

Valentin Dessoy

## Führung übernehmen, Macht abgeben

Kirche muss lernen, sich in einer Welt zu bewegen, die sich rasant verändert. Reformen in der Vergangenheit blieben weitgehend kulturimmanent.<sup>1</sup> Die Folgen sind offensichtlich: Die Diskrepanz zur umgebenden Welt wird immer größer, der Abbruch schreitet voran. Kirchliche Spitzenführungskräfte rechnen hinter vorgehaltener Hand mit einem Systemzusammenbruch in den nächsten fünf bis zehn Jahren.

Die Verantwortung für die Entwicklung liegt bei den Führungskräften. Ihr Handeln ist die zentrale Stellschraube („Führung geht voran“) und zugleich der kritischste Faktor. Der vorliegende Artikel geht der Frage nach, wie sich Führung – und damit die Verteilung von und der Umgang mit Macht – real verändern müssen, um einen Kulturwandel zur Wiedergewinnung der Umweltreferenz möglich zu machen.

### **Zur Begrifflichkeit**

Um den Vorgang des Gestaltens, des Steuerns und Entwickelns von Systemen und den sie konstituierenden Komponenten zu beschreiben, wird im Folgenden der Begriff „Führung“ gebraucht. Darunter wird der Prozess verstanden, in dem eine legitimierte und anerkannte (Führungs-)Person bzw. Instanz in Bezug auf ein ihr zugeordnetes System (und die Akteure darin) dialogisch, in situations- und kontextbezogener Art und Weise Bedingungen schafft, um optimale Funktionalität und nachhaltige Entwicklung des Systems und seiner Teile in angemessener Balance zu halten. Führung begründet sich weniger aus der Organisation als aus der Person des Gestaltenden. Sie wird am konkreten Verhalten gemessen. Nicht Befugnisse, sondern personale und soziale Fähigkeiten stehen im Vordergrund.

Der Begriff „Leitung“ ist im Blick auf die anstehende Kulturveränderung aus zwei Gründen denkbar ungeeignet. Er wird dogmatisch und kirchenrechtlich mit Hirtenamt (lat. *munus regendi*) gleichgesetzt und impliziert automatisch ein ganz enges, feudal-monarchisches oder hierarchisch-bürokratisches Vorverständnis. Zudem

entlastet der Leitungsbegriff den Rolleninhaber psychologisch, als er sein Verhalten aus der übertragenen Funktion heraus begründen kann, ohne dafür als Person gerade stehen zu müssen. Auf diesem Hintergrund ist der Leitungsbegriff, wie wir ihn kennen, Teil des Problems, nicht der Lösung. Da man im kirchlichen Kontext nicht ganz ohne ihn auskommt, wird Leitung im Folgenden ganz eng als eine Facette von Führung verstanden, die operational definierte formale Verantwortung für eine Organisation(-seinheit). Wie sie gestaltet und theologisch kontextualisiert werden kann, wird abschließend skizziert.

### **Kontext, Organisation und Führung**

Die angemessene Ausgestaltung von Führung ist vom Kontext abhängig, in dem sie geschieht, insbesondere der inneren Logik, die der Organisation zugrunde liegt, und den Herausforderungen, denen sie ausgesetzt ist. Im Anschluss an F. Laloux<sup>2</sup> lassen sich fünf Entwicklungsstufen von Organisationen identifizieren, die unterschiedliche Reifegrade markieren und Hinweise für die weitere Entwicklung von Kirche geben können:

1. Tribale (feudal-monarchische) Organisationen:

absolute Führung durch Autorität an der Spitze, auf Durchsetzung von Machtinteressen gerichtet, z.B. Straßengangs

2. Traditionelle (hierarchisch-bürokratische) Organisationen:

regelmäßige Führung in formal-hierarchischen Strukturen, auf Funktionalität ausgerichtet, z.B. Militär

3. Moderne (Groß-)Organisationen:

zentralisierte Führung durch Zielvorgaben und Kontrolle, Abbau von Redundanzen, auf maximale Leistung ausgerichtet, z.B. multinationale Konzerne

4. Postmodern-systemische Organisationen:

Führung durch Werte und Empowerment in flexibler Struktur, auf pluralen Interessenausgleich ausgerichtet, systematische Einbeziehung der internen und externen Stakeholder, z.B. kulturorientierte Organisationen, etwa Ben & Jerry's, Southwest Airlines oder a&e Reisen Hamburg

#### 5. Integral-evolutionäre (partizipative, holistische, fluide, agile) Organisationen:

Führung als multizentrischer Prozess durch flexible Rollenübernahme, auf individuelle und kollektive Entfaltung ausgerichtet, z.B. das Pflegeunternehmen Buurtzorg, Holland.

Diese Formen existieren nicht in Reinkultur. So haben sich auch in der Geschichte der Kirche unterschiedliche Kulturen mit je eigenen Führungslogiken herausgebildet, die bis heute nebeneinander wirksam sind.<sup>3</sup> Kirche bewegt sich größtenteils noch immer auf der Ebene traditioneller Organisationen. Die Reformbemühungen der letzten Jahre folgten zumeist dem Modernisierungsparadigma des vergangenen Jahrhunderts. Der Sprung auf die Entwicklungsstufe postmoderner bzw. agiler Organisationen ist bislang – trotz enormen Anpassungsdrucks – nicht gelungen. Kirche ist hyperstabil, weil die gewachsenen Kulturen unterschiedlich tief in der kirchlichen DNA verwurzelt sind: Zeitlich spätere stehen unter dem Vorbehalt, dass sie jederzeit durch frühere, insbesondere feudal-monarchische – außer Kraft gesetzt werden können (Rangfolge der Macht-Logiken und daraus erwachsender interner Anpassungsdruck).

Die zentrale Entwicklungsaufgabe besteht darin, Rahmenbedingungen für eine Kulturveränderung zu schaffen, die zu einer neuen, systemisch-agilen Organisationslogik und einer veränderten Macht-Logik führt: Führungskräfte in der Kirche müssen Führung übernehmen, um Macht abzugeben.

### **Agilität – kirchliches Leben von der Struktur lösen**

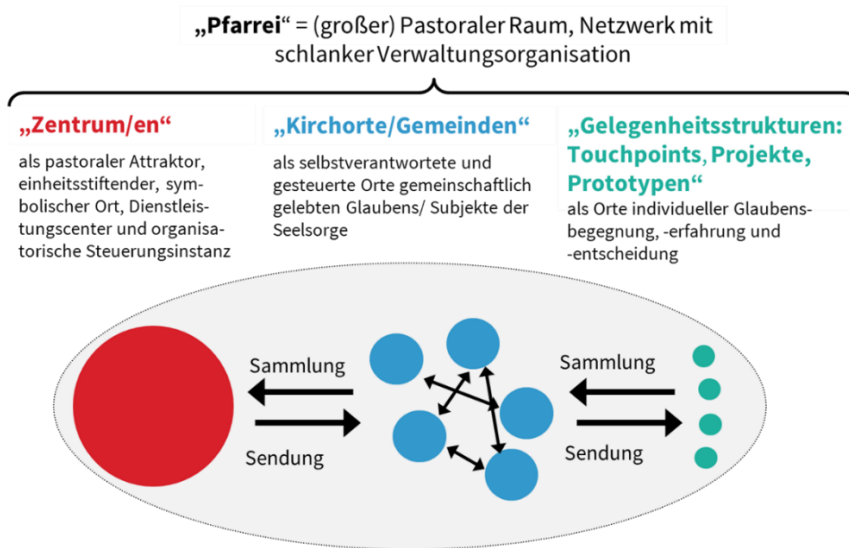
In fluiden, agilen Organisationen wird in alternativen Zukunftsentwürfen gedacht (Multioptionalität). Ein Minimum an Strukturen ermöglicht Kooperation in netzwerkartigen Zusammenhängen. Führung achtet darauf, Ressourcen, Kompetenzen und Potentiale zu heben und ins Spiel zu bringen (Empowerment). Entscheidungen

sind auf Beteiligung ausgelegt. Steuerung erfolgt über sparsame, klar definierte und maximal verbindliche partizipative Prozesse. Die Zusammenarbeit folgt transparenten Regeln, die rational diskutiert und verändert werden können (Kontraktmanagement). Entscheidend ist: Inhalte und Wirkungen sind primär, Strukturen und Prozesse absolut verbindlich, aber sekundär und permanent im Fluss („form follows function“).

Struktur ist auch in der Kirche kein Selbstzweck. Sie dient nur dazu, Erfahrungsräume zu schaffen, damit Menschen mit der Frohen Botschaft in Berührung kommen und die Relevanz für ihr Leben entdecken können. Um dies in einer hoch dynamischen Umwelt möglich zu machen, wird Kirche ihre Programmierung auf maximale Stabilität und Performance aufgeben und sich als Organisation so verändern, dass sie sich in Kontexten bewegen kann, die maximale Flexibilität und Bewegung erlauben.

Eine Kirche, die dieser Logik folgt, hat eine reduzierte vertikale (organisatorische) und eine hohe horizontale (pastorale) Komplexität. Sie folgt den Prinzipien von Subsidiarität und Partizipation. Sie schafft Raum für lebendiges, vielfältiges und selbstverantwortetes kirchliches Leben. Der Weg dorthin führt notwendig über Deregulation, den Abbau bestehender hierarchischer Strukturen und die radikale Vereinfachung von Prozessen. Folgende Strukturelemente einer fluiden und agilen Gestalt von Kirche zeichnen sich ab:

- projekt- oder dauerhaft konzipierte Touchpoints eröffnen Menschen Erfahrungsräume, mit der Botschaft in Berührung zu kommen
- lokale oder virtuelle Kirchorte im Nahraum ermöglichen ein selbstverantwortetes kirchliches Leben in Gemeinschaft („Gemeinde“)
- profilierte, professionell arbeitende Zentren bündeln die Pastoral inhaltlich, organisatorisch und personell (Profilbildung, Einbindung in das Ganze der Kirche, Grundversorgung)
- große Organisationsräume ohne pastorale Implikationen („Pfarreien“) erlauben, Verwaltung effizient zu organisieren und eröffnen Spielräume für eine Differenzierung des Personaleinsatzes.

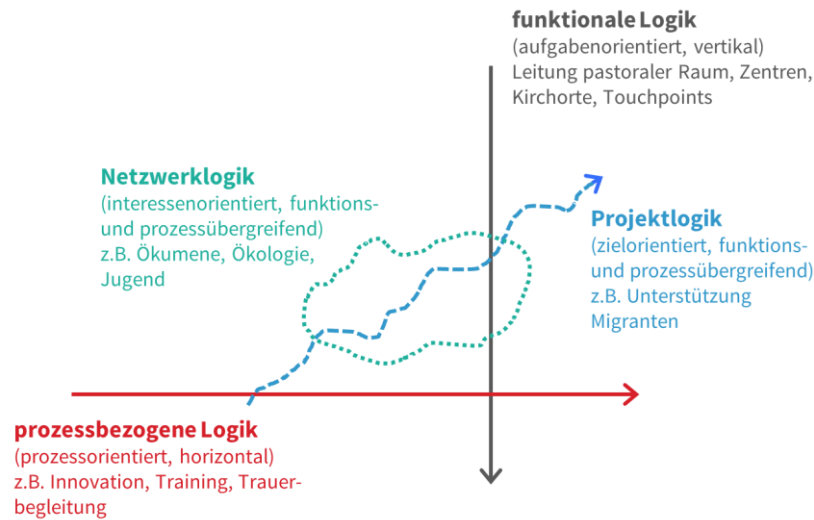


Entscheidend ist, wie die Verknüpfung der Elemente konstruiert wird. Es bieten sich vier Organisationslogiken an, die in ihrem Zusammenspiel je nach Situation vor Ort variabel zu gewichten und auszugestalten sind.

In der *funktionalen Logik* sind inhaltlich zusammenhängende Tätigkeiten an einem Ort zusammengefasst. Das können z.B. Zentren, Kirchorte oder Touchpoints sein. Hier sind die Kernprozesse der Wertschöpfung (Grundvollzüge) für die jeweiligen Adressaten verortet. Die Einheiten sind nach dem Prinzip der vertikalen Führung miteinander verknüpft.

In *prozessbezogener Logik* werden Prozesse gebündelt und strukturell verankert, die übergreifend und quer zu den funktionalen Strukturen liegen und den primären Wertschöpfungsprozess unterstützen, d.h. konkret: dafür sorgen, dass der pastorale Raum und seine Teile handlungs- und wandlungsfähig bleiben. Unterstützungsprozesse (z.B. Kommunikation, Steuerung, Entwicklung) funktionieren nach dem Prinzip der horizontalen Führung.

In der *Projektlogik* geht es um zeitlich begrenzte Vorhaben, für die es keine Routinen gibt (z.B. Projekte im Bereich Migration). Ziele stehen im Fokus. Kompetenzen aus unterschiedlichen Bereichen werden gebündelt, um ans Ziel zu kommen. Dazu wird i.d.R. eine eigene Projektorganisation und -führung benötigt.



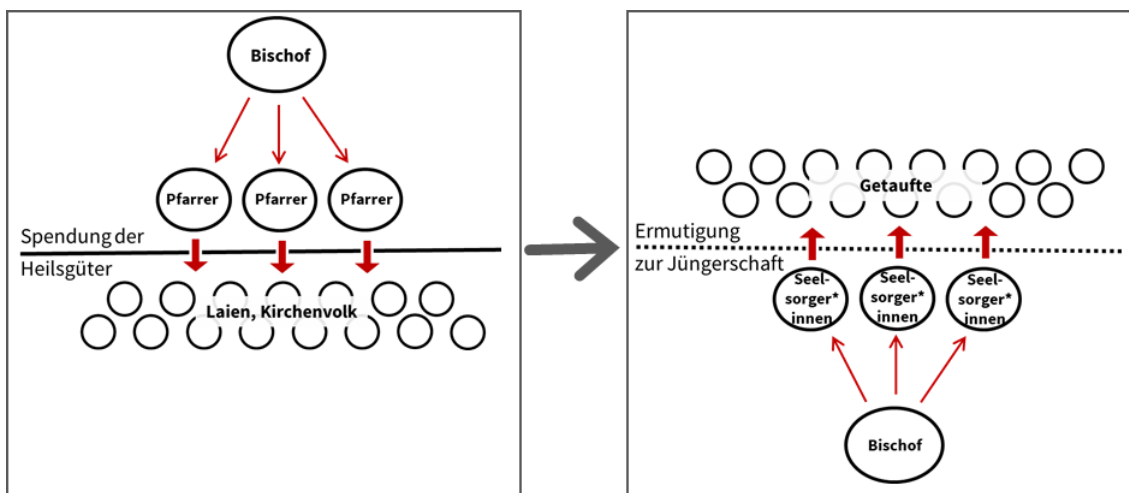
In der *Netzwerklogik* stehen funktions- und prozessübergreifende Themen bzw. Handlungsfelder im Vordergrund (z.B. das Thema Ökologie). Die Partner (Einzelpersonen, Gruppen, Kirchorte etc.) können sich mehr oder weniger eng koppeln. Netzwerke sind dezentral und multizentrisch organisiert. Gesteuert wird über Kontrakte.

Letztlich lassen sich alle zuvor genannten Logiken in einer Meta-Logik abbilden, die aus wenigen Elementen besteht: (1) Kreise (= Subsysteme), die hierarchisch oder heterarchisch in Beziehung stehen, (2) Rollen, die Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse innerhalb und zwischen den Kreisen beschreiben, und (3) Prozesse, die Abläufe festlegen.<sup>4</sup> Je mehr Verantwortung nach unten verlagert wird und je mehr dann (notwendig) über Kontrakte (nicht Ordnungen) kooperiert und gesteuert wird, desto fluidere ist die Organisation.

### **Empowerment – Kirche-Sein in Selbstverantwortung ermöglichen**

Die Kirche der Zukunft wird keine Hauptamtlichen- und Angestelltenkirche, sondern eine Kirche der Getauften sein.<sup>5</sup> Konkret: Das kirchliche Leben im lokalen oder virtuellen Nahraum wird nicht von Profis, sondern von den Menschen selbst aufgrund ihrer Taufwürde und ihrer Begabungen getragen und verantwortet.

Priester, Diakone und pastorale Dienste werden natürlich auch dann gebraucht werden, allerdings nicht mehr primär für die operative Seelsorge face-to-face und deren Organisation. Ihre Aufgabe besteht darin, Kirche-Sein zu ermöglichen: Menschen wahrzunehmen mit dem, was sie an Gaben mitbringen, sie zur Jüngerschaft zu ermutigen, den Rahmen zu schaffen, damit sie Verantwortung für ihr Kirche-Sein übernehmen können, sie dabei zu fördern und zu unterstützen. Mit Ermöglichung ist nicht eine „er-zeugende“ oder „er-laubende“ Mitmachpastoral<sup>6</sup> gemeint, sondern ein emanzipativer Vorgang, der die Fähigkeit zu Selbstverantwortung und Selbststeuerung freisetzt. Dieser Ansatz verändert die Beziehung der Akteure grundlegend:



Seelsorger\*innen sind in einem solchen Szenario, viel stärker als bisher in ihrer Führungsrolle gefragt. Allerdings verschieben sich die Koordinaten des Führungshandelns: Während in der Vergangenheit unter vergleichsweise stabilen Verhältnissen die vertikale Dimension von Führung (Steuerung) im Vordergrund stand, gewinnt zunehmend die horizontale Dimension von Führung (Entwicklung) an Bedeutung.

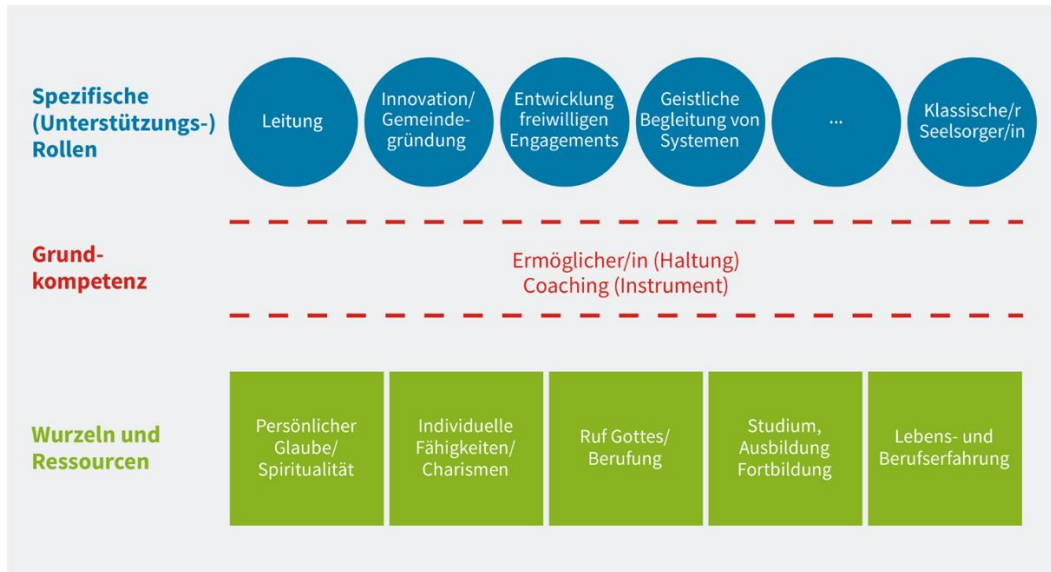
Führung in einer agilen Organisation ist im Kern Ermöglichung. Sie sichert den Rahmen, sie vertraut auf die Kompetenzen der Beteiligten. Sie ermutigt sie, Verantwortung zu übernehmen. Sie unterstützt sie, wenn sie Hilfe brauchen, durch ein Feedback, einen fachlichen Rat, eine Moderation, eine Mediation, ein Training, eine freundschaftliche Umarmung ... Ziel ist es, die Beteiligten stark zu machen, damit sie

den nächsten Schritt in Richtung Selbststeuerung im Rahmen der vereinbarten Gesamtstrategie (z.B. eines Pastoralkonzepts) gehen können. In der Führungsforschung nennt man das Coaching.<sup>7</sup>

Der Coach verfügt über ein breites Rollenrepertoire, das er zielgerichtet einsetzen kann: Er ist Freund/Kollege, steuert als Chef/ Manager bzw. Leader/in, Inspirator/in, er begleitet als Moderator/ Trainer bzw. Entwickler/ Mentor. Der Coach übernimmt als Prozessbegleiter horizontale Führung. Er geht aber bei Bedarf auch inhaltlich ins Gegenüber, übernimmt also zeitlich begrenzt vertikale Führung. Der Coach bewegt sich in einem Mischkontext und muss vertikale und horizontale Führung in eine gute Balance bringen, um Wachstum zu ermöglichen. Die Situation und der Kontext entscheiden über das richtige (Rollen-)Verhalten.

Wenn sich Kirche lokal, regional oder auf ortskirchlicher Ebene im Sinne einer fluiden und agilen Organisation weiterentwickeln soll, werden zusätzlich spezifische Führungskompetenzen und -rollen gebraucht, um systemrelevante Prozesse wie Entwicklung, Innovation, Wissenstransfer, Bewältigung von Trauer, spirituelle Verankerung und Vernetzung kirchlicher Aktivitäten etc. professionell zu unterstützen.<sup>8</sup> Die neue Rollenarchitektur ist losgelöst von den klassischen Berufsrollen zu sehen, die eindimensional an der Rolle des Pastors ausgerichtet sind. Sie ist organisatorisch, nicht dogmatisch-kirchenrechtlich zu begründen, weil nur so verhindert werden kann, dass sie auf die Leitungsfrage reduziert wird: Wer darf was tun und entscheiden. Diese Frage ist angesichts der anstehenden Herausforderungen völlig unterkomplex und wenig zielführend. Sie zementiert bestehende Machtverhältnisse, lässt allenfalls kleinere Justierungen zu.





Welche Unterstützerrollen konkret notwendig und wie sie zu personalisieren sind, hängt von der jeweiligen Situation ab. Vom Grundsatz her gilt: Bezugspunkt ist der Bedarf vor Ort, Kriterium sind Neigung/ Motivation und Kompetenz, losgelöst von Berufsgruppe und zunehmend auch von Hauptberuflichkeit.

### **Partizipation – Macht teilen**

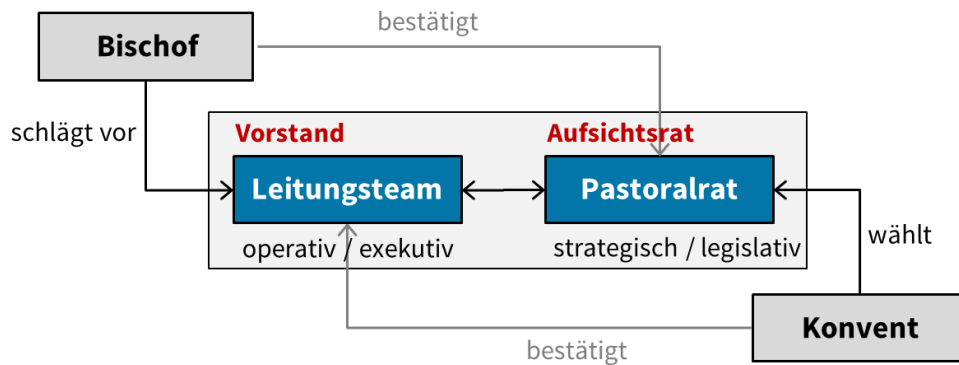
Ähnlich wie der Begriff „Ermöglichung“ ist „Partizipation“ derzeit ein Schlüsselbegriff im Diskurs über die Zukunft von Kirche. Er ist hoch normativ besetzt, ein Must-have, das in keiner pastoraltheologischen Betrachtung und in keinem kirchenpolitischen Statement fehlen darf. Die Verwendung des Begriffs ist allerdings wohlfeil. Er beschreibt ein hypothetisches Konstrukt, das nicht direkt beobachtbar ist, einen Container, den scheinbar jeder versteht und (natürlich) teilt, den jedoch jeder beliebig füllen kann, ohne dies offen legen zu müssen. In den meisten Fällen wird Partizipation im kirchlichen Kontext als integrierende Metapher gebraucht und weniger als handlungsleitendes Prinzip.<sup>9</sup>

Im politischen und sozialwissenschaftlichen Diskurs ist Partizipation gleichbedeutend mit Inklusion.<sup>10</sup> Inklusion bezeichnet den Vorgang, dass Menschen mit ihren Bedürfnissen und Interessen systemrelevant werden. Partizipation schafft die Rah-

menbedingungen, damit Inklusion hergestellt werden kann. Das geht nur über Teilhabe an Entscheidungsmacht. Dieses Verständnis ist in hohem Maße kompatibel mit dem Kirchenverständnis des 2. Vatikanischen Konzils (LG 4) und dem Subsidiaritätsprinzip in der christlichen Soziallehre. Ob das Sprechen über Partizipation ernst gemeint ist, zeigt sich an der Art und Weise, wie **Leitung** auf den unterschiedlichen Ebenen organisiert ist.

Unter Leitung wird hier die formal-organisatorisch Verantwortung für eine Systemeinheit verstanden, z.B. für den gesamten pastoralen Raum oder einen kirchlichen Ort (Zentrum, Kirchort, Touchpoint). Sie ist eine eng umschriebene Facette von Führung, ein spezifischer Unterstützungsprozess neben anderen, und nach Möglichkeit zeitlich zu befristen. Sie umfasst die Aufgaben der Integration (Identifikation nach innen), der Kontextualisierung (Positionierung im Außen), der Entscheidung und der Validierung (nachträglichen Grenzziehung). Leitung muss sich, wie Führung generell, im Tun bewähren und der permanenten Kontrolle der Stakeholder unterziehen. Damit dies möglich wird, ist die Leitungsrolle (Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse) exakt und überprüfbar zu definieren.

Auf der Ebene des pastoralen Raumes könnte man eine partizipative Leitungsstruktur analog zu den Verbänden so konzipieren, dass „exekutives“ (operatives) Leitungshandeln (top-down legitimiert) der „legislativen“ (strategischen) Validierung und Kontrolle (bottom-up legitimiert) unterliegt. Als Referenzmodell bietet sich das Konstrukt Vorstand/Aufsichtsrat an. Beide leiten gemeinsam den pastoralen Raum. Das Leitungsteam (der Vorstand) wird vom Bischof vorgeschlagen und bedarf der Zustimmung der Vertreterversammlung der kirchlichen Orte („Konvent“). Der „Pastoralrat“ (Aufsichtsrat) wird umgekehrt vom Pfarrkonvent aus seinen Reihen gewählt und bedarf der Zustimmung des Bischofs.



Für die operative Leitung des pastoralen Raumes (Leitungsteam/Vorstand) sind unterschiedliche Varianten geteilter Verantwortung denkbar:

– Prokuramodell

Der Vorstand besteht aus haupt-, nebenberuflichen oder ehrenamtlichen Mitgliedern, die volle Verantwortung (Prokura) für ein bestimmtes Ressort, z.B. die Verwaltung oder bestimmte Handlungsfelder haben. Daneben gibt es die Funktion eines\*r „Sprecher\*in“. Er/sie hat die Gesamtleitung im Sinne eines eingetragenen, exakt beschriebenen Aufgabenportfolios mit entsprechenden (begrenzten) Befugnissen. Das wäre im Normalfall der Pfarrer.

– Teammodell

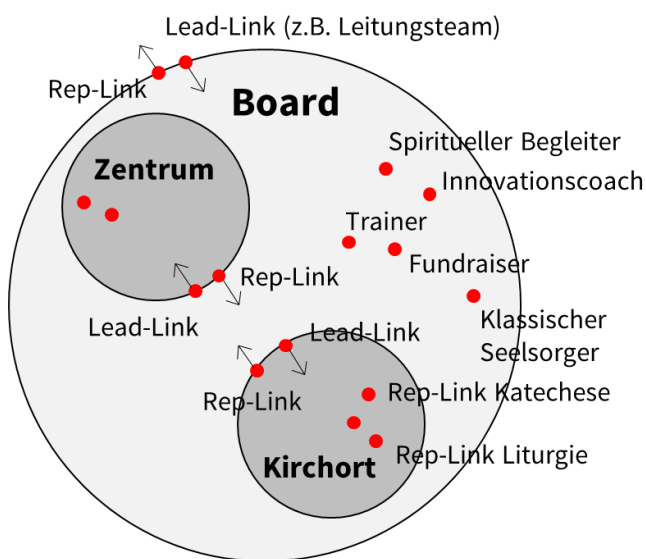
Leitung wird nach c. 517,2 CIC umfassend im Team wahrgenommen. Es besteht aus haupt- bzw. nebenberuflichen, perspektivisch v.a. aus ehrenamtlichen Mitgliedern. Es gibt keine Binnenhierarchie. Entscheidungen, die das Ganze betreffen, werden gemeinsam getroffen. Im Blick auf konkrete Aufgabenfelder bietet sich auch hier die Aufteilung in Ressorts mit entsprechenden Befugnissen an.<sup>11</sup>

Die „legislative“ (strategische) Leitung des pastoralen Raumes im Sinne eines Aufsichtsrates beruht in agilen, netzwerkartigen Strukturen nicht auf einer Repräsentanz der Mitglieder, sondern auf einer Repräsentanz der aktiven Teilsysteme, die im Konvent zusammenkommen und den Rat aus ihrer Mitte wählen.

Beide Leitungsinstanzen – Pastoralteam und Pastoralrat – stehen sich gleichwertig gegenüber. Sie sind wechselseitig aufeinander verwiesen. Entscheidungen an den

Schnittstellen der Verantwortung fallen mit Hilfe eines konsensorientierten Verfahrens, z.B. nach dem Konsent-Prinzip.<sup>12</sup> Bei Konflikten müssen sich Bischof und Konvent verständigen.

Noch einen Schritt weitergedacht, ließen sich Führung und Leitung im pastoralen Raum komplett in der Meta-Logik von Kreisen, Rollen und Prozessen darstellen, wie wir sie aus der Soziokratie bzw. der Holacracy kennen. Die Leitung des pastoralen Raumes würde auf oberster Ebene in einem Steuerkreis („Board“) geschehen, in dem die aktiven Subsysteme des Raumes repräsentativ vertreten sind. Dieser Kreis hat einen Lead-Link und einen Rep-Link, die diese Aufgabe zeitlich begrenzt ausüben. Der Lead-Link führt/koordiniert/moderiert das Board nach innen. Der Rep-Link vertritt es nach außen (innerhalb der Gesamtorganisation, der Umwelt etc.).



Spezifisch für die Konstruktion im kirchlichen Kontext wäre die doppelte Legitimation durch die (aktiven) Getauften (den Konvent) und den Bischof. Nach diesem Modell ließe sich der komplette pastorale Raum strukturieren. Die Leitung eines Zentrums oder eines Kirchortes oder eines Handlungsfeldes könnte vergleichbar organisiert sein. Die Legitimation top-down würde über den jeweils übergeordneten Kreis erfolgen. Die Legitimation bottom-up durch die Versammlung der Aktiven, die sich dem Zentrum oder dem Kirchort zugehörig fühlen.

## Resümee

Es ist alles vorhanden, was gebraucht wird, um Kirche in die Zukunft zu führen. Wir müssen nur der Spur der Frohen Botschaft folgen. Das 2. Vatikanische Konzil hat theologisch die Tür geöffnet. Das Kirchenrecht ist plastisch genug und gibt das alles her. Entscheidend ist der politische Wille, Macht zu teilen. Genau hier beginnt Führung.

- 
- <sup>1</sup> Vgl. V. Dessoay, Konzentration, Verdichtung, Zentralisierung. Das dominante Reformparadigma der katholischen Kirche, in: ders. / G. Lames, / M. Lätzel / C. Hennecke (Hrsg.), Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven (Gesellschaft und Kirche. Wandel gestalten Bd. 4), Trier 2015, 101-116.
  - <sup>2</sup> F. Laloux, Reinventing Organizations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2015.
  - <sup>3</sup> Vgl. V. Dessoay, Partizipation und Leitung in der Kirche, in: E. Kröger, Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexionen und praktische Erfahrungen, 71-90, hier 74ff.
  - <sup>4</sup> Vgl. B. Strauch / A. Reijmer, Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, München 2018; vgl. B.J. Robertson, Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München 2016.
  - <sup>5</sup> Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral (Die deutschen Bischöfe Nr. 100), Bonn 2015; D. Steinebach, Kirche im Werden – auf die Haltung kommt es an, in: V. Dessoay / G. Lames / M. Lätzel / C. Hennecke (Hrsg.), Kirchenentwicklung, a.a.O., 445-458.
  - <sup>6</sup> D. Steinebach, Kirche im Werden, a.a.O., 452f.
  - <sup>7</sup> Vgl. K. v. Schumann / T. Boettcher, Coaching als Führungsstil, Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater, Wiesbaden 2016; vgl. G. Osterhold, Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur, Wiesbaden 2000.
  - <sup>8</sup> Vgl. V. Dessoay, Kirche braucht Profis – aber keine Gemeindereferenten. Skizze einer neuen Rollenarchitektur, in: das magazin 4/2017, 4-12.
  - <sup>9</sup> Vgl. V. Dessoay, Partizipation – mehr als ein Schlagwort, in: Diakonia 49,2 (2018), 82-91.
  - <sup>10</sup> Vgl. G. Strassburger / J. Rieger, Bedeutung und Formen der Partizipation. Das Modell der Partizipationspyramide, in: dies. (Hrsg.), Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe, Weinheim – Basel 2014, 12-29; vgl. N. Luhmann, Inklusion und Exklusion, in: N. Luhmann (Hrsg.), Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch, Wiesbaden 2005, 226-251.
  - <sup>11</sup> Das Teammodell wird perspektivisch dringend gebraucht; Modelle dazu werden gegenwärtig erprobt, z.B. im Bistum Magdeburg. Das Pfiffige daran: Administrator ist der Bischof.
  - <sup>12</sup> Vgl. B. Strauch / A. Reijmer, Soziokratie, a.a.O., 9-11, 21-23, 29, 36-40, 51-53.