergenz herstellen und Entscheidungen fällen zu können (was Sinn der Organisation ist). Gerade dann, wenn starke Veränderungen notwendig sind und massive Turbulenzen zu erwarten sind, wird Führung auch im Gegenüber gebraucht. Das ist etwa der Fall, wenn – wie in der aktuellen Situation von Kirche – neue Kommunikationspartner (Adressaten) inkludiert werden sollen und dazu Ressourcen umzuverteilen sind.

### **Communio und Ministratio als konstitutive Bausteine von Kirche**

Kirchliches Handeln folgt bis heute höchst unterschiedlichen Organisationslogiken, die im Laufe der Geschichte integriert wurden (monarchisch-feudale, hierarchisch-bürokratische, technokratisch-funktionale, synodal-demokratische und kooperativ-teamorientierte Logik). Sie alle wirken parallel und greifen ineinander. Je nach Gewicht prägen sie die Kultur vor Ort.

Das II. Vatikanische Konzil markiert dabei einen Umkehr- und Wendepunkt im Kirchenverständnis. Mit dem Communio-Gedanken führt das Konzil ein zusätzliches Organisationsprinzip ein, das über viele Jahrhunderte in Vergessenheit geraten war: Kirche konstituiert sich nicht nur top-down vom Weiheamt her (ministratio), sondern auch (und zuerst!) bottom-up aus der gläubigen Gemeinschaft heraus (LG 4). Diese beiden Grundbewegungen zusammen zu denken, ist eine bleibende Herausforderung und zugleich – aus organisatori-

scher Perspektive – eine der größten Stärken der Kirche: Sie zwingt die Beteiligten iterativ zu einer wechselseitigen Validierung ihrer Sicht- und Verhaltensweisen.

Partizipation gehört in dieser Tradition zum Selbstverständnis von Kirche. Allerdings sind die Logiken und Bilder von Kirche unterschiedlich tief in der kirchlichen DNA verankert. Partizipative Ansätze, wie sie sich im Teamgedanken und der synodalen Verfasstheit andeuten, unterliegen (noch immer) dem Vorbehalt, dass Amtsträger jederzeit nach technokratisch-funktionalem, hierarchisch-bürokratischem oder monarchisch-feudalem Muster eingreifen und diese korrigieren können (Rangfolge der Macht-Logiken).

### **Subsidiarität als Gestaltungsprinzip menschlichen Zusammenlebens**

Die christliche Sozialethik formuliert den Gedanken der Teilhabe an der Gestaltung menschlichen Zusammenlebens in Form des Subsidiaritätsprinzips. Es besagt, dass untergeordnete dezentrale soziale Einheiten in ihrer Kompetenz und Autonomie den Vorrang vor übergeordneten zentralen Einheiten und Lösungen haben, sofern sie dazu in der Lage sind, und im Falle der Übernahme von Verantwortung durch die übergeordnete Einheit subsidiär in Form von Ergänzung oder Hilfestellung erfolgt mit dem Ziel, die Autonomie der untergeordneten Einheiten nach Möglichkeit wieder herzustellen.

Subsidiarität ist nicht – wie vielfach angenommen – eine einseitig von oben gewährte (damit auch wieder entziehbare) Delegation von Verantwortung, sondern um den prinzipiellen Vorrang und die strukturelle Verankerung dezentraler Verantwortung und Problemlösekompetenz. Das Subsidiaritätsprinzip fordert also nicht irgendeine Form von Mitverantwortung, sondern maximale Selbststeuerung und Partizipation, ohne die (Gesamt-)Verantwortung von Führung in Frage zu stellen.

## **3. Partizipation und Führung**

Bereits jetzt ist erkennbar: Führung und Partizipation sind eng miteinander verknüpft und aufeinander bezogen. Wie kann das Verhältnis genauer bestimmt werden?

### **Etymologische Wurzeln von „leiten“ und „führen“**

Einen ersten Hinweis liefern die etymologischen Wurzeln der Begriffe „leiten“ und „führen“. Die *idg.* Wurzel leit[h] steht für „gehen, dahingehen“. Im *ahd.* und *mhd.* entsprach dieser Bedeutung das Wort „leiden“. Erst unter christlichem Einfluss wurde daraus „dulden, ertragen, Schmerz/ Kummer empfinden“. Das Verb „leiten“ ist das Veranlassungswort zu leiden, bedeutete ursprünglich „gehen oder fahren machen“. Ähnlich verhält es sich mit dem Wort „führen“, dem Veranlassungswort zu „fahren“. Das also ist die Kernaufgabe von Führung und Leitung: in Bewegung bringen, Erfahrung ermöglichen, Lernen in Gang setzen, Selbstverantwortung und Selbststeuerung stärken.

### **Kontextabhängigkeit von Führung**

Die Geschichte der Führungsforschung zeigt, dass das Verhältnis von Führung und Partizipation stark vom kulturellen Kontext und von den konkreten Herausforderungen abhängig ist, denen sich das jeweilige System (Volk, Institution, Gruppe) ausgesetzt sieht. Eine auf industrielle Massenproduktion hin optimierte Organisation benötigt eine völlig andere Form von Führung als eine Dienstleistungsorganisation, in der es in besonderer Weise auf die Kommunikation mit den Adressaten der Dienstleistung ankommt. Im ersten Fall stehen technisch-

betriebswirtschaftliche Variablen im Vordergrund, im dagegen zweiten kommunikative und partizipative Aspekte.

### **Herausforderungen an der Schwelle zur nächsten Gesellschaft**

Und heute? Die Entwicklung des gesellschaftlichen Umfeldes hat in den letzten Jahrzehnten eine neue Qualität erreicht: Helmut Wilke spricht von einer Welt, die gekennzeichnet ist von Volatilität (permanenten, massiven Schwankungen/ Turbulenzen), Unberechenbarkeit (Nicht-Vorhersagbarkeit von Zuständen und Entwicklungen), Komplexität (Vielzahl von Einflussfaktoren und nicht durchschaubaren Zusammenhängen) und Ambiguität (Uneindeutigkeit von Informationen).<sup>ix</sup> Im Anschluss an Drucker sieht Dirk Baecker darin die Anzeichen eines epochalen gesellschaftlichen Umbruchs, vergleichbar dem vom Übergang vom Mittelalter in die Neuzeit. Wir stehen – getrieben vom technologischen Fortschritt – an der Schwelle zur „nächsten Gesellschaft“.<sup>x</sup>

In diesem Kontext bewegen sich heute Unternehmen und Institutionen. Wem die Kontextualisierung nicht gelingt, verschwindet von der Bildfläche. Die verfasste Kirche hinkt der Entwicklung um Jahrzehnte hinterher. Reformen in den zurückliegenden Jahrzehnten blieben stets kulturimmanent.<sup>xi</sup> Es ging primär darum, i.S. des Modernisierungsparadigmas den fortschreitenden Ressourcenmangel strukturell durch immer weitergehende Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung zu kompensieren, um so den Zusammenbruch des volkswirtschaftlichen Modells pastoraler Massenproduktion aufzuschieben.

Für die Kirche stellt sich die Überlebensfrage, wenn sie sich nicht endlich der Dynamik des gesellschaftlichen Wandels vorbehaltlos stellt, die Kernfrage der Relevanz kirchlichen Handelns für die Menschen und die Gesellschaft von heute angeht und den notwendigen Systemwandel in Gang setze.<sup>xii</sup> Die notwendige Kontextualisierung erfordert ein Höchstmaß an Partizipation.

### **Legitimation von Macht und Führung**

Führung funktioniert über den Einsatz von Machtmitteln, z.B. der Macht, Anweisungen zu geben oder bestimmte Dinge zu entscheiden. Sie setzt immer ein Minimum an Machtasymmetrie voraus. Die Begründung dieser Asymmetrie, die Legitimation von Macht und damit von Führung hat sich seit dem Mittelalter stark verändert. Hier drei markante Stationen.

In „traditionalen“ Kulturen wird die Form des Zusammenlebens als althergebrachte, heilige Ordnung verstanden, die in einer mythischen Ursprungserzählung begründet ist. In der speziellen Form der hierokratischen Organisationen ist der Herrscher zugleich oberster Priester. Die Ordnung ist göttlichen Ursprungs und mit absoluter Macht verbunden. Ungehorsam und Abweichung von der Tradition ist ein Sakrileg. Führung geschieht im Auftrag Gottes.

Für Max Weber ist „Herrschaft“ in Organisationen notwendig, um die Zusammenarbeit zielgerichtet, d.h. funktional organisieren. „Legal“ ist Herrschaft, wenn sie *an abstrakte, operational definierte und transparente Regeln gebunden ist, und die gemeinsame Überzeugung besteht, dass Regeln* legitim sind. Idealtypus ist die „bürokratische Organisation“. Sie ist gekennzeichnet durch Arbeitsteilung, Amtspflichten, regelgeleitete Amtsführung, transparente Amtshierarchie und ordnungsgemäße Aktenführung.

Aus einer systemischen Perspektive legitimiert sich Macht und Einfluss durch das Votum der Stakeholder (Interessensträger). Die Zwecke, wofür, und die Regeln, nach denen Führung zu geschehen hat, liegen nicht fest, sondern sind verhandelbar und unterliegen einem kontinuierlichen Anpassungsprozess zum Wohle des Ganzen und im Interesse der Stakeholder.

Wichtig an dieser Stelle ist, dass die Menschen heute mehrheitlich Führung genauso, wie zuletzt beschrieben, verstehen und andersgeartete Herrschaftsansprüche zunehmend ablehnen. Führung kann heute nicht mehr auf die Tradition, eine heilige Ordnung, ein Amt oder Fachexpertise allein stützen. Sie hat sich final in ihrem Tun dem Votum der Stakeholder zu stellen und muss sich im partizipativen Diskurs bewähren.

### **Balance von vertikaler und horizontaler Führung**

Unter den zuvor beschriebenen Herausforderungen, vor denen Organisationen heute stehen, verschieben sich die Koordinaten des Führungshandelns: Es geht um eine neue Balance von vertikaler und horizontaler Führung. Während in der Vergangenheit unter vergleichsweise stabilen Verhältnissen die vertikale Dimension von Führung, also die Verantwortung Konvergenz herzustellen, die Organisation zielorientiert zu steuern und Mitarbeitende wie Adressaten hierbei zu integrieren, im Vordergrund stand, gewinnt zunehmend die horizontale Dimension von Führung an Bedeutung, also die Verantwortung, Divergenz herzustellen, partizipative Suchprozesse zu organisieren, Selbstverantwortung, Innovation und Entwicklung zu fördern und zu begleiten.

Die Anforderungen an Führungskräfte in der Kirche sind dabei besonders hoch. Es geht um einen qualitativen Sprung: Die Kirche wird ihre Sozialgestalt, die über Jahrhunderte auf maximale Stabilität (Funktionalität, Produktivität) programmiert ist, so verändern müssen, dass sie maximale Flexibilität und permanenten Wandel ermöglicht. Zukünftig wird eine fluide Gestalt von Kirche gebraucht, weniger Organisation, mehr Bewegung. Dies beinhaltet im Kern eine radikale Deregulierung der vertikal-organisatorischen Komplexität (inkl. des verwaltungstechnischen Apparates) bei gleichzeitig maximaler Förderung der horizontal-dynamische Komplexität, also der Eigenständigkeit und kulturellen Vielfalt kirchlichen Lebens, und maximaler Partizipation an systemrelevanten Entscheidungen. Das reicht tief in die kirchliche DNA und wird sie verändern.

## **4. Partizipation und Involvement**

Aufgrund der normativen Besetzung des Begriffs Partizipation werden häufig die Interessen der Stakeholder übersehen, die partizipieren „sollen“, zumeist werden alle über den gleichen Kamm geschoren.

### **Involvement und Bindungsverhalten**

Wenn im kirchlichen Kontext von Partizipation die Rede ist, verbirgt sich zumeist die Vorstellung dahinter, als warteten alle nur darauf, gefragt zu werden, um an der Gestaltung von Kirche mitzuwirken. Die Marketingwissenschaft nennt diesen Fall „high Involvement“. Er ist gekennzeichnet durch höhere und längere Aufmerksamkeit, die Bereitschaft, sich intensiv, zielorientiert und differenziert mit etwas auseinanderzusetzen, eine höhere emotionale Bindung und relativ lange Entscheidungszeiten.

Aber das war einmal. Was heute in den Gemeinden geschieht, hat mit dem Leben der Menschen wenig zu tun<sup>xiii</sup>. Kirche und ihre Botschaft sind für die Mehrzahl der Kirchenmitglieder irrelevant geworden. Es berührt sie nur noch am Rande oder schon gar nicht mehr. Es liegt also „low Involvement“ vor: Menschen, die zu dieser Gruppe gehören zeigen – wenn überhaupt – nur kurzzeitig Aufmerksamkeit, setzen sich nur oberflächlich mit der Sache auseinander, haben eine schwache und kurzlebige emotionale Bindung dazu und entscheiden

sich schnell anhand bestimmter hervorstechender Merkmale, die ihrem Habitus entgegenkommen, unmittelbar Bedürfnisbefriedigung versprechen oder Stress reduzieren.

### **High Involvement: Teilhabe an Entscheidung**

Die gesellschaftlichen Veränderungen, in denen wir stehen, erfordern eine fluide und agile Kirche, weniger Organisation, mehr Bewegung – ganz wie in der frühen Zeit. In dem Maße, wie sich Kirche zu einem Netzwerk autonomer kirchlicher Orte und bunten Nebeneinander lokaler/virtueller kirchlicher Kulturen weiterentwickelt, verändern sich Mitgliedschaft und Nutzerschaft. Es wird eine kleine Gruppe aktiver, high involvierter Mitglieder geben, die kirchliche Angebote intensiv nutzen, sich dabei auch selbst als Subjekt von Kirche verstehen und entsprechend stark engagieren.

Für diese Gruppe der (jungen) Aktiven ist Teilhabe an Entscheidungen und die Möglichkeit auf diesem Weg „ihre“ Kirche zu gestalten von zentraler Bedeutung. Klassische Entscheidungsverfahren, die auf dem Mehrheitsprinzip beruhen, sind nur bedingt geeignet, ein Maximum an Partizipation herzustellen. Näher an einen Konsens führen beispielsweise das Konsent-Verfahren aus der Soziokratie oder das systemische Konsensieren.

Die Moderation von Entscheidungsprozessen nach dem Konsent-Prinzip<sup>xiv</sup> kommt ohne Abstimmung aus. Alle relevanten Fragestellungen werden im Diskurs erörtert. Die Moderation stellt sicher, dass alle Beteiligten in der Phase der Meinungsbildung ihre Sichtweisen und Argumente einbringen können. Die Phase der Beschlussfassung beginnt mit der Formulierung eines Lösungsvorschlags. Der Vorschlag wird angenommen, sofern es keinen „schwerwiegenden Einwand“ gibt (der argumentativ begründet werden muss). Ist dies der Fall wird in der Gruppe ein neuer Lösungsvorschlag gesucht, der auch die zuletzt vorgebrachten Argumente berücksichtigt. Der Vorgang wiederholt sich solange, bis kein schwerwiegender Einwand mehr vorgebracht wird.<sup>xv</sup>

Systemisches Konsensieren<sup>xvi</sup> kehrt den Blickwinkel bei Entscheidungen um. Nicht die Zustimmung zu einem Lösungsvorschlag, sondern das Ausmaß des Widerstands dagegen wird ermittelt. Die Lösung mit dem geringsten Widerstand, kommt einem Konsens in der Gruppe am nächsten und wird am ehesten von den Beteiligten mitgetragen.

### **Low Involvement: Adressatenorientierung**

Heute ist davon auszugehen, dass Menschen, die noch Kontakt zur Kirche haben oder sich für Kirche interessieren, mehrheitlich schwach involviert sind. Sie wollen nicht in der beschriebenen Weise partizipieren, weil es sie nicht berührt. Erst recht gilt das für jene, die der Kirche den Rücken gekehrt haben oder bislang gar keinen Kontakt mit der Kirche hatten.

Dennoch ist gerade auch hier Partizipation wichtig, um eine kontextsensible Entwicklung zu ermöglichen und Inklusion herzustellen. Der Fokus liegt auf der Einbeziehung der Adressaten und weiterer Anspruchsgruppen in Entwicklungsprozesse, insbesondere der adressatenorientierten Gestaltung kirchlicher Formen, Angebote und Leistungen. Der Adressat hat als Abnehmer nicht einfach zu nehmen, was er bekommt. Er ist nicht nur Beobachtungsobjekt oder Informant, der Hinweise darauf gibt, was gebraucht oder gewünscht wird. Vielmehr entwickelt er als Co-Designer die Leistung substantiell mit.

In Form eines Gebetes formulierte Klaus Hemmerle genau das bereits 1983 (!): „Lass mich dich lernen, dein Denken und Sprechen, dein Fragen und Dasein, damit ich daran die Botschaft neu lernen kann, die ich dir zu überliefern habe.“<sup>xvii</sup> Darin steckt ein grundlegenden Perspektivenwechsel, den die Synode von Trier fast 25 Jahre später in folgender Weise formuliert: „So lernt die Kirche von Trier, sich an den Grundfragen der Menschen zu orientieren

und sie im Lichte des Evangeliums gemeinsam mit ihnen zu deuten. Das ermöglicht ihr, mit den Menschen neu zu entdecken, wie sie die christliche Botschaft in ihrem Leben wiederfinden.<sup>xviii</sup>

## **5. Beteiligung angemessen organisieren**

Die Transformationsaufgabe, vor der die Kirche steht, ist gewaltig. Die Veränderungen werden erhebliche Irritationen und Verwerfungen hervorrufen. Partizipation ist nicht der Zauberstab, den sich viele erhoffen, der ad hoc das Blatt wendet und alle Probleme löst. Partizipation ist jenseits von Appellen, guten Worten, moralischem Zeigefinger oder euphemistischer Umschreibung des krassen Gegenteils harte Arbeit, die sich lohnt, wenn man es ernst meint.

### **Partizipation als Gestaltungsprinzip anerkennen**

Von „partizipativer Führung“ zu sprechen, suggeriert, dass Partizipation ein Merkmal von Führung ist, von Führung gewährt oder gemacht wird. Diese Sichtweise widerspricht der Art und Weise, wie Systeme entstehen und sich weiterentwickeln. Führung und Partizipation, die wechselseitige Synchronisierung und Validierung von Entscheidungen top-down und bottom-up, aus Innen- und Außenperspektive, sind grundlegende Gestaltungsprinzipien mit je eigenem Subjekt. Die Rede von „partizipativer Führung“ widerspricht in besonderer Weise der katholischen Tradition (wie sie das II. Vatikanische Konzil verkörpert), in der beide Bewegungen für Kirche konstitutiv sind und die Wirklichkeit von Kirche ausmachen. Das Subsidiaritätsprinzip geht noch einen Schritt weiter und formuliert den Vorrang dezentraler Verantwortung.

Auf diesem Hintergrund hat Führung im Blick auf Partizipation allenfalls ermöglichenden Charakter: Führung hat Partizipation angemessen Raum zu geben. Ob sie dies tut, ist nicht in ihr Belieben gestellt. Und die Pflicht, Partizipation zu ermöglichen, macht auch nicht an der eigenen Position (z.B. der eines Pfarrers oder eines Bischofs) Halt, im Gegenteil, hier kommt die Nagelprobe. Nicht das Ob, allenfalls das Wie ist an dieser Stelle noch offen.

### **Form der Partizipation situativ entscheiden**

Auf diesem Hintergrund stehen kirchliche Führungskräfte vielfach vor einem Dilemma: Nichts geht ohne Partizipation (weil niemand das Neue ein- und mitträgt) und nichts geht mit Partizipation (weil sie in bewährte Sackgassen führt). Partizipation als gesinnungsethischer Imperativ (alle müssen mitgehen und mitentscheiden) führt in der aktuellen Umbruchsituation notwendig zur Paralyse. Ein handlungsethischer Ansatz, der Partizipation von den Handlungsfolgen, also den Wirkungen her, denkt, öffnet Raum für Differenzierung.

Wenn klar ist (notfalls als Vorgabe), dass es zukünftig i.S. einer Mixed Economy unterschiedliche Kulturen und Formen, Kirche zu sein, geben wird, kann Führung im Blick auf die angestrebte Wirkung die ganze Bandbreite von Beteiligungsformen situativ einsetzen: Sei es in der Form, dass Personen(-gruppen) als Träger von Entscheidungen oder in Entwicklungsprozessen konstruiert (als *die* relevante systeminterne Umwelt in Entscheidungsprozesse inkludiert), als Teilnehmer konsultiert (als *eine* relevante systeminterne Umwelt in Subsystemen ohne Entscheidungskompetenz inkludiert) oder bloß informiert (als interne Umwelt ohne Relevanz konnotiert) werden.

## Bedingungslos Transparenz herstellen

Unabhängig davon, ob es um Partizipation in Entwicklungsprozessen oder im Regelbetrieb geht, ist Transparenz unabdingbar. Führung muss sicherstellen, dass Semantik (wie man davon spricht), Prozesse (wie die Abläufe geplant sind) und Praxis (was real passiert) kohärent sind, z.B. ob es um (Mit-)Entscheidung, Konsultation (Mitwirkung, Anhörung) oder bloß Information geht oder nach welchen Kriterien Repräsentanz hergestellt wird.

## 6. Mehr als ein Schlagwort – Resümee

Partizipation ist keine Eigenschaft von Führung. Sie ist gleichwertiges konstituierendes Prinzip von Kirche neben und gegenüber dem Amt. Sie ist unabdingbar an der Schwelle zur nächsten Gesellschaft. Ohne Partizipation hat Kirche keine Zukunft. Sie zu organisieren ist nicht in das Belieben von Führung gestellt - sie zum Wohle des Ganzen und aller Beteiligten zu modulieren schon.

Partizipation hat Sprengkraft und beinhaltet das Potential, Kirche grundlegend zu verändern, damit sie eine gute Zukunft hat. Allerdings ist sie nicht sehr tief in der kirchlichen DNA verankert und hoch anfällig, jederzeit relativiert oder instrumentalisiert zu werden. Führung muss Partizipation unbedingt wollen und sich dabei selbst schrittweise im eigenen Machtanspruch relativieren. Ansonsten bleibt es beim Lippenbekenntnis. Man sollte das Wort Partizipation dann nicht in den Mund nehmen.

Der Weg dahin, zu einer Kirche, in der sich *communio* und *ministratio* gleichwertig wechselseitig validieren und sich das auch strukturell abbildet, ist noch sehr lang. Selbst dann, wenn es in der Führung mehrheitlich gewollt würde, ist die Frage, ob die Zeit reicht. Die Menschen werden etwas anderes nicht mehr akzeptieren.

---

<sup>i</sup> Vgl. Valentin Dessoay, Ursula Hahmann, Gundo Lames, Alles klar? – Die Zukunft der Kirche aus der Sicht ihrer Führung, in *futur2*, 1/2017, verfügbar unter <http://www.futur2.org/article/allesklar-die-zukunft-der-kirche-aus-der-sicht-ihrer-fuehrung/> [15.02.2018].

<sup>ii</sup> „Führung“ wird hier als umfassender Begriff verwendet. „Leitung“ als die institutionelle Komponente von Führung wird an Stellen gebraucht, an denen speziell diese Facette gemeint ist.

<sup>iii</sup> Für Peter F. Drucker markiert die Erfindung des Buchdrucks den Übergang zu einer neuen „Medienepoche“: Die Wirkungen des neuen Verbreitungsmediums können nicht mehr durch alte Formen gesellschaftlicher Differenzierung kontrolliert werden. Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten erzwingen einen Systemwechsel, der als Chaos/ Katastrophe erlebt wird. (Vgl. Peter F. Drucker, *Managing in the Next Society*, New York 2003).

<sup>iv</sup> Gaby Strassburger, Judith Rieger, Bedeutung und Formen der Partizipation – Das Modell der Partizipationspyramide, in: Gaby Strassburger, Judith Rieger (Hg.), *Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe*, Weinheim, Basel 2014, 12-29, hier 23.

<sup>v</sup> Ebd., 25.

<sup>vi</sup> Vgl. Dieter Frey, Eva M. Jonas, Die Theorie der kognizierten Kontrolle, in: Dieter Frey, Martin Irle (Hg.), *Theorien der Sozialpsychologie*, Band 3, Bern 2002, S. 13-50.

<sup>vii</sup> Vgl. Martin E.P Seligman, *Erlernte Hilflosigkeit*, München, Wien, Baltimore 1979.

<sup>viii</sup> Niklas Luhmann, *Soziale Systeme*, Frankfurt/M. 1993, 194.

<sup>ix</sup> Vortrag anlässlich des 5. Strategiekongresses am 06.12.2017 in Bensberg. Das Akronym VUKA-Welt entstand in den 1990er Jahren zur Beschreibung der multilateralen Welt nach dem Ende des Kalten Krieges. Später wurde der Begriff auch auf andere Arten von Organisationen und in andere Bereiche strategischer Führung übertragen.

<sup>x</sup> Baecker, Dirk: Mit dem eigenen Leben Zeugnis ablegen: Kirche in nächster Gesellschaft, Manuskript zum Vortrag in der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg, 22. Januar 2014, S14.

---

<sup>xi</sup> Vgl. Valentin DESOY, Konzentration, Verdichtung, Zentralisierung – Das dominante Reformparadigma der katholischen Kirche, in: Valentin Dessoy, Gundo Lames, Martin Lätzel, Christian Hennecke (Hg.), Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten, Bd. 4, Trier 2015, 101-116.

<sup>xii</sup> Wie schnell der Zusammenbruch geschieht, zeigen neuere Untersuchungen, u.a. Valentin Dessoy, Ursula Hahmann, Gundo Lames, Trend wenden – Einschätzungen und Zahlen zur Zukunft der Kirche, in: futur2, 1/2018.

<sup>xiii</sup> Vgl. Herbert Haslinger, Gemeinde – Kirche am Ort. Impulse des Zweiten Vatikanischen Konzils, Paderborn 2015.

<sup>xiv</sup> The Sociocratic Group, A-B-C für angehende SKM-GesprächsleiterInnen. Schritt für Schritt zu effektiven Sitzungen, ohne Erscheinungsort und Jahr.

<sup>xv</sup> Das Konsent-Verfahren zeigt deutliche Parallelen zur geistlichen Entscheidung nach Ignatius von Loyola (vgl. Wolfgang Zecher, Geistliche Entscheidungsfindung in Gemeinschaft. „Der Heilige Geist und wir haben beschlossen ...“ (Apg 15,28), in: Impulse für die Pastoral 4/2014, 24-31).

<sup>xvi</sup> Georg Paulus, Siegfried Schrotta, Erich Visotschnig, Systemisches Konsensieren: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg, Holzkirchen 2013.

<sup>xvii</sup> Klaus Hemmerle, „Was fängt die Jugend mit der Kirche an? Was fängt die Kirche mit der Jugend an?“, in: Internationale Katholische Zeitschrift 12 (1983), 309.

<sup>xviii</sup> Bistum Trier (Hg.), „heraus gerufen – Schritte in die Zukunft wagen“. Abschlussdokument der Synode im Bistum Trier 2013 bis 2016, Trier 2016, 15.