



# Herausragende Masterarbeiten

## Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

## Masterarbeitstitel

Mehr Demokratie wagen!? - Möglichkeiten, Konzepte und Methoden für die Organisationsentwicklung, dargestellt und übertragen auf das Beispiel des BDKJ Diözesanverbands Mainz und des Bischöflichen Jugendamtes der Diözese Mainz

## Autor\*in

Benedikt Franz Jacob Beer

R  
P TU

Distance and Independent  
Studies Center  
DISC

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Hinführung.....	1
2. Demokratie – theoretische Annäherung .....	4
2.1. Begriffsbestimmung Demokratie.....	4
2.2. Modelle demokratischer Beteiligung.....	7
2.3. Kernelemente einer funktionierenden Demokratie.....	11
3. Organisation – theoretische Annäherung .....	14
3.1. Begriffsbestimmung Organisation.....	14
3.2. Begriffsbestimmung Organisationskultur und Führung .....	17
3.3. Herausforderungen für Organisationen im Wandel.....	21
4. Demokratie und Organisationen .....	25
4.1. Bedeutung von Partizipation für Organisationen.....	25
4.2. Exkurs: Indirekte Partizipation in Organisationen.....	29
4.3. Führung in demokratisierten Organisationen.....	30
5. Darstellung des Untersuchungsgegenstandes .....	34
5.1. Grundlagen der (katholischen) Jugendverbandsarbeit in Deutschland .....	34
5.2. BDKJ Diözesanverband Mainz.....	38
5.3. Bischöfliches Jugendamt der Diözese Mainz.....	42
5.4. Besonderheiten kirchlicher Organisationsstrukturen .....	46
6. Transfer: Demokratisierung von Organisationen.....	49
6.1. Vorüberlegungen zum Konzept der Demokratisierung des Bischöflichen Jugendamtes der Diözese Mainz.....	49
6.2. Konzept zur Demokratisierung des Bischöflichen Jugendamtes der Diözese Mainz .....	53
6.3. Implementierung demokratischer Strukturen als Organisationsentwicklungsprozess .....	58
7. Fazit und Ausblick auf die Möglichkeiten der praktischen Anwendung .....	64
Abkürzungsverzeichnis.....	I
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	I
Literaturverzeichnis .....	II
Anhang .....	VIII
Anhang 1: Satzung des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz .....	VIII
Anhang 2: Organigramm des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz.....	XXX
Anhang 3: Organigramm des Bischöflichen Jugendamtes in der Diözese Mainz...	XXXI

Anhang 4: Besprechungsmatrix des BDKJ und des Bischöflichen Jugendamtes Mainz .....	XXXII
Anhang 5: Vorlage zur Bedarfsanalyse im BJA zu Beginn des Demokratisierungsprozesses .....	XXXIII
Anhang 6: Vorlage für die regelmäßige Update-Umfrage des BJA.....	XXXV
Anhang 7: Beteiligungsmatrix des BJA.....	XXXVI
Anhang 8: Zeitplan der Prozessdurchführung .....	XXXVII
Eigenständige Erklärung .....	XXXVIII

## 1. Einleitung und Hinführung

*„Wir wollen mehr Demokratie wagen.“*

*Willy Brandt, 28.10.1969*

Dieses Zitat von Willy Brand aus der Regierungserklärung vor dem Deutschen Bundestag im Oktober 1969 ist eines der bekanntesten des ehemaligen Bundeskanzlers und verliert auch 54 Jahre später seine Relevanz nicht.

In einer Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung wurde die Zufriedenheit mit der Funktionsweise der Demokratie in Deutschland erhoben. Dabei gaben nur 7,3 Prozent der Befragten an sehr zufrieden zu sein und 41,7 Prozent ziemlich zufrieden zu sein. Diesen 49 Prozent steht eine Mehrheit von rund 51 Prozent der Befragten gegenüber, die weniger (34,1 Prozent) oder überhaupt nicht zufrieden (17,2 Prozent) mit der aktuellen Funktionsweise der Demokratie in Deutschland sind (vgl. Best et al., 2023, S. 17). Diese Werte zeigen eine kritische Haltung und ein offenbar fehlendes Vertrauen in die Art, wie Demokratie gestaltet wird. Ein möglicher Weg, diese Haltung gegenüber der Demokratie zu verändern, ist die Schaffung von mehr Teilhabe an Entscheidungen und damit die Einbindung der Bürger\*innen in Fragestellungen, die ihr alltägliches Leben betreffen. Besonders mit Blick auf die zu bewältigenden gesellschaftlichen Veränderungen braucht es diese Teilhabe, um Politik greifbar werden zu lassen und Menschen für Veränderungen zu begeistern (vgl. ebd. S. 73).

Für den in dieser Arbeit fokussierten Bereich der Demokratisierung von Organisationen in der Arbeitswelt, belegen Zahlen zudem den Wunsch nach einer erhöhten Beteiligung im Kontext der Erwerbstätigkeit. So gaben bei einer Umfrage im Jahr 2016 62 Prozent der Befragten an, dass Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen gleich viel Einfluss auf die Entscheidungen haben sollten (vgl. Nienhüser et al., 2016, S. 166).

Betrachtet man diese beiden Studienergebnisse, wird deutlich, dass demokratische Beteiligung zum einen bei der Bewältigung von Transformationsaufgaben ein elementarer Schlüssel ist und zum anderen dass sich Menschen auch im Berufsleben eine echte und gleichberechtigte Beteiligung wünschen. Es stellt sich die Frage: Sollten wir mehr Demokratie wagen?

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen nimmt die vorliegende Arbeit das „ob“ und das „wie“ in den Blick und geht damit den Fragen nach, ob demokratische Beteiligung für

Organisationen einen Mehrwert hat, wie Beteiligung in Organisationen gelingen kann und was es braucht, um Organisationen zu demokratisieren.

Dabei wird zunächst in Kapitel 2 und 3 ein Blick auf die theoretischen Rahmungen der beiden Begriffe „Demokratie“ und „Organisation“ geworfen. Dies dient vor allem der Eingrenzung der wesentlichen Begrifflichkeiten und bildet das Fundament für die weiteren Ausführungen.

Kapitel 4 führt die beiden Schlagworte „Demokratie“ und „Organisation“ schließlich zusammen und fokussiert dabei, neben den besonderen Ansprüchen an Führung in demokratisierten Organisationen, die Bedeutung von Partizipation für Organisationen und deren Erfolg.

Um die Frage nach dem Gelingen von Beteiligung und den Rahmenbedingungen für Demokratisierungsprozesse konkreter beantworten zu können, wird in Kapitel 5 eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes vorgenommen. Dies ist notwendig, da eine für alle Organisationsformen passende Antwort auf die Fragen nicht möglich ist. Vielmehr scheint es notwendig, individuelle Lösungen und Prozesse im Rahmen der Organisationsentwicklung zu entwickeln. In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf den Diözesanverband des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) in der Diözese Mainz und das Bischöfliche Jugendamt der Diözese Mainz gelegt. Grund für diese Auswahl ist die berufliche Tätigkeit des Autors und eine damit verbundenen Motivation zur Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen.

In Kapitel 6 wird auf Grundlage der theoretischen Vorüberlegungen und der Analyse der bisherigen Organisationsstrukturen des Untersuchungsgegenstandes ein mögliches Modell zur Demokratisierung dargestellt. Dabei wird auch die Implementierung von demokratischen Strukturen im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses in den Blick genommen.

Im abschließenden Fazit werden die Überlegungen der Arbeit kritisch eingeordnet und auf die Übertragbarkeit in die Praxis geprüft.

Durch den Aufbau der Arbeit wird deutlich, dass die Frage nach der Etablierung demokratischer Strukturen immer in Kontext der Organisationsentwicklung gedacht wird und das für eine nachhaltige Veränderung bisheriger Strukturen ein systematisches Vorgehen von Nöten ist.

Als Grundlage für die Erarbeitung dieser Arbeit dienten bereits bestehende wissenschaftliche Studien und Texte, die zur Bearbeitung der zentralen Fragestellung ausgewertet und in Verbindung zueinander gestellt wurden. Da es sich bei einigen der verwendeten Quellen um interne Dokumente der dargestellten Organisationen handelt, wurden diese im Anhang dieser Arbeit angefügt. Die Nutzung dieser Dokumente wurde ausschließlich für den Zweck der Erstellung dieser Arbeit genehmigt, eine anderweitige Nutzung bedarf einer erneuten Genehmigung.

## 2. Demokratie – theoretische Annäherung

In diesem Kapitel soll zunächst der Begriff Demokratie bestimmt und konkretisiert werden. Dies ist für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit entscheidend, da das Wort Demokratie im Alltag häufig genutzt wird, ohne dass dessen konkrete und wissenschaftliche Bedeutung reflektiert wurde. Im Anschluss an diese Begriffsbestimmung werden unterschiedliche Modelle der demokratischen Beteiligung vorgestellt und Kernelemente einer funktionierenden Demokratie skizziert.

### 2.1. Begriffsbestimmung Demokratie

Die Bestimmung des Begriffs Demokratie ist auf Grund der Vielschichtigkeit des Konzepts in der wissenschaftlichen Debatte nicht abschließend geklärt. Gegen eine allgemeingültige Definition des Begriffs stehen zwei zentrale Punkte: Erstens wird der Begriff in vielfältiger Weise benutzt und nicht immer ist etwas, das im Alltäglichen als demokratisch bezeichnet wird, wirklich im Kern demokratisch. Zweitens unterliegt Demokratie einem ständigen Wandel, was eine end- und allgemeingültige Definition nahezu unmöglich macht (vgl. Marschall, 2014, S. 7). Dennoch ist es wichtig, den Begriff Demokratie aus wissenschaftlicher Sicht näher zu betrachten, da nur so die Facetten des komplexen Systems verständlicher werden können.

Die Ursprünge der Demokratie liegen im antiken Griechenland. Die Idee der Demokratie als Herrschaft des Volkes wird dabei erstmals durch den Geschichtsschreiber Herodot erwähnt. Diesem wird auch die Wortschöpfung zugeschrieben. Demokratie setzt sich aus den beiden Wörtern „demos“ und „kratein“ zusammen. „Demos“ bedeutet übersetzt Volk und „kratein“ kann mit Herrschen übersetzt werden. Allein die Tatsache, dass Demokratie als Idee bereits seit dem alten Griechenland existiert und damit seit mehr als zwei Jahrtausenden immer wieder reflektiert, neugedacht und an die Bedürfnisse der Zeit angepasst wurde, verstärkt die Komplexität dieses Konzepts und unterstreicht die Schwierigkeit einer allgemeingültigen Definitionsfindung. Eine detaillierte Darstellung der Demokratieentwicklung von den Ursprüngen bis heute ist auf Grund des Umfangs der vorliegenden Arbeit nicht möglich. Festzuhalten ist aber, dass die Elemente unsere moderne Demokratie in ihrer heutigen Form erst seit dem 18. Jahrhundert erkennbar wer-

den. Erst durch die Revolutionen dieser Zeit und der Schaffung weitreichender Bürger\*innenrechte, besonders im Zusammenhang mit der französischen Revolution und der Gründung der Vereinigten Staaten von Amerika, wurde Demokratie als Herrschaft des ganzen Volkes möglich. Im Gegensatz dazu steht die antike Sicht, bei der nur eine kleine Gruppe als Volk mit Anspruch zu Herrschen verstanden wurde (vgl. Oppelt, 2021, S. 29ff.).

Zu dieser geschichtlichen Komplexität kommen noch weitere Aspekte, die die Begriffsbestimmung erschweren. Wie bereits erwähnt, meint Demokratie vom Wortursprung her die „Herrschaft des Volkes“. Doch wie diese Herrschaft konkret ausgestaltet werden kann oder wer als Volk betrachtet werden soll, ist je nach Konzept der demokratischen Ordnung anders definiert. Diese Unterscheidung zeigt sich schon bei der Frage nach direkter Demokratie, wie etwa durch Volksabstimmungen im schweizerischen System, oder repräsentativer Demokratie, wie etwa im politischen System Deutschlands. Beide Varianten ermöglichen eine andere Form der Volksherrschaft und doch würde man keinem der beiden Systeme eine demokratische Ausrichtung absprechen. Auch bei der Frage nach dem Volk, welches die Herrschaft ausübt, gibt es eine große Spannweite. So können bei Bundestagswahlen in Deutschland nur volljährige Staatsbürger\*innen wählen, in einigen Bundesländern ist bei Landtagswahlen die Wahl zwar ab 16 Jahren möglich aber trotzdem noch an die Staatsbürger\*innenschaft gebunden. Dahingegen können bei Kommunalwahlen und der Wahl zum europäischen Parlament auch EU-Ausländer\*innen an Wahlen teilnehmen. Wer als das herrschende Volk verstanden wird, ist also je nach Aufbau der demokratischen Ordnung eines Landes anders zu verstehen, ohne dass die eine Variante automatisch besser oder schlechter zu bewerten ist als die andere. Bei der Bewertung eines demokratischen Systems ist immer der Blick auf dessen Entstehungsgeschichte erforderlich (vgl. Frevel & Voelzke, 2017, S. 4ff.). Wenn von Demokratie gesprochen wird, sind also in der Regel vielfältige unterschiedliche Konzepte gemeint, wie Menschen an Entscheidungsfindungen beteiligt werden. Einige dieser Konzepte demokratischer Beteiligung werden im Unterkapitel 2.2. näher betrachtet.

Julian Nida-Rümelin (2013) hat fünf Thesen aufgestellt, mit denen er sich dem Kern des modernen Demokratieverständnisses annähert, diese sollen im Folgenden dargestellt werden:

(1) *Bedeutung der Menschenrechte.* Menschenrechte sind nicht nur Voraussetzungen moderner Demokratien und haben deren Entstehung ermöglicht, sie sind zugleich ein wichtiger Inhalt demokratischer Ordnungen und werden häufig durch die Verankerung in der Verfassung geschützt. So ist beispielsweise die Streichung der Anerkennung der

Würde des Menschen in Artikel 1 des deutschen Grundgesetz durch die Ewigkeitsklausel in Artikel 79 Absatz 3 geschützt. Selbst eine verfassungsändernde Mehrheit im Parlament kann dadurch die Anerkennung der Menschenrechte nicht aufheben.

(2) *Konsens über Regeln der Entscheidungsfindung.* Entscheidungen dürfen in Demokratien nicht nur nach dem Mehrheitsprinzip getroffen werden, da die Bedürfnisse von Minderheiten sonst nie berücksichtigt werden würden. Das unterscheidet komplexe demokratische Systeme von einfachen Beteiligungsprozessen, wie man sie aus der Schule oder dem Privaten kennt, bei denen häufig der Wunsch der Mehrheit berücksichtigt wird. Zum Schutz der Minderheit vor einer andauernden Dominanz der Mehrheit haben sich in der Praxis verschiedene Modelle etabliert. Dazu gehören in Deutschland etwa das Mehrparteiensystem, in dem Regierungen in der Regel aus mehreren Parteien in einer Koalition gebildet werden, der Föderalismus, der regionalen Besonderheiten und den damit verbundenen Bedürfnissen Rechnung trägt oder die Erfordernis von Zwei-Drittel-Mehrheiten bei Änderungen des Grundgesetzes, wodurch Regierungskoalitionen meist auf die Zusammenarbeit mit der Opposition angewiesen sind.

(3) *Wahrung der Grundrechte.* Dieser Aspekt ist eng mit den zuvor genannten Punkten verknüpft und formuliert den Auftrag an moderne Demokratien, die Grundrechte zu schützen, auch wenn dadurch die Freiheit von Einzelnen oder von Gruppen eingeschränkt wird. Ein gutes Beispiel der letzten Jahre sind die Maßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie. Zum Schutz von Risikogruppen und damit zum Schutz des Rechtes auf körperliche Unversehrtheit hat der Staat die Freiheit vieler Menschen eingeschränkt. Dieses Beispiel zeigt, dass auch demokratische Systeme Grundrechte einschränken können, dies aber in einem demokratischen Prozess unter Beteiligung der Institutionen geschieht.

(4) *Sicherung der Kooperation zwischen Individuen und Gruppen.* In modernen Gesellschaften streben viele Menschen nach der Verwirklichung ihrer individuellen Bedürfnisse. Die Aufgabe moderner Demokratien ist dabei die Moderation zwischen diesen Einzelinteressen und den Interessen der Gesamtgesellschaft.

(5) *Bedeutung der Zivilgesellschaft.* Demokratie kann sich nur aus dem Engagement der Zivilgesellschaft konstituieren, das heißt eine funktionierende Demokratie stützt sich auf engagierte Individuen, die für die Interessen von Gruppen eintreten, damit den gesellschaftlichen Diskurs mitbestimmen und Forderungen an die Politik formulieren. Die Aufgabe des demokratischen Systems ist es daher, dieses Engagement zu fördern und einzubinden (vgl. Nida-Rümelin, 2013, S. 30ff.).

Die Darstellung dieser fünf Thesen verdeutlicht zusätzlich die Vielschichtigkeit der Anforderungen an das demokratische System und zeigt dessen Grundlagen auf. Demokratie kann, neben dieser inhaltlichen Sichtweise, auch über ihre essenziellen Merkmale, wie etwa die Gewaltenteilung, beschrieben werden. Die Betrachtung dieser Kernelemente funktionierender Demokratien erfolgt in Kapitel 2.3. dieser Arbeit.

Für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit kann Demokratie als komplexes politisches System verstanden werden, welches, ausgerichtet an den Menschenrechten, einen Ausgleich der Interessen unterschiedlicher Gruppen anstrebt, ohne dabei Minderheiten durch die Mehrheitsmeinung zu dominieren.

## 2.2. Modelle demokratischer Beteiligung

Im vorhergehenden Unterkapitel wurde das Grundverständnis des Demokratiebegriffs für diese Arbeit dargestellt. In diesem Unterkapitel sollen nun verschiedene Modelle oder Systeme demokratischer Beteiligung und Willensbildung dargestellt werden. Dazu werden zunächst grundlegende demokratiethoretische Konzepte erläutert.

### **Konservative, pluralistische und partizipative/deliberative Demokratiethorie**

Wie bereits beschrieben zielen demokratische Systeme auf einen Interessenausgleich unterschiedlicher Gruppen innerhalb einer Gesellschaft ab. Zur Vorstellung, wie dieser Interessenausgleich stattfinden soll, gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Theorieansätze. Dabei lassen sich drei große Strömungen unterscheiden: die konservative Demokratiethorie, die pluralistische Demokratiethorie und die partizipative/deliberative Demokratiethorie.

Die *konservative Demokratiethorie* sieht einen starken Staat mit klaren Strukturen als notwendig an, um die Interessen von Einzelnen und die Gesellschaftsinteressen ausgleichen zu können. Geprägt von einem konservativen Weltbild werden vor allem die Interessen der Mehrheit vertreten und durchgesetzt.

Die Bürger\*innen sind auch in diesem Theorieansatz der Souverän, von dem die Macht ausgeht, diese wird aber nur durch Wahlvorgänge zu Beginn einer Legislaturperiode ausgeübt. In der Zeit zwischen den Wahlen ist eine Beteiligung der Bürger\*innen weder durch Abstimmungen noch durch aktives zivilgesellschaftliches Engagement vorgesehen.

Die Rolle der Politiker\*innen ist in diesem Ansatz als Expert\*innentum zu verstehen, die für die Bürger\*innen Entscheidungen in einer komplexen Umwelt treffen, zu der die\*der einzelne „einfache“ Bürger\*in nicht im Stande wäre.

Auf Grund der klaren Ausrichtung an den Wünschen der Mehrheit stehen die einzelnen gesellschaftlichen Strömungen, beziehungsweise die jeweiligen Parteien, in starker Konkurrenz zueinander. Daher wird im Zusammenhang mit der konservativen Demokratietheorie oft auch der Begriff der Konkurrenzdemokratie verwendet (vgl. Frevel & Voelzke, 2017, S. 89ff.).

Unter Konkurrenzdemokratie wird die Konkurrenz der unterschiedlichen politischen Haltungen und Ausrichtungen verstanden. Parteien oder Gruppierungen treten mit sehr klaren Ideen zur Wahl an und versprechen ihren Wähler\*innen die Durchsetzung deren Interessen. Im Kern geht es also darum, durch die Erreichung der absoluten Mehrheit, Entscheidungen ohne die Aushandlung von Kompromissen treffen zu können. Die Opposition nimmt in dieser Form der Meinungsbildung in der Regel eine kritisierende Haltung ein, da eine Zusammenarbeit mit der Regierung im Regelfall nicht eintritt. Ein gutes Beispiel für konkurrenzdemokratische Systeme sind etwa die Vereinigten Staaten von Amerika oder Großbritannien. In beiden Staaten dominieren zwei große Parteien das politische System und können in der Regel ohne Koalitionsbildung regieren (vgl. ebd., S. 126ff.).

Im Kontext der *pluralistischen Demokratietheorie* ist, im Gegensatz zur konservativen Demokratietheorie, die Heterogenität der Gesellschaft ein wesentlicher Baustein. Der Staat hat weniger die Aufgabe, für alles eine Lösung zu finden oder alles für die Bürger\*innen zu regeln, vielmehr versteht sich das staatliche System als vermittelnde Instanz zwischen den pluralen Meinungen und Interessen. Der Staat bildet mit seinen Grundnormen und Institutionen den Rahmen für einen offenen Austausch und Wettbewerb zwischen den politischen Akteur\*innen. Dabei gilt auch in diesem Ansatz die Repräsentation des Volkes durch gewählte Vertreter\*innen als gesetzt. Bürger\*innen können sich zwischen den Wahlen durch aktives Engagement in der Zivilgesellschaft einbringen, eine direkte Mitbestimmung im Gesetzgebungsverfahren ist aber nicht vorgesehen.

Je nach Ausprägung zeigen auch pluralistische Demokratien Züge der Konkurrenzdemokratie, diese wird aber durch die Einbeziehung verschiedener Gruppen abgeschwächt und mit Elementen der Konkordanzdemokratie ergänzt (vgl. Schmidt, 2019, S. 201ff.).

Unter Konkordanzdemokratie versteht man eine Form der Demokratie, in der besonders auf den Ausgleich zwischen den einzelnen Interessensgruppen geachtet wird. Dabei sollen auch Minderheiten ein Mitspracherecht erhalten. Besonders in sehr heterogenen und diversen Staaten hat sich diese Art der Meinungsbildung etabliert. Die Konkordanzdemokratie trägt dadurch in Ländern mit verschiedenen kulturellen oder ethnischen Gruppen zu einer Stabilisierung des Staates bei. Ein gutes Beispiel für diese Art der Willensbildung ist etwa die Schweiz, da im schweizerischen System stark auf die Einbindung der einzelnen Sprach- und Kulturgruppen geachtet wird (vgl. Frevel & Voelzke, 2017, S. 127ff.).

Zuletzt soll nun ein Blick auf die *partizipative/deliberative Demokratietheorie* geworfen werden. Bei dieser liegt der Fokus klar auf einer starken Beteiligung des Volkes an politischen Entscheidungen, auch außerhalb von Wahlen. Bürger\*innenbeteiligung und direktdemokratische Elemente, wie etwa Volksabstimmungen, prägen den Aushandlungsprozess des politischen Systems.

Politiker\*innen kommt in diesem System eine moderierende Rolle zu, da sie darauf angewiesen sind, die unterschiedlichen Gruppierungen in einen Dialog zu bringen an dessen Ende eine gemeinsame Willensbildung steht (vgl. Schmidt, 2019, S. 228ff.).

Die Schweiz kann auch hier als ein gutes Beispiel herangezogen werden. In kaum einem anderen Land in Europa wird die Bevölkerung in einem solch hohen Maße durch Volksentscheide an der Gesetzgebung beteiligt.

Auch wenn die Schweiz, die Vereinigten Staaten von Amerika und Großbritannien vorgehend als Beispiele genannt wurden, muss festgehalten werden, dass es sich bei den vorgenannten Punkten immer um Theorien handelt und es in der Praxis häufig zu Mischformen kommt. Daher ist eine Zuordnung eines Landes nur zu einem der Ansätze nicht abschließend möglich.

### **Direkte und repräsentative Demokratie**

Die direkte und die repräsentative Demokratie sind die beiden Varianten der demokratischen Mitbestimmung, die in der Praxis am häufigsten auftauchen und werden auf Grund ihrer hohen Relevanz an dieser Stelle vertieft dargestellt. Ähnlich wie bei den vorgestellten Demokratietheorien gilt auch hier, dass in der Praxis häufig Mischformen auftreten und bei der Betrachtung von einzelnen politischen Systemen Elemente beider Formen in Kombination vorkommen können.

Zunächst ein Blick auf die *repräsentative Demokratie*: Wie zuvor beschrieben, tritt diese Form der Mitbestimmung meist in konservativen oder pluralistischen Demokratien auf. Der Souverän, also in den meisten demokratischen Staaten das Volk, wählt für eine gewisse Zeit Personen als seine Vertreter\*innen. Diese Vertreter\*innen erhalten damit die Befugnis, nach ihrem Gewissen Entscheidungen in den jeweiligen Parlamenten und Gremien zu treffen. In einer reinen repräsentativen Demokratie haben die Wähler\*innen in der Zeit zwischen zwei Wahlen keine Möglichkeit der direkten Einflussnahme auf die Entscheidungen der Parlamente.

Hier liegt auch der Hauptkritikpunkt der Gegner\*innen der repräsentativen Demokratie. Die fehlenden direkten Einflussmöglichkeiten führen nach deren Meinung zum einen zu Fehlentscheidungen durch Politiker\*innen, die den Kontakt zu den Bürger\*innen verloren haben, und zum anderen zu einer Politikverdrossenheit bei den Bürger\*innen und Gruppen, die sich nicht richtig repräsentiert fühlen. Trotz dieser Kritik hat sich die repräsentative Demokratie als Konzept in den meisten modernen Demokratien durchgesetzt. In der Praxis wird sie allerdings immer wieder durch direktdemokratische Elemente ergänzt (vgl. Oppelt, 2017, S. 54f.).

Im Gegensatz zur repräsentativen Demokratie haben die Bürger\*innen im Falle der *direkten Demokratie* ein hohes Maß an Mitbestimmung auch zwischen den Wahlen, daher ist die direkte Demokratie der partizipativen/deliberativen Demokratietheorie zuzuordnen. Bürger\*innen haben zum einen das Recht, die Abgeordneten für die Parlamente und, je nach Staatsform, das Staatsoberhaupt zu wählen und zum anderen bei weiteren Entscheidungsfindungen mitzuwirken.

Die direkte Beteiligung kann dabei auf zwei Wegen initiiert werden. Zum einen kann das Parlament ein Referendum beschließen und zum anderen können Bürger\*innen ein Referendum beantragen. In beiden Fällen gibt es, je nach Staat, verschiedenen Voraussetzungen, die zur Durchführung eines Referendums erfüllt sein müssen. Es kann also nicht zu jedem beliebigen Zeitpunkt und zu jedem beliebigen Thema ein Referendum stattfinden.

Kritiker\*innen der direkten Demokratie werfen diesem System häufig Ineffizienz vor, da ständige Bürger\*innenbeteiligung durch Volksabstimmungen zeit- und kostenintensiv seien. Durch die bereits erwähnten Voraussetzungen zur Durchführung von Referenden kann dieser Punkt abgemildert werden (vgl. Moeckli, 2018, S. 21ff.) Trotzdem hat sich die direkte Demokratie im Vergleich zur repräsentativen Demokratie nicht flächendeckend

durchsetzen können, wenn auch Teile der direkten Beteiligung von Bürger\*innen in vielen modernen Demokratien zu erkennen sind.

### 2.3. Kernelemente einer funktionierenden Demokratie

In den beiden Kapiteln 2.1. und 2.2. wurden zunächst der Demokratiebegriff definiert und verschiedene Modelle demokratischer Beteiligung vorgestellt. In diesem Kapitel werden nun die Kernelemente einer funktionierenden Demokratie dargestellt und die theoretische Annäherung an Demokratie damit abgeschlossen.

Der Darstellung der Kernelemente kommt eine große Bedeutung zu, da diese bei der Identifikation funktionierender demokratischer Systeme als Indikator dienen können. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird anhand dieser Kriterien ein Modell zur Demokratisierung in Organisationen entwickelt.

Die Landeszentrale für politische Bildung des Landes Baden-Württemberg benennt sieben Elemente, die eine funktionierende und moderne Demokratie aufweisen muss. Diese lauten: Volkssouveränität, Gewaltenteilung, Rechtsstaatsprinzip, Konstitutionalismus, Achtung der Menschen- und Grundrechte, Pluralismus sowie Pressefreiheit (vgl. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, zuletzt abgerufen am: 28.06.2023). Die einzelnen Elemente werden im Folgenden kurz skizziert.

*Volkssouveränität.* Wie bereits in Kapitel 2.1. beschrieben, definiert sich Demokratie als Herrschaft des Volkes. Die Volksherrschaft kann auch mit dem Begriff Volkssouveränität bezeichnet werden. Volkssouveränität beschreibt damit die Tatsache, dass in Demokratien die gesamte Staatsgewalt in den Händen des Volkes liegt und im Rahmen von Wahlen ausgeübt wird (vgl. Murswiek, 2017, S. 2ff.).

*Gewaltenteilung.* Zur Sicherung der staatlichen Funktionen sind in funktionsfähigen Demokratien die staatlichen Gewalten strikt voneinander getrennt. Keine der staatlichen Institutionen darf mehr als eine Gewalt ausüben. In der Regel wird dabei von drei staatlichen Gewalten gesprochen: Judikative, Legislative und Exekutive. Die Judikative, also die Rechtsprechung, umfasst den gesamten Bereich der Gerichtsbarkeit eines Landes. Die Unabhängigkeit dieses Bereiches ist von enorm großer Bedeutung, da sie es den Bürger\*innen ermöglicht, Gesetze oder andere Verordnungen unabhängig prüfen zu lassen. Die gesetzgebende Gewalt, also die Legislative, ist Aufgabe des jeweiligen Par-

laments und der dort hineingewählten Vertreter\*innen. Diese stellen sicher, dass die unterschiedlichen Meinungen, Interessen und Bedürfnisse der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen bei der Gesetzgebung angemessen berücksichtigt werden. Die letzte der drei Gewalten, die Exekutive, liegt bei der Regierung. Diese hat die Aufgabe, mit Ministerien, Ämtern und anderen Einrichtungen für die ordnungsgemäße Anwendung des geltenden Rechts zu sorgen. In der Bundesrepublik Deutschland und anderen föderalen Staaten gibt es zudem eine so genannte vertikale Gewaltenteilung. Dies meint, dass zwischen den einzelnen Ebenen (Bund, Länder, Kommunen) die einzelnen Bereiche der staatlichen Gewalt je nach Zuständigkeit aufgeteilt werden (vgl. Oppelt, 2021, S. 160f.). Ein gutes Beispiel für die vertikale Gewaltenteilung ist der Bereich Bildung. Dieser ist in Deutschland Ländersache, der Bund hat kaum Befugnisse, um in die Ausgestaltung des Schulwesens eingreifen zu können. Andersherum haben die Länder keine Berechtigung, in außenpolitischen Angelegenheiten aktiv zu werden, diese Aufgabe ist Bundessache.

*Rechtsstaatsprinzip.* Das Rechtsstaatsprinzip dient dem Schutz der\*des Einzelnen vor staatlicher Willkür. Es bindet alle staatlichen Institutionen an das geltende Recht, damit sind neben der Verfassung auch alle anderen Rechtstexte gemeint, die in einem Land Gültigkeit haben. Zudem stellt dieses Prinzip klar, dass für alle Bürger\*innen eines Landes die gleichen gesetzlichen Regelungen gelten (vgl. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, zuletzt abgerufen am: 28.06.2023).

*Konstitutionalismus.* Unter Konstitutionalismus wird in modernen Demokratien die Bedeutung der Verfassung für den Aufbau des gesamten Staates verstanden. Durch die Verfassung des Staates wird dieser konstituiert, damit entsteht ein Staat mit seinen Institutionen und seinem grundlegenden Rechtssystem (vgl. Schmidt, 2012, S. 25ff.).

*Achtung der Menschen- und Grundrechte.* Wie bereits in Kapitel 2.1. angeführt spielen die Menschen- und Grundrechte eine wesentliche Rolle für eine funktionierende Demokratie. Einerseits kann sich eine demokratische Ordnung nicht ohne die Anerkennung der grundlegenden Rechte jeder\*jedes Einzelnen entwickeln, andererseits schützt eine demokratische Ordnung die Grundrechte der\*des Einzelnen durch einen verbindlichen Rechtsrahmen und macht die Weiterentwicklung und damit die Ausweitung von Grundrechten möglich (vgl. Nida-Rümelin, 2013, S. 30.).

*Pluralismus.* Pluralismus erkennt an, dass Menschen unterschiedliche Überzeugungen, Werte, Kulturen, Religionen und Lebensstile haben. Er betont die Wichtigkeit der Meinungsfreiheit, der Meinungsvielfalt und des Respekts vor den Rechten und Freiheiten aller Mitglieder einer Gesellschaft. Pluralismus fördert den Dialog, die Debattenkultur

und den Konsens, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das Wohlergehen aller Bürger\*innen zu gewährleisten. In diesem Kontext muss festgehalten werden, dass nur solche Meinungen, Haltungen und Überzeugungen in demokratischen Ordnungen Raum haben können, die die Grundordnung der Gesellschaft respektieren. Radikale, rassistische und ausgrenzende Einstellungen sollten auch in pluralen Demokratien keinen Raum in Diskurs einnehmen können (vgl. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, zuletzt abgerufen am: 28.06.2023).

*Pressefreiheit.* Die Freiheit der Medien ist für funktionierende Demokratien eine wichtige Säule. Nur durch freie und unabhängige Medien wird ein pluraler Meinungs-austausch möglich (vgl. ebd., zuletzt abgerufen am: 28.06.2023).

Durch die Erläuterung der Kernelemente einer funktionierenden Demokratie wurden die theoretischen Grundüberlegungen zum Themenfeld Demokratie im Rahmen der vorliegenden Arbeit abgeschlossen. Das folgende Kapitel befasst sich mit der theoretischen Annäherung an den Organisationsbegriff und dessen Teilelemente.

### 3. Organisation – theoretische Annäherung

Nach der vorgehenden intensiven Betrachtung des Demokratiebegriffs, der Modelle demokratischer Beteiligung und der Herausstellung der Kernelemente funktionierender Demokratien, soll es in diesem Kapitel um die Begriffe Organisation, Führung, Organisationskultur und die Herausforderungen für Organisationen im Wandel gehen. Die Beschäftigung mit diesen Begriffen ist notwendig, da sie die Grundlage für alle weiteren Ausführungen der vorliegenden Arbeit schaffen.

#### 3.1. Begriffsbestimmung Organisation

Der Begriff Organisation wird im alltäglichen Gebrauch häufig benutzt. Dabei geht es häufig um das konkrete Tun, also das Organisieren und Planen von Handlungen oder Aktivitäten. Der vorliegenden Arbeit liegt aber ein differenzierterer, wissenschaftlicher Organisationsbegriff zu Grunde, der im Folgenden skizziert werden soll.

Um sich dem Organisationsbegriff annähern zu können, kann man ihn aus drei Perspektiven betrachten: der instrumentellen Perspektive, der prozessualen Perspektive und der institutionellen Perspektive (vgl. Wilfing, 2013, S. 17f.).

Die *instrumentelle Perspektive* zeichnet sich durch einen Fokus auf die Planung, Koordination und Steuerung von konkreten Handlungen aus. Dabei orientieren sich diese Handlungsvorgaben im Idealfall am Ziel der Organisation und tragen so zum Erfolg der Organisation bei (vgl. Bea & Göbel, 2019, S. 27f.) Diese Perspektive kommt dem alltäglichen Verständnis von Organisation als Handlung am nächsten.

Der Blickwinkel der *prozessualen Perspektive* versteht Organisation als geplanten und gesteuerten Prozess. Organisation wird, ähnlich wie bei der instrumentellen Perspektive, stark anhand der Abläufe zur Erfüllung von Aufgaben und Tätigkeiten verstanden. Es geht bei dieser Perspektive aber weniger um die Steuerung konkreter Handlungen, sondern vielmehr um die Vorgabe von klaren Prozessen und Strukturen, in denen die Erledigung von Aufgaben bestmöglich erfolgen kann (vgl. ebd., S.26f.).

Betrachtet man den Organisationsbegriff aus *institutioneller Perspektive*, wird die Organisation als Gesamtsystem gesehen und verstanden. Im Gegensatz zu den anderen zwei Perspektiven steht nicht mehr nur die Erfüllung beziehungsweise die Ermöglichung der Erfüllung von Aufgaben im Fokus, sondern die Gesamtheit der Regeln, Normen und

Strukturen werden in den Blick genommen. Die Organisation wird als Institution verstanden und betrachtet (vgl. ebd., S. 28f.)

Dieser institutionelle Blick auf den Begriff der Organisation, wirft die Frage auf, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, um von einer Organisation sprechen zu können. In der Fachdiskussion haben sich dabei die vier Merkmale Mitgliedschaft, Zweckbindung, Hierarchie und Entscheidungsautonomie herausgebildet. Diese vier Merkmale sollen nachfolgend kurz umrissen werden.

*Mitgliedschaft.* Organisationen sind frei bei der Wahl ihrer Mitglieder und haben grundsätzlich die Möglichkeit, Bedingungen für eine Mitgliedschaft vorzugeben. Schaut man hierbei auf Organisationen im beruflichen Kontext, könnten solche Vorgaben etwa bestimmte Fachkenntnisse oder Abschlüsse neuer Mitarbeiter\*innen sein. Durch dieses Merkmal wird zudem deutlich, dass sich Organisationen aus vielen einzelnen Individuen zusammensetzen und so ein soziales System bilden.

*Zweckbindung.* Jede Organisation richtet sich und ihr Handeln an einem übergeordneten Ziel aus. Politische Organisationen etwa haben das Leitziel, die Gesellschaft nach ihren Vorstellungen gestalten zu wollen. Dieses Ziel bzw. der Zweck hat Auswirkungen auf die Auswahl der Mitglieder, den Aufbau der Organisation oder die Ausgestaltung konkreter Prozesse.

*Hierarchie.* Organisationen sind in der Regel hierarchisch aufgebaut und bilden so eine Struktur der Über- beziehungsweise Unterordnung von verschiedenen Positionen und Funktionseinheiten. Zur Verdeutlichung kann hier das Beispiel eines Sportvereins dienen. Dieser hat einen Vorstand, der an oberster Stelle die Leitung wahrnimmt. Darunter gliedern sich verschiedenen Abteilungen für verschiedenen Sportarten, auch diese Abteilungen haben wieder Leitungen mit Kompetenzen für den jeweiligen Bereich.

*Entscheidungsautonomie.* Dieses Merkmal beschreibt die Tatsache, dass Organisationen bei der Ausgestaltung der zuvor genannten drei Merkmale frei und autonom sind. Diese Freiheit kann durch rechtliche oder gesellschaftliche Normen eingeschränkt werden. So ist es beispielweise nicht möglich, dass sich eine Organisation in Deutschland einen verfassungsfeindlichen Zweck zuschreibt (vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 6).

Ein tiefergehendes und ganzheitlicheres Verständnis von Organisationen zeichnet Friedrich Glasl durch die von ihm definierten sieben Wesenselemente der Organisation. Glasl hat diese Wesenselemente auf Grundlage verschiedenen Organisationstheorien entwi-

ckelt. Er geht davon aus, dass diese Elemente eng zusammenhängen und bei Veränderungen eines Elements auch Veränderungen an anderer Stelle auftreten. Er versteht Organisationen demnach als eine Art Organismus. Diese Sichtweise ist besonders im Kontext der Organisationsentwicklung von hoher Bedeutung (vgl. Glasl & Lievegoed, 2021, S. 15f.). Die sieben Wesenselemente zeigen teilweise Überschneidungen mit den oben benannten Merkmalen auf, sollen an dieser Stelle aber dennoch ausgeführt werden, um einen ganzheitlichen Blick auf Organisationen zu ermöglichen.

*Identität.* Die Identität einer Organisation definiert sich durch ihre Ziele, ihr Selbstverständnis und durch ihre Historie. Mit Blick auf die zuvor genannten vier Merkmale ist der Aspekt der „Zweckbindung“ in diesem Wesenselement zu finden, wird aber besonders durch den Blick auf das Selbstbild und die Historie in einen ganzheitlicheren Kontext gesetzt.

*Policy und Strategie.* Ausgerichtet an der Identität bildet sich eine Unternehmenspolitik der Organisation aus, die verschiedenen Bereiche wie Personal- und Preispolitik bestimmt und zeitgleich auch Auswirkungen auf den Auftritt der Organisation in der Öffentlichkeit hat. Hier kann eine Verknüpfung zum Merkmal „Mitgliedschaft“ gesehen werden, da die Personalpolitik einer Organisation genau diese Frage in den Blick nimmt.

*Struktur.* Jede Organisation hat ihre eigenen Struktur, die sich sowohl an innere wie äußere Gegebenheiten anpassen muss. Grundlage für die Struktur einer Organisation können beispielsweise gesetzliche Vorgaben, Verträge oder Satzungen sein. Bei der Strukturierung der Organisation spielen deren Ziele zudem eine große Rolle. Zur Struktur gehört auch der hierarchische Aufbau und die Verteilung von Macht innerhalb der Organisation. An dieser Stelle kann wieder eine Verbindung zu den vier Merkmalen gezogen werden, konkret zum Merkmal „Hierarchie“.

*Menschen.* Dieses Wesenselement bringt eine starke soziale Komponente in die Betrachtung von Organisationen. Diese bestehen aus einer Vielzahl von Individuen, die in Interaktion miteinander stehen, Netzwerke bilden und so die Organisation wesentlich prägen. Zu diesem Element zählen aber auch die Handlungskompetenzen und das Wissen der einzelnen Personen in der Organisation, ohne diese Kompetenzen wäre eine Organisation nicht handlungsfähig.

*Einzelfunktion und Organe.* Organisationen teilen sich in einzelnen Funktionseinheiten oder auch Organe, diese haben je einzelnen Aufgaben, deren Erfüllung für den Erfolg der Organisation wichtig ist. Das Zusammenspiel dieser einzelnen Einheiten ist dabei ein Kernelement einer funktionierenden Organisation.

*Prozesse und Abläufe.* Zur Erfüllung der Organisationsziele und für ein perfektes Zusammenspiel der einzelnen Untergliederungen innerhalb der Organisation sind funktionierende Prozesse und Abläufe entscheidend.

*Physische Mittel.* Letztlich benötigt eine funktionierende Organisation auch genügend Mittel zur Erfüllung ihres Zwecks. Dazu zählen neben der finanziellen Ausstattung etwa auch geeignete Arbeitsräume und -mittel (vgl. Ming, 2016, S. 1f.).

Sowohl bei den vorgenannten Perspektiven, den vier Merkmalen als auch bei den sieben Wesenselementen wurden bisher vor allem formelle Organisationsformen in den Blick genommen. Bei formellen Organisationen wurden die Strukturen und Regelungen so angelegt, dass die Zielsetzung der Organisation erreicht werden kann. Dem gegenüber stehen informelle Organisationsstrukturen, die nicht durch ein geplantes oder bewusstes Handeln entstehen. Diese informellen Strukturen weisen einen sozialen Charakter auf und entstehen durch die Interaktion von Individuen, etwa durch Sympathie füreinander. Informelle Organisationen bilden sich häufig auch innerhalb von formellen Organisationen und sind damit auch Teil des Gesamtsystems. Sie dürfen bei der Betrachtung der Organisation als Ganzes keinesfalls außer Acht gelassen werden, da sie die Funktionsfähigkeit sowohl behindern als auch fördern können (vgl. Spath, 2009, S. 3f.).

Aufbauend auf den genannten Elementen, Perspektiven und Merkmalen wird für die vorliegende Arbeit ein ganzheitlicher und systemischer Organisationsbegriff verwendet, der die Komplexität der Organisation als soziales Gebilde versteht und besonderen Wert auf informelle Aspekte der Organisation legt. Besonders mit Blick auf Veränderungsprozesse hin zu mehr Demokratie innerhalb einer Organisation ist dieses Verständnis von hoher Bedeutung.

### 3.2. Begriffsbestimmung Organisationskultur und Führung

Mit Blick auf die in Kapitel 3.1. aufgeführte Begriffsbestimmung und dem damit zugrunde gelegten Verständnis von Organisationen sind die Aspekte Kultur und Führung innerhalb der Organisation für die weiteren Ausführung der vorliegenden Arbeit sehr wichtig. Aus diesem Grund sollen im Folgenden beide Begriffe näher betrachtet werden. Dabei soll auch deren Bedeutung für Veränderungsprozesse herausgestellt werden.

## Organisationskultur

Die Kultur einer Organisation ist ein komplexes und vielschichtiges System, dessen Erkundung nur gelingen kann, wenn diese vielen Aspekte in Zusammenhang gebracht werden. Zur Reduzierung der Komplexität haben sich in der Fachdebatte unterschiedliche Modelle und Ansätze herausgebildet. Im Folgenden soll das Kultur-Ebenen-Modell von Schein näher betrachtet werden. Schein geht mit diesem Modell über die klar erkennbaren Merkmale einer Organisationskultur hinaus und stellt diese in einen größeren Kontext, der es erlaubt, die Tiefe des Kultursystems zu verstehen (vgl. Neubauer, 2003, S. 56ff.).

Das Kultur-Ebenen-Modell beschreibt drei Ebenen: Artefakte, Überzeugungen und Werte sowie Grundannahmen. Jede dieser drei Ebenen beschreibt dabei einen Teil der Kultur einer Organisation, wobei nur im Zusammenspiel aller drei Ebenen das Verstehen der Kultur als Gesamtsystem möglich wird.

Die Ebene der *Artefakte* beschreibt den sichtbaren Teil der Kultur. Damit sind etwa das offensichtliche Verhalten, die Umgebungsgestaltung oder die Sprache gemeint. Diesen Teil der Kultur sieht und spürt man bereits bei einem ersten Kontakt mit der Organisation. Allerdings wird durch die reine Wahrnehmung dieser Artefakte deren Bedeutung nicht zwangsläufig klar. Ein gutes Beispiel ist hier die Sprache einer Organisation: Oft werden in Organisationen bestimmte Abkürzungen und Begriffe verwendet, diese kann eine neue Person zwar lesen beziehungsweise hören, aber nicht sofort entschlüsseln. Neue Personen verbinden Abkürzungen gegebenenfalls mit ihnen bekannten Begriffen aus anderen Kulturen und übersetzten diese dann falsch. Nur im Austausch mit anderen Mitgliedern der Organisation gelingt ein wirkliches Verständnis der Artefakte. Zu diesen Artefakten gehören auch eingespielte Abläufe und Prozesse, die mit der bekannten Floskel „das haben wir schon immer so gemacht“ zusammengefasst werden können. Auch hier braucht es eine Entschlüsselung der Inhalte für neue Organisationsmitglieder oder externe Personen (vgl. Schein & Schein, 2018, S. 14f.).

Zur Ebene der *Überzeugungen und Werte* gehören alle jene Ideale, Werte, Überzeugungen und ideologischen Vorstellungen, die den Mitgliedern der Organisation als Kompass und Richtschnur dienen. Dieser Bereich kann wiederum in zwei Untergruppen aufgeteilt werden. Zum einen gibt es klar benannte Werte, diese beruhen meist auf klar formulierten Anforderungen an die Organisation und werden in der Regel durch Einzelpersonen formuliert und durch die weiteren Mitglieder aufgenommen. Ein gutes Beispiel für solche

Werte sind Grundaussagen der\*des Organisationsgründer\*in zu den Werten der Organisation. Die zweite Gruppe sind die gemeinsam erarbeiteten Werte, auf die sich die Organisationsmitglieder im Laufe der Interaktion einigen und die sie als Normen für sich festschreiben (vgl. Neubauer, 2003, S. 63f.).

Die letzte und tiefste Ebene der Organisationskultur sind die Grundannahmen. Bei diesen handelt es sich um selbstverständliche Werte, Normen und Überzeugungen, an denen sich die Mitglieder der Organisation orientieren. Diese Orientierung geschieht unbewusst, ganz ohne Aussprache oder anderweitige Formulierung dieser Handlungsansätze (Schein & Schein, 2018, S. 17ff.).

Die Ausführungen zum Kultur-Ebenen-Modell zeigen, dass die Organisationskultur eine wichtige Orientierung für die Mitglieder der Organisation ist und einen Rahmen für ihr Denken, Fühlen und Handeln darstellt. Dabei vereinfacht sie Prozesse innerhalb der Organisation durch ihre normativen Kräfte und hilft bei der Erreichung organisationaler Ziele durch die Schaffung einer gemeinsamen Handlungsbasis.

Die Kultur einer Organisation unterliegt ständigem Wandel und kann im weitesten Sinne mit der Persönlichkeit eines Menschen verglichen werden. Ähnlich wie bei der Persönlichkeitsentwicklung wird auch die Organisationskultur fortlaufend durch innere und äußere Einflüsse weiterentwickelt. Im Unterschied zur Persönlichkeit des Menschen besteht die Organisationskultur aber häufig aus einem Zusammenspiel unterschiedlicher Subkulturen. Dies ist besonders bei großen Organisationen der Fall, in denen einzelne Organisationseinheiten häufig eigenen Kulturen aufweisen. Das Zusammenspiel dieser Subkulturen wiederum hat wesentlichen Einfluss auf die Kultur der Gesamtorganisation (vgl. Spisak, 2018, S. 3ff.).

Wie bereits erwähnt soll in diesem Teil der vorliegenden Arbeit die Bedeutung der Organisationskultur in Veränderungsprozessen erläutert werden. Oft wird bei der Durchführung von Veränderungs- beziehungsweise Entwicklungsprozessen in Organisationen davon gesprochen, dass sich die Organisationskultur wandeln soll. Mit Blick auf das Kultur-Ebenen-Modell und besonders auf die Ebene der Grundannahmen wird klar, dass eine Kulturveränderung nicht „top-down“ vollzogen werden kann. Vielmehr bedarf es dafür eines langen gemeinsamen Prozesses, der bei den beiden oberen Ebenen des Modells ansetzt und durch gemeinsame Aushandlung neuer Vorgaben und das Einüben dieser, zu einer nachhaltigen Kulturveränderung führt. Trotz dieser Komplexität muss die Organisationskultur und deren Veränderung bei Organisationsentwicklungsprozessen

beachten werden, da das Ignorieren der kulturellen Eigenheiten oftmals zum Scheitern ganzer Prozesse führt (vgl. Pohlmann, 2016, S. 157 ff.).

## **Führung**

Führung wird, ähnlich wie auch der Begriff Organisation, im alltäglichen Sprachgebrauch häufig verwendet, ohne dass der Begriff tiefer reflektiert wurde. Für die vorliegende Arbeit ist es wichtig, den Begriff Führung im Kontext von Organisationen und deren Weiterentwicklung genauer zu betrachten.

Wenn von Führung die Rede ist, ist damit nicht eine einseitig ausgeübte Führung gemeint, also eine Führungskraft die ihre Mitarbeiter\*innen von oben führt. Vielmehr ist Führung ein Dreiecksverhältnis von führender Person, geführter Person und der zu erledigenden Aufgabe. Nur unter Beachtung aller drei Variablen und ihrer je eignen Bedingungen kann Führung zum Erfolg werden. So bringen etwa Führungskräfte bestimmte Anforderungen an ihre Mitarbeiter\*innen mit, Mitarbeiter\*innen wiederum stellen Anforderungen an ihre Führungskräfte und auch die zu erledigende Aufgabe stellt Anforderungen an die beiden anderen Akteur\*innen (vgl. Herzka, 2013, S. 24ff.). Betrachtet man Führung aus diesem Blickwinkel wird klar, dass Führung nicht allein von oben erfolgt, auch von unten wird Führung konstituiert. In diesen Kontext passt auch die Verbindung von Macht und Führung. Macht allein reicht nicht aus, um erfolgreich führen zu können. Die führende Person muss auch über genügend Autorität verfügen, um ihre Aufgabe entsprechend ausüben zu können. Ein gutes Beispiel für Führungsproblematiken auf Grund fehlender Autorität sind junge Führungskräfte ohne lange Berufserfahrung, die altgediente und erfahrene Mitarbeiter\*innen führen sollen. Sie haben zwar formal die Macht zu führen, können aber auf Grund ihrer fehlenden Autorität keine Führung ausüben (vgl. Pohlmann, 2016, S. 131ff.).

Im Kontext des Begriffs der Führung tauchen oft auch die Begriffe Leadership oder Management auf. Diese unterscheiden in der aktuellen Debatte zwei verschiedene Teilbereiche der Führung, für die es im Deutschen keinen passgenauen Übersetzung gibt. Leadership beschreibt meist die direkte und personelle Führung. Es geht dabei um die Steuerung der Mitarbeiter\*inne zur Erledigung der jeweiligen Aufgaben. Dieser Begriff kommt dem alltäglichen Führungsbegriff am nächsten. Management hingegen fasst in der Regel eher die indirekten und strukturellen Führungsaufgaben zusammen. In diesen Bereich fallen demnach eher strategische und übergeordnete Entscheidungen, die nicht unmittelbar mit den Mitarbeiter\*innen oder der jeweiligen Aufgabe in Zusammenhang stehen, aber den Rahmen für die Arbeit in der Organisation schaffen (vgl. Herzka, 2013,

S. 26f.). Im weiteren Verlauf soll der Begriff Führung synonym für Management wie auch für Leadership verwendet werden.

Durch die zuvor beschriebenen Aufgaben und das Dreiecksverhältnis von Führung wird klar, dass Führung nicht immer gleich funktionieren kann. Die unterschiedlichen Anforderungen müssen sich auch im Stil der Führung niederschlagen (vgl. Pohlmann, 2016, S. 131ff.). Tannenbaum und Schmidt haben mit ihren sieben Führungsstilen eine gute Matrix entworfen, die die gesamte Bandbreite von autoritärer bis partizipativer, kooperativer Führung abbildet. Betrachtet man diese beiden Pole, wird besonders im Blick auf die Entscheidungsspielräume der Unterschied deutlich. Bei autoritärem Führungsverhalten hat die Führungskraft einen großen Spielraum, Entscheidungen nach dem eignen Willen zu treffen, wohin gegen sie diesen Spielraum im Bereich der partizipativen, kooperativen Führung fast vollständig an die zu führende Person oder Gruppe abgibt (vgl. Grote et al., 2021, S.11f.). Besonders auf den Bereich der partizipativen, kooperativen Führung wird in Kapitel 4.3. genauer eingegangen. Die Wahl des Führungsstils und das damit verbunden Verhalten der Führungskraft kann die zuvor beschriebene Kultur der Organisation, beziehungsweise ihrer Teilbereiche, maßgeblich beeinflussen (vgl. Neubauer, 2003, S. 137). Durch diesen Zusammenhang von Führung und Organisationskultur und durch eine gewisse Vorbildrolle von Führungskräften, wird deren Bedeutung für organisationalen Wandel deutlich. Leben Führungskräfte den Wandel vor, lassen ihn in ihre Art zu Führen einfließen und stehen der Veränderung an sich positiv gegenüber, steigt auch die Akzeptanz bei den Mitarbeiter\*innen (vgl. Schein & Schein, 2018, S. 157ff.).

### 3.3. Herausforderungen für Organisationen im Wandel

Organisationen befinden sich permanent in Anpassungsprozessen, um auf Veränderungen im Inneren und Äußeren angemessen reagieren zu können. Dies gilt sowohl für Organisation im Profitbereich wie für Organisationen im Non-Profit-Bereich oder die öffentliche Verwaltung (vgl. Anderl & Reineck, 2018, S. 12). Um die Dynamiken und Herausforderungen, denen Organisationen ausgesetzt sind, besser verstehen zu können bieten der Begriff der VUCA-Welt gute Anknüpfungspunkte. VUCA steht für die Begriffe: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (aus dem englischen complexity) und Ambiguität (vgl. Rascher, 2019, S. 5). Im Folgenden sollen die vier Begriffe kurz skizziert werden, um deren Relevanz für den Wandel in Organisationen aufzuzeigen.

*Volatilität* bedeutet, dass Organisationen als Ganzes Schwankungen unterliegen. Dabei kann es sich um Schwankungen auf Absatzmärkten, auf dem Arbeitsmarkt oder allgemein um gesellschaftliche Veränderungen handeln, die das Umfeld der Organisation dynamisch gestalten. Die Herausforderung für Organisationen in einer volatilen Umwelt ist es, die eigenen Ziele und Visionen trotzdem im Blick zu behalten und die eigenen Strukturen so flexibel wie nötig und doch so stabil wie möglich zu gestalten.

*Unsicherheit* meint in diesem Kontext, dass Organisationen nicht immer über alle Informationen verfügen, um sich auf Veränderungen ihrer Umwelt einstellen zu können. Sie müssen also spontan auf unvorhergesehene Herausforderungen reagieren können und brauchen auch hier ein gewisses Maß an Flexibilität.

Der Begriff der *Komplexität* macht deutlich, dass Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Organisation nicht linear verlaufen. Vielmehr wirkt sich jede Neuerung auf viele Teilbereiche der Organisation aus und schafft damit eine hohe Komplexität. Organisationen müssen daher in der Lage sein, diese Komplexität einschätzen und bewältigen zu können.

*Ambiguität* verstärkt den Punkt der Komplexität nochmals, in dem sie klar macht, dass jede Handlung, jede Veränderung oder jede Information mehrdeutig verstanden werden kann. Durch diese Mehrdeutigkeit müssen Organisationen Fragestellungen von mehreren Seiten angehen und eine Vielzahl von möglichen Lösungswegen erarbeiten und beibehalten. Problemlösungen die in der einen Organisation hervorragend funktioniert haben, können in der nächsten Organisation die Problemlage sogar verschlechtern. Dies macht das Übertragen von Musterlösungen nahezu unmöglich und bedeutet einen hohen Innovationsaufwand für die einzelnen Organisation (vgl. Gaubinger, 2021, S. 8ff.).

Die sogenannten Megatrends unserer Zeit sind gute Beispiele für die großen Herausforderungen, die die VUCA-Welt mit sich bringt. Mit Megatrends sind große Veränderungen gemeint, die in nahezu allen Gesellschaftsbereichen Auswirkungen zeigen und um die daher kaum eine Person oder Organisationen herumkommen kann. Vier dieser Megatrends sind die Digitalisierung, die Globalisierung, der demografische Wandel und der Wertewandel (vgl. Zink et al., 2018, S. 1f.). Deren Bedeutung für Organisationen und deren Entwicklung wird nachfolgend erläutert.

Die *Digitalisierung* spielt in allen Lebensbereichen eine immer größer werdenden Rolle. Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat diesen Megatrend beschleunigt und viele digitale Innovationen vorgebracht. Kaum eine Organisation kommt an der Digitalisierung vorbei, sei es die Ausstattung der Mitarbeiter\*innen mit Endgeräten und Software, der eigne

Auftritt im Internet und in sozialen Netzwerken oder der Einsatz von künstlicher Intelligenz zur Verbesserung von Abläufen. Digitalisierung erleichtert vieles und schafft gänzlich neue Möglichkeiten. Sie verlangt aber auch ein hohes Maß an Anpassungsbereitschaft von Organisationen und deren Mitgliedern (vgl. Reinhardt, 2020, S. 13f.).

Ähnlich wie die Digitalisierung ist auch die *Globalisierung* ein Trend, der schon länger anhält und der das Umfeld von Organisationen nachhaltig verändert hat. Durch die zunehmende Globalisierung der letzten Jahre beziehungsweise Jahrzehnte hat sich ein weltweiter Markt entwickelt, der stark verflochten ist und damit Abhängigkeiten geschaffen hat. Organisationen, und hier besonders jene aus dem Profit-Bereich, stehen nicht mehr nur in Konkurrenz zu lokalen Mitbewerber\*innen, sondern müssen teils mit weltweit agierenden Konkurrent\*innen Schritt halten können. Dieser hohe Konkurrenzdruck verlangt von Organisationen ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit. Innovationen sind deshalb so entscheidend, weil Organisationen sich mit ihnen von der Konkurrenz abheben und so ihre Marktstellung behalten können (vgl. Zink et al., 2018, S. 3f.). Die negativen Folgen dieser weltweit vernetzten Märkte haben die Corona-Pandemie mit ihren Lieferkettenproblemen und der russische Angriffskrieg auf die Ukraine gezeigt.

Auch der in öffentlichen Debatten häufig diskutierte *demografische Wandel*, also die Tatsache, dass die Gesellschaft als Ganzes im Schnitt immer älter wird, stellt Organisationen vor zu lösende Herausforderungen. Der demografische Wandel führt aktuell bereits zu einem Mangel an Arbeitskräften. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren nochmals verstärken, wenn die Generation der so genannten „Baby-Boomer“ den Arbeitsmarkt verlassen wird. Organisationen müssen sich auf den wachsenden Fachkräftemangel einstellen, um bei einer reduzierten Anzahl möglicher Mitarbeiter\*innen ihre Leistung weiterhin erbringen zu können. Lösungsansätze sind im Bereich der Digitalisierung zu sehen. Mittels weiter ausgebauter Unterstützung, etwa durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz, ist der Leistungserhalt bis zu einem gewissen Grad möglich. Kritisch wird es überall dort, wo Menschen eine Dienstleistung erbringen, bei der ein digitaler Ersatz nicht möglich ist. Zu diesen Bereichen gehören beispielsweise medizinische, soziale oder pflegerische Angebote. Organisationen müssen sich dieser Thematik annehmen und sich an die neuen Gegebenheiten anpassen, um auch in Zukunft von Relevanz zu sein (vgl. Latniak & Hentrich, 2013, S. 10f.).

Eng verknüpft mit dem Thema des demografischen Wandels ist der letzte der vier hier beschriebenen Megatrends: der *Wertewandel*. Mit Blick auf die Situation junger Menschen und deren Aussichten auf einem Arbeitsmarkt mit immer weniger Fachkräften, kommt deren Einstellung zum Thema Arbeit eine wichtige Rolle für Organisationen zu.

Junge Fachkräfte sind schlichtweg Mangelware und haben daher eine starke Verhandlungsposition im Kontakt mit Organisationen. Wünschen nach mehr Flexibilität, weniger Wochenstunden, anderen Modellen der Arbeitszeiten oder mehr Beteiligung müssen Organisationen in Zukunft nachkommen, um weiterhin genügend Personal gewinnen zu können. Ein Ursprung dieses Wandels kann in der Erreichung eines gewissen Wohlstandsniveaus in vielen Gesellschaften gesehen werden, welches es den Menschen ermöglicht, nach immateriellen oder postmateriellem Wohlstand zu streben und so der Verwirklichung eigener Wünsche und der Erfüllung eigener Bedürfnisse zu folgen (vgl. Zink et al., 2018, S. 8f.).

Wie zuerkennen ist, hängen die zuvor beschriebenen Megatrends eng zusammen, bedingen sich gegenseitig oder sind Teil der Reaktion von Organisationen auf einen der anderen Megatrends, wie es etwa beim demografischen Wandel und der Digitalisierung der Fall ist. Im Zusammenhang mit der Suche nach Lösungen für die Veränderungen, denen sich Organisationen ausgesetzt sehen, wird oft der Begriff „New Work“ ins Spiel gebracht.

New Work beschreibt ein Konzept von Arbeit in Organisationen, welches die bisherigen Strukturen und Abläufe aufbricht und neuen Anforderungen gerecht wird. Dabei geht es zum einen um den Erhalt der Leistungsfähigkeit der Organisation und zum anderen um die Erfüllung der Wertvorstellung der Mitarbeiter\*innen. Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden genutzt, um die Arbeitsweise und die Arbeitszeit an die Lebenswirklichkeiten der Menschen anzupassen und Freiräume für kreative Ideen zu schaffen. Gleichzeitig werden Hierarchien abgebaut, wodurch die Selbststeuerung und Selbstverwirklichung der\*des Einzelnen gefördert wird. Neben der Möglichkeit der flexibleren Arbeit bietet die Digitalisierung Optionen der globalen Zusammenarbeit und Vernetzung (vgl. Barsch & Trachsel, 2018, S.109). Wie alle Konzepte und Ansätze hat auch New Work positive wie negative Auswirkungen, da die Darstellung des Konzeptes in allen Facetten den Umfang der vorliegenden Arbeit übersteigen würde, wird diese Diskussion an dieser Stelle nicht näher betrachtet. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden jedoch einige Elemente der New Work aufgegriffen und vertieft, ein besonderer Fokus wird dabei auf neue Möglichkeiten der Beteiligung und Demokratisierung gelegt.

## 4. Demokratie und Organisationen

In den Kapiteln 2. und 3. wurden die theoretischen Grundlagen zu den Themen Demokratie und Organisation näher betrachtet. In diesem Kapitel sollen nun diese Vorüberlegungen zusammengeführt werden. Dabei wird zunächst die Bedeutung von Partizipation für Organisationen in den Blick genommen, dies dient dem Verständnis, warum Organisationen sich dieses Themas annehmen sollten. Anschließend werden ein Exkurs zur indirekten Partizipation und Ausführungen zur Führung in demokratisierten Organisationen angeführt.

Aufbauend auf diese theoretischen Ausführungen wird in Kapitel 6. ein Konzept zur Demokratisierung von Organisationen in der Praxis entworfen.

### 4.1. Bedeutung von Partizipation für Organisationen

Bereits in Kapitel 3.3. wurden die Megatrends als große Herausforderung von Organisationen in der heutigen Zeit dargestellt. Diese haben auch eine große Bedeutung für die Partizipation im organisationalen Kontext.

Besonders hervorgehoben werden sollte an dieser Stelle die Digitalisierung und die mit ihr einhergehende radikale Veränderung der Arbeitswelt. In diesem Bereich spielt Partizipation als mitnehmende Kraft eine entscheidende Rolle. Bei all den Umbrüchen und Veränderungen, denen sich Organisationen nur bedingt entziehen können, müssen Mitarbeiter\*innen als Individuum gesehen und mitgenommen werden. Dies dient zum einen der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der\*des Einzelnen aber auch dem Effizienzerhalt der Organisation als Ganzes (vgl. Bosse et al., 2019, S. 5).

Der Wertewandel in der Arbeitswelt, der ebenfalls näher in Kapitel 3.3. beschrieben wurde, ist ein weiterer großer Auslöser für eine Steigerung der aktiven Beteiligung und Partizipation in Organisationen. Mitarbeiter\*innen sind nicht nur Teil der Organisation, für die sie tätig sind, sie sind auch Bürger\*innen in einem demokratischen System. Sie erleben so, im Kontext von Wahlen oder anderen demokratischen Elementen, wie viel Einfluss sie ausüben können und werden kritisch gegenüber fehlender Beteiligung in anderen Lebensbereichen. Organisationen sollten daher, auch mit Blick auf die Gewinnung von Fachkräften, Partizipationsmöglichkeiten innerhalb ihrer Strukturen schaffen. Bei diesen Strukturen lassen sich zwei Ebenen trennen. Zum einen die indirekte Partizipation und zum anderen die direkte Partizipation.

Der Bereich der indirekten Partizipation beschreibt dabei alle rechtlich verankerten Mitbestimmungsrechte und -wege, wie etwa Personal- und Betriebsräte. Der Bereich der direkten Beteiligung hingegen erfasst alle Beteiligungsformen, bei den die\*der Einzelnen unmittelbar an Entscheidungsprozessen teilnehmen kann (vgl. Schneider et al., 2020, S. 225f.). Der Schwerpunkt der weiteren Ausführungen soll auf dem Bereich der direkten Partizipation der Organisationsmitglieder gelegt werden. Dennoch wird im Kapitel 4.2. ein Exkurs zum Bereich der indirekten Partizipation angeführt.

Um die Auswirkungen und damit auch die Bedeutung von Partizipation in Organisationen besser darstellen zu können, sollen diese anhand von sieben Aspekten verdeutlicht werden:

*(1) Motivationssteigerung und Zufriedenheit.* Im Bereich der Motivationsforschung und damit verbundener Zufriedenheit gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze, um die Gründe für die Motivation und Zufriedenheit eines Menschen zu erklären. Oftmals wird die Erfüllung grundlegender Bedürfnisse als ein Hauptfaktor dafür gesehen.

Ein Modell zur Erläuterung der Bedürfnisse ist die Bedürfnispyramide nach Maslow, die fünf Kernbedürfnisgruppen hierarchisch ordnet. Nach Maslow kann die jeweils nächste Stufe nur dann erreicht werden, wenn die darunterliegenden Stufen gesichert sind. Die unterste Stufe stellen die Grundbedürfnisse dar, also etwa genügend Nahrung. Die zweite Stufe bilden die Sicherheitsbedürfnisse, also all jene Bedürfnisse, die erfüllt sein müssen, damit sich ein Mensch sicher fühlen kann. Dazu zählen beispielsweise eine Wohnung, ein sicheres Einkommen und feste Strukturen, die das Leben ordnen. Soziale Bedürfnisse, wie Freundschaften, soziale Interaktion oder das Gefühl von Zugehörigkeit bilden die dritte Stufe der Bedürfnispyramide. Auf der vierten Stufe finden sich die Individualbedürfnisse, die sich in einem Streben nach Anerkennung, Wertschätzung und dem persönlichen Status ausdrücken. Auf der letzten Stufe stehen die Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Diese letzte Stufe bildet das Bedürfnis ab, seinen eigenen Ideen folgen zu können und sich selbst entfalten zu können (vgl. Wagner, 2009, S. 49f.).

Mit Blick auf die Erfüllung von Bedürfnissen zur Schaffung oder Steigerung von Motivation und Zufriedenheit bei einzelnen Personen kann davon ausgegangen werden, dass sich die Partizipation an Entscheidungen besonders positiv auf die Sicherheitsbedürfnisse, die Individualbedürfnisse und die Selbstverwirklichungsbedürfnisse auswirkt (vgl. Hucker, 2008, S. 149f.). Im Bereich der Sicherheitsbedürfnisse erzeugt Beteiligung ein Gefühl von Kontrolle, die\*der Einzelne erhält im Rahmen des Beteiligungsprozesses Informationen und Mitspracherechte, die ihr\*ihm eine Einschätzung der Lage ermöglichen.

Gerade in Zeiten radikaler Umbrüche können so Unsicherheitsgefühle verringert werden. Im Kontext der Individualbedürfnisse kann die Partizipation an Entscheidungen das Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung fördern, wer sich gefragt und beteiligt fühlt, empfindet sich als wesentlichen Teil der Gemeinschaft. Somit kann sich Beteiligung zusätzlich positiv auf die sozialen Bedürfnisse auswirken. Zuletzt erfüllen eine ernstgemeinte Beteiligung und eine Übertragung von Verantwortung das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, durch die Erfahrung, dass das eigene Handeln Auswirkungen hat.

(2) *Leistungsfähigkeit*. Dieser Punkt ist eng mit dem zuerst genannten Punkt der Motivation und Zufriedenheit verknüpft. Motivierte Mitarbeiter\*innen sind leistungsfähiger und arbeiten effizienter an der Erreichung der Ziele. Dies kann, neben der hohen Motivation, auch mit der Beteiligung an der Zielsetzung und der Identifikation mit diesen Zielen erklärt werden (vgl. ebd. S. 144).

(3) *Innovationskraft*. Aufbauend auf einer gesteigerten Motivation und Zufriedenheit sowie im Zusammenhang mit einer gesteigerten Leistungsfähigkeit, kann Beteiligung letztlich auch im Zusammenhang mit einer gesteigerten Innovationskraft von Organisationen gebracht werden (vgl. Blume et al., 2007, S. 1ff.). Auch hier ist die Grundlage für die gesteigerte Innovationskraft darin zu sehen, dass Mitarbeiter\*innen durch die Partizipation an Entscheidungen einen höheren Grad an Identifikation verspüren und so der eigene Erfolg und der Erfolg der gesamten Organisation miteinander verknüpft werden.

(4) *Mitarbeiter\*innengesundheit*. Auch auf die Gesundheit innerhalb einer Organisation hat eine gesteigerte Partizipation positive Effekte. Eine Studie aus dem Jahr 2005 kam zu dem Schluss, dass Mitarbeiter\*innen weniger Fehlzeiten verursachten, wenn sie in Entscheidungsprozesse eingebunden wurden (vgl. Häfner et al., 2019, S. 143). Eine solche Reduzierung der Fehlzeiten trägt wiederum zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit und zu einer Verminderung von Stress und Kosten bei. Die Reduzierung des Stresses ergibt sich aus der weniger notwendigen Arbeitsumverteilung bei Krankheit. Die Kosten sinken, da keine Lohnkosten ohne erbrachte Leistung gezahlt werden müssen.

(5) *Identifikation mit der Organisation*. Die\*der Einzelne als Teil der gesamten Organisation sollte sich bis zu einem gewissen Grad mit der Organisation, ihren Zielen, Werten und Strukturen, identifizieren. Dies ist besonders mit Blick auf die Bindung von Mitarbeiter\*innen und deren Wissen von hoher Bedeutung. Die Beteiligung an der Ausgestaltung der Organisation spielt auch hier eine wesentliche Rolle. Haben Mitarbeiter\*innen das

Gefühl, konkret an Entscheidungen, die sie oder eine ganze Organisationseinheit betreffen, beteiligt zu sein, werden diese Entscheidungen eher mitgetragen und als eigene Entscheidungen wahrgenommen. Dies kann zudem zu einer gesteigerten Identifikation mit der Organisation als Ganzes führen (vgl. Schneider et al., 2020, S. 272).

(6) *Mitarbeiter\*innenentwicklung*. Dieser Aspekt lässt sich aus zwei Richtungen betrachten. Zum einen dient eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter\*innen deren eigener Persönlichkeitsentwicklung und der Förderung sozialer Kompetenzen durch das Erleben von Aushandlungsprozessen (vgl. Weber, 1999, S. 270). Zum anderen ist die Beteiligung von Mitarbeiter\*innen bei der Auswahl und bei der Durchführung von Angeboten der Personalentwicklung für die Organisation besonders gewinnbringend. Mitarbeiter\*innen können auf diese Weise von den Erfahrungen anderer lernen und Wissen wird so innerhalb der Organisation gesichert und effizienter geteilt (vgl. Keller et al., 2019, S. 2f.).

(7) *Konfliktlösung*. Partizipation ermöglicht eine transparentere Kommunikation und den Austausch unterschiedlicher Standpunkte. Dies kann eine offene Diskussionskultur fördern und so zur effektiven Lösung von Konflikten beitragen. Mitarbeiter\*innen haben durch Beteiligungsprozesse die Möglichkeit, gemeinsam an Lösungen zu arbeiten und ihre Zusammenarbeit zu stärken. Besonders im Kontext von Veränderungsprozessen ist dies eine große Chance für Organisationen, durch die Einbindung vieler unterschiedlicher Personen können völlig neue Problem- beziehungsweise Konfliktlösungsstrategien entwickelt werden (vgl. Zink, 2018, S. 79). Anders als bei den zuvor angeführten Auswirkungen von Partizipation hat die indirekte Partizipation durch Personalräte oder ähnliche Strukturen im Bereich der Konfliktlösung einen höheren Stellenwert und eine besondere Bedeutung. Zum Bereich der indirekten Partizipation wird im nachfolgenden Kapitel ein Exkurs angeführt.

Durch die sieben zuvor beschriebenen Auswirkungen von Partizipation auf die Organisation wird deutlich, wie wichtig eine aktive Beteiligung für den Erfolg und die Weiterentwicklung von Organisationen ist. Die positiven Auswirkungen zeigen sich aber nicht nur auf Seiten der Organisation als Gesamtsystem, auch für jede\*jeden Einzelne\*n bringt der Prozess der Beteiligung Vorteile mit. Auch mit Blick auf die bereits beschriebenen Herausforderungen für Organisationen (siehe Kapitel 3.3.) sollte daher Beteiligung als ein wesentlicher Baustein für Veränderungs- und Anpassungsprozesse beachtet werden. Wie eine solche Beteiligung aufgebaut und strukturiert werden kann, wird in Kapitel 6. exemplarisch dargestellt.

## 4.2. Exkurs: Indirekte Partizipation in Organisationen

Die Unterscheidung zwischen indirekter und direkter Partizipation in Organisationen wurde bereits in Kapitel 4.1. dargestellt. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Betrachtung der direkten Beteiligung, da diese durch weniger rechtliche Vorgaben einen größeren Spielraum für eine individuelle Anpassung an die Bedürfnisse verschiedener Organisationen bietet. Trotzdem ist auch eine kurze Darstellung der indirekten Partizipation sinnvoll und notwendig, da diese Strukturen bei der Entwicklung von direkten Partizipationsstrukturen beachtet und eingebunden werden sollten.

Der Bereich der indirekten Partizipation umfasst alle Beteiligungsstrukturen, die von Arbeitnehmer\*innenvertretungen ausgehen und bei denen Mitarbeiter\*innen über ein Repräsentationssystem beteiligt werden (vgl. Schneider et al., 2020, S. 226). In Deutschland ist diese Form der Beteiligung durch rechtliche Grundlagen gesichert und daher in den allermeisten mittelgroßen bis großen privatwirtschaftlichen Organisationen vorhanden. Für den Bereich der öffentlich-rechtlichen Organisationen, wie etwa Behörden oder andere staatliche Einrichtungen, gibt es ebenfalls rechtliche Grundlagen, die eine verpflichtende Beteiligung der Mitarbeiter\*innen durch ein System der indirekten Partizipation sicherstellen. Ziel dieser rechtlichen Regelungen ist ein Machtausgleich zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen und damit die Schaffung eines Korrektives für Entscheidungen der\*des Arbeitgeber\*in, welches besonders bei sozialen Aspekten greifen soll. Dabei haben, je nach Organisationsform, die Arbeitnehmer\*innenvertretungen unterschiedlich weitreichende Rechte. Diese erstrecken sich von einem bloßen Informations- oder Anhörungsrecht bis hin zu einer Zustimmungspflicht (vgl. Hucker, 2008, S47f.). Trotz der rechtlichen Grundlagen und einer guten Tradition der betrieblichen Mitbestimmung steigt die Zahl der Betriebe ohne eine solche Vertretung in den letzten Jahren an. Dies kann auf der einen Seite mit der aktiven Unterbindung der Schaffung solcher Gremien durch die Arbeitgeber\*innen im wachsenden Niedriglohsektor und zum anderen durch eine veränderte Haltung gegenüber solchen Institutionen und deren Errungenschaften begründet werden. Junge akademisch gebildete Arbeitnehmer\*innen, die keinen Kontakt zu klassischen Arbeiter\*innen haben oder hatten, erkennen schlichtweg den Mehrwert für ihr eigenes berufliches Leben nicht (vgl. Bella et al., 2022, S. 21). Der Rückgang der indirekten Mitbestimmung mit dem gleichzeitig erkennbaren Wunsch nach mehr Mitgestaltung des eigenen Arbeitsumfeldes macht die Bedeutung der direkten Mitbestimmung in Organisationen deutlich.

Eine tiefergehende Beschäftigung mit den rechtlichen Grundlagen und der Entwicklung des Systems der indirekten Beteiligung soll es an dieser Stelle nicht geben, da dies den Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen würde. Die vorliegende Arbeit wird weiterhin Verlauf auf den Bereich der kirchlichen Organisationen eingehen, daher wird es in Kapitel 5.4. eine Darstellung der indirekten Beteiligungsstrukturen für diesen Organisationstyp geben.

### 4.3. Führung in demokratisierten Organisationen

Der Begriff Führung wurde bereits in Kapitel 3.2. der vorliegenden Arbeit näher beschrieben. Um die Potenziale von Mitarbeiter\*innen effektiv nutzen zu können und um deren Wunsch nach mehr Beteiligung nachkommen zu können, müssen Führungskräfte mehr Wert auf Partizipation legen (vgl. Häfner et al., 2019, S. 141). Im folgenden Kapitel soll daher der Fokus daraufgelegt werden, welche besonderen Anforderungen an Führung in demokratisch aufgebauten Organisationen gestellt werden. Dazu sollen zunächst theoretische Konzepte von Führung angerissen werden, die einen Schwerpunkt auf Partizipation legen. Da es eine Vielzahl von Überlegungen und Ansätze in diesem Bereich gibt, handelt es sich im Folgenden nur um einen Ausschnitt der vorliegenden Theorien.

#### **Demokratische Führungsansätze**

*Demokratische Führung.* Das Konzept der demokratischen Führung beruht im Kern auf drei wesentlichen Aufgaben der Führung: Ermächtigung, Verantwortungsteilung und Unterstützung von Entscheidungsprozessen.

Führungskräfte nehmen eine moderierende und coachende Funktion ein, sie unterstützen Mitarbeiter\*innen darin, selbst Führung ausüben zu können (Ermächtigung) und geben Führungsaufgaben aktiv an Teammitglieder ab (Verantwortungsteilung). Das Monopol der Machtausübung verbleibt damit nicht allein bei der Führungskraft. Dies verlangt zum einen die Bereitschaft der Führungskraft, Verantwortung zu teilen, und zum anderen auch die Bereitschaft der Mitarbeiter\*innen, übertragene Verantwortung aktiv anzunehmen.

Entscheidungen werden im Kontext der demokratischen Führung vielfach durch Mehrheitsentscheidungen im Team oder der Gruppe getroffen, dies unterstützt die Identifikation aller Mitglieder mit den getroffenen Entscheidungen und fördert so die Umsetzung

der vereinbarten Aufgaben und Ziele. Führungskräfte müssen auch hier eine moderierende Rolle einnehmen (Unterstützung von Entscheidungsprozessen) und gleichzeitig den Rahmen für mögliche Entscheidungen abstecken (vgl. Rybnikova & Lang, 2020, S. 147f.).

*Kooperative Führung.* Im Rahmen von kooperativer Führung wird die gemeinsame Willensbildung und Entscheidungsfindung durch einen Blick auf die sozialen Beziehungen im Team ergänzt. Dadurch werden die Bedürfnisse und Ziele der\*des Einzelnen stärker in die Arbeit des gesamten Teams einbezogen, was wiederum zu einer Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls führt.

Führungskräfte nehmen auch hier eine moderierende und unterstützende Funktion ein und tragen Sorge dafür, dass jede\*r aktives Teil der Prozesse im Team ist. In der konkreten Arbeit lassen sie den Mitarbeiter\*innen weitgehend freie Hand, was eine Fehler- und Vertrauenskultur in der Organisation voraussetzt. Nur wenn Mitarbeiter\*innen spüren, dass ihnen vertraut wird und das Fehler nicht direkt sanktioniert werden, können sie ihr ganzes Potenzial entfalten und für die Organisation nutzbar machen.

Die konkrete Entscheidungsfindung wird im Rahmen der kooperativen Führung häufig durch Konsens erreicht. Hier ist auch einer der wesentlichen Unterschiede des Konzepts der demokratischen Führung zu sehen. Der Konsens ist für die kooperative Führung wichtig, da nur so die Bedürfnisse des Einzelnen, des Teams und die Ziele der Organisation in Einklang gebracht werden können (vgl. ebd., S. 146f.). Bei Mehrheitsentscheidungen kommt es immer zu „Verlierer\*innen“ auf Seiten der überstimmten Minderheit.

*Laterale Führung.* Bei den beiden zuvor genannten Führungsansätzen ist trotz eines hohen Grades an Partizipationsmöglichkeiten eine Hierarchie erkennbar. Es existiert demnach eine vertikale Führung von oben nach unten, auch wenn diese Hierarchien durch die Art der Führung abgeflacht werden.

Die laterale Führung setzt hier einen gänzlich anderen Schwerpunkt und gründet sich auf der Idee der horizontalen Führung ohne strukturelle Hierarchien. Alle Mitglieder des Teams sind gleichberechtigt und zu gleichen Teilen verantwortlich für die Erreichung der gemeinsamen Ziele.

Im Zentrum diesen Ansatzes stehen drei Aspekte: Macht, Verständigung und Vertrauen. Diese drei Dimensionen müssen für den Erfolg des Teams zusammenwirken und bedingen sich wechselseitig. Macht wird im Kontext der lateralen Führung auf der Basis von

Wissen, Kenntnissen und Netzwerken konstituiert, da, wie bereits erwähnt, keine formalen Hierarchien existieren. Verständigung meint in diesem Zusammenhang die Bereitschaft und Fähigkeit, die Denkmuster und Ideen des Gegenübers zu verstehen und mit den eigenen in Einklang zu bringen, um gemeinsam neue Wege für die Erreichung der gemeinsamen Ziele zu finden. Vertrauen spielt, wie auch bei der kooperativen Führung, eine wesentliche Rolle, da nur durch gegenseitiges Vertrauen darin, dass sich alle Teammitglieder an Entscheidungen und Erkenntnissen beteiligen, Konflikte vermieden werden können (vgl. Grote et al., 2021, S. 84ff.).

In der Praxis kommen diese Formen der Führung selten in Reinform vor, oftmals werden nur einzelne Elemente genutzt und miteinander oder mit anderen Konzepten zur Führung kombiniert. Trotzdem bieten diese theoretischen Vorüberlegungen eine gute Grundlage für die Herausarbeitung von wesentlichen Fähigkeiten, beziehungsweise Anforderungen, an Führungskräfte, um ihre Rolle als Coach, Vermittler\*in oder Moderator\*in ausüben zu können. Folgend sollen fünf wesentliche Merkmale guter Führung beschrieben werden.

### **Merkmale guter Führung**

*Selbstreflektion.* Diese Eigenschaft ermöglicht der Führungskraft einerseits die Einordnung der eigenen Gefühle und andererseits die Einschätzung der eigenen Kompetenzen. Besonders im Umgang mit Konflikten ist dies wesentlich, um als neutrale\*r Moderato\*in auftreten zu können. Sind sich Führungskräfte ihrer Fähigkeiten bewusst, stärkt das ihr Selbstvertrauen und die Bereitschaft, Macht und Verantwortung zu teilen, da sie sich keine Sorgen um ihre Position oder Stellung innerhalb der Organisation machen müssen (vgl. Borsch & Borsch, 2019, S. 89). Diese Sicherheit der eigenen Rolle macht eine transparente Informationsweitergabe und eine offene Kommunikation über Ziele, Ideen und Verfahrenswege möglich und schafft eine Beteiligung der Mitarbeiter\*innen. Führungskräfte, die um ihre Position bangen müssen, behalten Wissen für sich, um so Macht ausüben zu können.

*Selbstkontrolle.* Um Vertrauen zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften aufbauen zu können, braucht es verlässliche, nachprüfbar und transparente Entscheidungswege. Das Handeln von Führungskräften muss für die Mitarbeiter\*innen transparent sein und darf nicht durch impulsives Agieren geprägt sein, daher müssen Führungskräfte ihre Emotionen regulieren können (vgl. ebd., 2019, S.89). Diese emotionale Stabilität macht Führungskräfte zu verlässlichen Partner\*innen und sorgt dafür, dass sich

Mitarbeiter\*innen trauen, sich einzubringen. Hier kann eine Verknüpfung zur kooperativen Führung gesehen werden, in der eine Vertrauens- und Fehlerkultur als wichtiger Baustein von Verantwortungsüberahme durch Mitarbeiter\*innen verstanden wird.

*Motivation.* Führungskräfte brauchen zum einen eine eigene Motivation zur Erfüllung ihrer Aufgaben, müssen andererseits aber auch einen Blick auf die Motivation ihrer Mitarbeiter\*innen haben (vgl. ebd., 2019, S. 89). Durch die Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten sowie die Begleitung und Befähigung ihrer Mitarbeiter\*innen können sie zur Erfüllung der Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter\*innen beitragen und so deren Motivation maßgeblich steigern (vgl. Hucker, 2008, S. 149f.). Motivation ist also immer auch eine Frage des richtigen Führens durch Coaching und Empowerment.

*Empathie.* Führungskräfte benötigen die Kompetenz, sich in andere Menschen hineinzuversetzen, um die Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter\*innen verstehen und einordnen zu können. Dies hilft ihnen dabei, Mitarbeiter\*innen gezielt einbeziehen und mit Widerständen auf der emotionalen Ebene besser umgehen zu können. Durch eine empathische Führung wird zudem das Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeiter\*innen gestärkt und eine Atmosphäre des offenen Austausches gefördert (vgl. Borsch & Borsch, 2019, S. 89).

*Soziale Kompetenz.* Besonders in Organisationen mit flachen Hierarchien ist die Fähigkeit, Netzwerke zu bilden und Kontakte zu pflegen eine wesentliche Aufgabe von Führung. Durch das Fehlen von formalen Machtstrukturen brauchen Führungskräfte andere Möglichkeiten, ihre Macht zu konstituieren. Ein gutes Netzwerk mit Kontakten zu entscheidenden Stellen kann hierbei sowohl die Führungskraft als auch die unterstellten Mitarbeiter\*innen weiterbringen. Ähnlich wie im Bereich der Motivation sollten Führungskräfte auch im Kontext von sozialer Kompetenz nicht nur an sich arbeiten, sondern alle Teammitglieder ermutigen und fördern, in Kooperationen zu gehen, um Ziele zu erreichen (vgl. ebd., 2019, S89).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führungskräfte in demokratisierten Organisationen durch aktive Beteiligung, Vertrauen, Transparenz, Befähigung und Vernetzung erfolgreich sind und echte partizipative Führung nur durch eine Haltungsänderung der Führungskräfte möglich wird.

## 5. Darstellung des Untersuchungsgegenstandes

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Begriffe Organisation und Demokratie aus theoretischer Sicht betrachtet. Bevor in Kapitel 6. ein Transfer der Theorie in die Praxis, im Rahmen eines Konzepts zur Demokratisierung erfolgt, wird in diesem Kapitel der Untersuchungsgegenstand für den Praxistransfer dargestellt.

Für diese Arbeit wurden zwei eng verwobenen Organisationen ausgewählt. Zum einen der Bund der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz (BDKJ) und zum anderen das Bischöfliche Jugendamt der Diözese Mainz. Grund für die Auswahl dieser beiden Organisationen ist, neben der persönlichen Verbindung des Autors, dass eine der beiden Organisationen bereits starke demokratische Strukturen besitzt, die andere aber nicht.

Dieses Kapitel gliedert sich in vier Unterkapitel. Zunächst werden die Grundlage der (katholischen) Jugendverbandsarbeit in Deutschland dargestellt, bevor in den beiden folgenden Teilen der BDKJ Mainz und das Bischöfliche Jugendamt der Diözese Mainz dargestellt werden. Grundlage für diese Darstellungen sind, neben öffentlichen Dokumenten wie der Satzung und des Leitbildes, auch interne Dokumente, wie etwa das Organigramm. Alle nicht öffentlichen Dokumente sind im Anhang der Arbeit abgebildet. Im letzten der vier Unterkapitel werden die Besonderheiten kirchlicher Organisationen umrissen. Dabei soll ein Fokus auf die Struktur und Hierarchie sowie auf bereits bestehende demokratische Beteiligungsmöglichkeiten gelegt werden.

Wie bereits erwähnt hat der Autor dieser Arbeit eine persönliche Beziehung zu beiden Organisationen, da er in den letzten acht Jahren in unterschiedlichen Rollen für beide beruflich tätig war und aktuell auch ist. Auf dieser Grundlage verfügt er über internes Organisationswissen, welches in die Darstellung mit einfließen wird. Die jeweiligen persönlichen Erfahrungen werden im Folgenden kenntlich gemacht und sind als Ergänzung zu den auf den Dokumenten beruhenden Informationen zu verstehen.

### 5.1. Grundlagen der (katholischen) Jugendverbandsarbeit in Deutschland

Bevor die Struktur der BDKJ Diözesanverbandes Mainz dargestellt wird, sollen zunächst die rechtlichen Grundlagen und die Kernprinzipien der Jugendverbandsarbeit sowie die

Grundsätze des BDKJ-Bundesverbandes erläutert werden. Dies dient dem besseren Verständnis der Organisationsstrukturen und schafft ein ganzheitlicheres Bild für diese Art der Organisation.

Die Jugendverbandsarbeit in Deutschland findet sich als Teil der Kinder- und Jugendhilfe mit einem eigenen Paragrafen im achten Sozialgesetzbuch wieder. Dort heißt es in §12 SGB VIII:

*„(1) Die eigenverantwortliche Tätigkeit der Jugendverbände und Jugendgruppen ist unter Wahrung ihres satzungsgemäßen Eigenlebens nach Maßgabe des § 74 zu fördern.*

*(2) In Jugendverbänden und Jugendgruppen wird Jugendarbeit von jungen Menschen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und mitverantwortet. Ihre Arbeit ist auf Dauer angelegt und in der Regel auf die eigenen Mitglieder ausgerichtet, sie kann sich aber auch an junge Menschen wenden, die nicht Mitglieder sind. Durch Jugendverbände und ihre Zusammenschlüsse werden Anliegen und Interessen junger Menschen zum Ausdruck gebracht und vertreten.“*

Absatz 1 dieses Paragrafen führt neben dem Verweis auf §74 SGB VIII, in dem es um die Ausstattung und Unterstützung durch die Jugendämter geht, auch zwei Begriffe ein: Jugendgruppen und Jugendverbandsarbeit. Diese beiden Arten jugendlichen Engagements unterscheiden sich inhaltlich nicht besonders stark voneinander, in beiden Formen steht die Partizipation und Selbstbestimmung der Jugendlichen an erster Stelle. Der wesentliche Unterschied liegt in der Art des strukturellen Aufbaus. Jugendverbände sind durch ihre Verbandsstrukturen ähnlich wie Vereine aufgebaut und bietet damit einen klaren formalen Rahmen für das Engagement junger Menschen. Jugendgruppen haben diese formale Struktur nicht, beziehungsweise nur in sehr lockerer Form ohne rechtliche Rahmung (vgl. Ahlrichs et al., 2022, S. 25f.). Hier ist bereits ein wesentliches Merkmal der Organisation von Jugendverbänden erkennbar: Sie haben vereinsähnliche Strukturen, die durch Satzungen und Ordnungen die Zusammenarbeit regeln.

In §12 SGB VIII Abs. 2 werden inhaltliche Aspekte der Jugendverbandsarbeit beschrieben. Es wird besonders die Selbstorganisation und die gemeinschaftliche Verantwortung hervorgehoben. Auch die Zielgruppe wird umrissen, im Kern der Arbeit sollen zunächst die eignen Verbandsmitglieder und darüber hinaus auch andere Kinder und Jugendliche erreicht werden. Aufbauend auf diesen im Gesetz benannten Grundprinzipien, lassen sich fünf Kernprinzipien der Jugendverbandsarbeit beschreiben, die jeweils auch Auswirkungen auf die Art der Organisationsgestaltung haben:

(1) *Freiwilligkeit*. Dieses Grundprinzip meint, dass die Teilnahme und das Engagement von jungen Menschen in den Jugendverbänden und deren Angeboten auf der freien Entscheidung der\*des Einzelnen beruhen sollen. Eine durch Zwang erzeugte Teilnahme, wie sie in anderen Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe möglich ist, widerspricht der Konzeption der Jugendverbandsarbeit. Für den Jugendverband als Organisation bedeutet dies, dass er sich stark an den Themen der jungen Menschen ausrichten muss, um von Relevanz zu bleiben und so einen Verbleib der Menschen in der Organisation zu fördern.

(2) *Lebensweltbezug*. Alle Angebote der Jugendverbandsarbeit müssen sich an den Themen und Wünschen der jeweiligen Zielgruppen ausrichten und dabei deren Lebenswelt in den Blick nehmen.

(3) *Selbstbestimmung*. Die Selbstbestimmung als weiteres Prinzip ist im Zusammenhang mit dem Lebensweltbezug zu verstehen und zielt auf die Gestaltung und Auswahl von Angeboten ab. Jugendverbandsarbeit beruht darauf, dass keine Themen von außen mit Zwang vorgegeben werden, sondern von innen her fokussiert werden. Dies bedeutet aber nicht, dass es keine Impulse von außen geben darf, lediglich die Art wie mit diesen Impulsen umgegangen wird, ist von außen nicht steuerbar.

(4) *Partizipation*. In Abgrenzung zur Selbstbestimmung ist Partizipation nicht auf die Angebote bezogen, sondern meint die demokratische Beteiligung an strukturellen und strategischen Entscheidungen des Jugendverbandes. Dabei kann es sowohl um Personalfragen der Verbandsleitung als auch um finanzielle oder organisatorische Aspekte gehen. Mit Blick auf die Organisationsstruktur ist hier eine klare demokratische Ausrichtung erkennbar.

(5) *Ehrenamtlichkeit*. Das letzte der fünf Prinzipien ist die Ehrenamtlichkeit. Dies meint, dass im Wesentlichen alle Entscheidungsträger\*innen ehrenamtlich und aus der Peer-group sein sollen. Dies stärkt die Rolle der Jugendlichen, die sich selbstorganisieren und leiten. Dieser Aspekt wird, besonders in großen Jugendverbänden, oft nicht bis zum letzten verfolgt da häufig hauptamtliche gewählte Verbandsleitungen eingesetzt werden (vgl. Gärtner et al., 2023, S. 26ff.).

Durch den letzten Satz in Absatz 2 des §12 SGB VIII wird eine weitere wichtige Funktion von Jugendverbänden deutlich: die Vernetzung und der Zusammenschluss zur Vertretung der Interessen. Besonders mit Blick auf die nachfolgend dargestellten Strukturen des BDKJ ist dieser Punkt zu erwähnen.

Der BDKJ, auf Bundesebene und auf Diözesanebene, ist ein Dachverband, der als Zusammenschluss von unterschiedlichen katholischen Jugendverbänden deren Interessen gemeinsam gegenüber Kirche, Gesellschaft und Politik vertritt und damit Lobbyarbeit für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene betreibt (vgl. BDKJ-Bundesstelle e.V., zuletzt abgerufen am: 27.07.2023).

Durch Beschluss der Hauptversammlung des BDKJ-Bundesverbands am 07. Mai 2022 wurde ein neues Grundsatzprogramm in Kraft gesetzt, welches die Grundzüge und das Grundverständnis der Arbeit des BDKJ auf Bundesebene sowie auf Diözesanebene wiedergibt. Eine detaillierte Darstellung des gesamten Grundsatzprogramms würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen. Einige wichtige Punkte sollen aber dennoch herausgestellt werden. Der BDKJ hat die oben beschriebenen fünf Kernprinzipien ebenfalls als Grundlage formuliert, diese aber um die zwei Punkte *Glaube* und *Demokratie* ergänzt. Mit dem letzteren soll die Bedeutung der demokratischen Beteiligung unterstrichen werden und klar werden, dass der BDKJ sich an den demokratischen Grundwerten unsere Gesellschaft ausrichtet und sich aktiv gegen undemokratische Tendenzen stellt. Der Aspekt Glaube soll die Bedeutung des Glaubens für die Arbeit des BDKJ als katholischen Jugendverband deutlich machen und verweist zugleich auf die Einbettung der Verbandsstrukturen in die Gesamtheit der katholischen Kirche. Im Weiteren wird allerdings darauf hingewiesen, dass sich der BDKJ für eine Öffnung und Aktualisierung des Glaubens und der kirchlichen Strukturen einsetzt, um die gesellschaftliche Relevanz der Kirche zu stärken und zu bewahren.

Der BDKJ bekennt sich zudem zu den Menschen- und Kinderrechten und setzt sich auf dieser Grundlage das Ziel, für eine gerechtere, gewalt- und diskriminierungsfreie Gesellschaft einzutreten.

Ein letzter wichtiger Punkt ist die Benennung des Dachverbandsprinzips und der damit einhergehenden Subsidiarität des Dachverbandes. Damit ist gemeint, dass die einzelnen Mitgliedsverbände eigenständig bleiben und sich zunächst selbst um die Durchsetzung ihrer Ziele und Forderungen kümmern. Der Dachverband übernimmt dementsprechend nur diejenigen Aufgaben die für die Einzelnen nicht leistbar sind (vgl. BDKJ-Bundesstelle, 2023, S. 2ff.). Dieses Prinzip gilt auch für die Zusammenarbeit der katholischen Jugendverbände der Diözese Mainz mit dem BDKJ Diözesanverband Mainz.

Vor der Darstellung der Strukturen des BDKJ Diözesanverbandes Mainz anhand des Organigramms und der Satzung soll noch ein kurzer Blick auf die Stellung der Jugendverbandsarbeit im Kontext der katholischen Kirche in Deutschland gelegt werden. Im

Beschluss der gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland, die von 1971 bis 1975 in Würzburg tagte, heißt es in Punkt 5.3.1.:

*„Die Arbeit mit selbstorganisierten Gruppen ist besonders wichtig, darum kommt der verbandlichen Jugendarbeit eine besondere Bedeutung zu.“*

In den dazu ausgeführten Empfehlungen wird eine angemessenen personelle und finanzielle Ausstattung der Jugendverbände empfohlen, die die Jugendverbände in die Lage versetzen soll, ihr Aufgaben gemäß ihres Rechts auf Selbstbestimmung durchzuführen (vgl. Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland, 1976, S. 306). Der Synodenbeschluss und die dazugehörige Empfehlung machen deutlich, dass die Kirche in Deutschland die Jugendverbände als wichtigen Teil anerkennt und diese auch unterstützen will. Dadurch und durch die Ausführungen des Grundsatzprogramms des BDKJ wird eine enge Verbindung der Amtskirche und der katholischen Jugendverbandsarbeit deutlich, ohne, dass diese das Selbstbestimmungsrecht der verbandlichen Jugendarbeit einschränken würde.

## 5.2. BDKJ Diözesanverband Mainz

Die folgende Darstellung beruht auf der Satzung des BDKJ-Diözesanverbandes und dem Organigramm. Beide Dokumente finden sich in Anhang der Arbeit.

Der BDKJ Diözesanverband Mainz ist der Dachverband für derzeit zwölf katholische Jugendverbände (vgl. §8 Abs. 1 der Satzung des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz, siehe Anhang 1.) und vierzehn BDKJ-Dekanatsverbände (vgl. §14 Abs. 2 ebd.) im Bistum Mainz.

Das oberste beschlussfassende Gremium des Diözesanverbandes ist die Diözesankonferenz. Diese setzt sich aus Vertreter\*innen der katholischen Jugendverbände und der BDKJ-Dekanatsverbände zusammen und tritt mindestens einmal jährlich zusammen (vgl. § 25 Abs. 1 ebd.). Die Aufgaben der Diözesanversammlung sind neben der Wahl des Vorstandes und der Entgegennahme der Jahresberichte auch die demokratische Beschlussfassung zu inhaltlichen, organisatorischen und strategischen Fragestellungen (vgl. §24 ebd.). Zudem hat die Diözesankonferenz die Aufgabe, Personen in unterschiedliche weitere Gremien zu wählen. Dazu zählen etwa verschiedenen Ausschüsse oder das Kuratorium der Stiftung JugendRaum, einer dem BDKJ nahestehenden Stif-

tung zur Förderung der Jugendarbeit in der Diözese Mainz. Der Blick auf das Organigramm des BDKJ Diözesanverbandes Mainz verdeutlicht die zentrale Stellung der Diözesanversammlung (vgl. Organigramm des BDKJ Mainz, siehe Anhang 2.). Die Diözesanversammlung kann als demokratisches Kernelement des BDKJ Mainz gesehen werden.

Zur Beratung des Vorstandes und der Diözesanversammlung und zur Abstimmung wichtiger aktueller Fragen zwischen den Diözesanversammlungen existieren zwei Subkonferenzen. Zum einen ist dies die Diözesankonferenz der Jugendverbände, in der je ein Mitglied jedes Jugendverbandes und des BDKJ-Diözesanvorstandes stimmberechtigt ist und deren Aufgabe vor allem in der Abstimmung und der Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Jugendverbänden zu sehen ist (vgl. §29 der Satzung des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz, siehe Anhang 1.). Zum anderen ist dies die Diözesankonferenz der Dekanatsverbände, in der wiederum je ein Mitglied jedes Dekanatsverbandes und des BDKJ-Diözesanvorstandes stimmberechtigt ist. Die Aufgabe dieses Gremiums besteht, in Korrespondenz zur Diözesanversammlung der Jugendverbände, in der Abstimmung und der Förderung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen BDKJ-Dekanatsverbänden (vgl. §30 ebd.). Im Organigramm sind auch diese beiden Gremien abgebildet, tauchen aber je unter einem etwas anderen Namen auf. Die Diözesankonferenz der Jugendverbände wird hier als Konferenz der Mitgliedsverbände oder auch KdMgV bezeichnet. Für die Diözesankonferenz der Dekanatsverbände wird der Name Konferenz der Dekanatsverbände oder auch KdDV genutzt (vgl. Organigramm des BDKJ Mainz, siehe Anhang 2.). Die Nennung im Organigramm entspricht der alltäglichen Bezeichnung der beiden Gremien innerhalb der Organisation und weicht daher vom Satzungstext ab. Im weiteren Verlauf der Arbeit erfolgt die Nennung dieser beiden Gremien jeweils nur mit dem Kürzel.

Die im Organigramm jeweils abgebildeten Strukturen der BDKJ-Dekanatsverbände und der Mitgliedsverbände werden an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

Wie bereits beschrieben wird der Diözesanvorstand durch die Diözesanversammlung gewählt. Der Vorstand setzt sich insgesamt aus vier Frauen und vier Männern zusammen. Diese haben jeweils unterschiedliche Amtszeiten. Je zwei Frauen und zwei Männer werden auf zwei Jahre gewählt, der Rest hat immer eine Amtszeit von drei Jahren. Drei der Mitglieder des Diözesanvorstandes werden als Hauptamtliche gewählt. Einer dieser drei Personen ist der Diözesanpräses. Bei diesem Amt handelt es sich um die geistliche Leitung des BDKJ, in der Praxis war dies bisher immer ein Priester. Die anderen beiden

hauptamtlichen Vorstandsposten werden paritätisch besetzt. Die Aufgaben des Diözesanvorstandes sind unter anderem die Interessenvertretung gegenüber Kirche, Gesellschaft und Politik, die operative und strategische Leitung des Diözesanverbandes, die Mitarbeit in den Gremien des BDKJ-Bundesverbands und die Umsetzung der Beschlüsse der Diözesanversammlung (vgl. §31 der Satzung des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz, siehe Anhang 1.). Auch bei den Aufgaben des Diözesanvorstandes verdeutlicht das Organigramm die Stellung des Diözesanvorstandes. Die Interessenvertretung und Gremienarbeit auf Bundesebene werden durch eine Vielzahl von Delegationen sichtbar. So etwa ist es die Aufgabe des Diözesanvorstandes, an der Hauptversammlung des Bundesverbandes teilzunehmen oder eine entsprechende Teilnahme zu delegieren. Zudem engagiert sich der Diözesanvorstand in den beiden zuständigen Landesjugendringen. Dies sind zum einen der Hessische Jugendring und zum anderen der Landesjugendring Rheinland-Pfalz. Aktuell stellt der BDKJ-Diözesanverband in beiden Jugendringen jeweils die\*den zweite\*n Vorsitzende\*n. Dieses Engagement hebt die Bedeutung der Vernetzung in Gesellschaft und Politik hervor (vgl. Organigramm des BDKJ Mainz, siehe Anhang 2.). In der Praxis kommen zu diesen Aufgaben noch die innerkirchlichen Vertretungsaufgaben wie etwa die stimmberechtigte Teilnahme am Katholikenrat, der Diözesanversammlung der Diözese Mainz oder der Arbeitsgemeinschaft der katholischen Verbände in der Diözese Mainz.

Zur Organisation und Durchführung all diese Aufgaben steht dem Vorstand die BDKJ-Diözesanstelle zur Verfügung, die durch ihn geleitet wird. Diese besteht aus der\*dem BDKJ-Diözesansekretär\*in und mehreren Fachreferaten mit jeweils spezifischen inhaltlichen Aufgaben. An dieser Stelle ist eine wichtige Schnittstelle zum Bischöflichen Jugendamt der Diözese Mainz zu sehen, da die BDKJ-Diözesanstelle laut Satzung mit dem Bischöflichen Jugendamt verbunden ist und Teile der Aufgaben gemeinsam wahrgenommen werden (vgl. ebd.). Die Strukturen des Bischöflichen Jugendamtes werden im folgenden Kapitel 5.3. dargestellt.

### **Bewertung demokratischer Elemente des BDKJ-Diözesanverbandes Mainz**

Nachdem die Strukturen des BDKJ-Diözesanverbandes Mainz dargestellt wurden, sollen diese in einem nächsten Schritt mit den in Kapitel 2.3. dieser Arbeit herausgearbeiteten Merkmalen einer funktionierenden Demokratie abgeglichen werden. Dies dient der späteren Übertragbarkeit auf das Konzept zur Demokratisierung des Bischöflichen Jugendamtes in Kapitel 6.

*Volkssouveränität.* Die konkrete Souveränität wird durch die Delegierten der Jugendverbände und der BDKJ-Dekanatsverbände im Rahmen der Diözesanversammlung ausgeübt. Da diese Delegierten in der Regel durch die jeweiligen entsendenden Institutionen demokratisch legitimiert wurden, können alle Mitglieder der Jugendverbände und BDKJ-Dekanatsverbände als Souverän angesehen werden.

*Gewaltenteilung.* Innerhalb des BDKJ-Diözesanverbandes ist eine Gewaltenteilung erkennbar, wenn auch keine vollständige, wie sie in einem demokratischen Rechtsstaat vorkommt. Die Aufgaben der Legislative liegen bei der Diözesanversammlung. Als Exekutive, kann der Diözesanvorstand gesehen werden. Dieser führt die Beschlüsse durch zu Hilfenahme der Diözesanstelle aus. Einzig die Judikative kann nicht identifiziert werden, da der BDKJ Diözesanverband Mainz aber als Organisationsform an das Rechtssystem der Bundesrepublik Deutschland gebunden ist, ist auch dieser Bereich abgedeckt.

*Rechtsstaatsprinzip.* Da der BDKJ Diözesanverband Mainz in seiner Arbeit an geltendes Recht, die Satzung und verschiedenen Ordnungen gebunden ist, ist eine willkürliche Machtausübung durch den Diözesanverband oder eines seiner Gremien nicht möglich. Sollte etwa der Diözesanvorstand entgegen der Satzung handeln, könnte die Diözesankonferenz als Kontrollgremium eingreifen.

*Konstitutionalismus.* Auch hier erfüllt der Diözesanverband die in Kapitel 2.3. beschriebenen Punkte, da er sich auf Grundlage einer Satzung konstituiert

*Achtung der Menschen- und Grundrechte.* Durch das klare Bekenntnis zu den Menschen- und Kinderrechten und zu einer demokratischen Grundordnung im Grundsatzzprogramm des Bundesverbandes (siehe Kapitel 5.1.) hat auch der Diözesanverband Mainz diese anerkannt und hat sich demnach verpflichtet, diese Werte zu wahren.

*Pluralismus.* Auch hier kann auf das Grundsatzzprogramm des Bundesverbandes verwiesen werden, in dem sich der BDKJ als Ganzes zu einer offenen und inklusiven Gesellschaft bekennt (vgl. BDKJ-Bundesstelle, 2023, S. 4).

*Pressefreiheit.* Durch die bisher benannten Punkte wird deutlich, dass der BDKJ-Diözesanverband keinerlei autoritäre Züge vorweist und dementsprechend keines der Organe des Verbandes in der Lage wäre, eine Zensur von Meinungen vorzunehmen.

Dieser Abgleich zeigt, dass der BDKJ-Diözesanverband in weiten Teilen die Grundelemente einer funktionierenden Demokratie aufweist und daher als gutes Beispiel für die Demokratisierung anderer Organisationen genutzt werden kann. Was allerdings nicht

aus dem Blick verloren werden darf, ist, dass die Mitarbeiter\*innen in den genannten Fachreferaten nicht in den jeweiligen Gremien delegiert sind. Dementsprechend beziehen sich die genannten demokratischen Strukturen nur auf den ehrenamtlichen Teil der Organisation. In welcher Form die Mitarbeiter\*innen Beteiligung erfahren, wird in der folgenden Darstellung des Bischöflichen Jugendamtes der Diözese Mainz deutlich. Wie bereits erwähnt, sind die Diözesanstelle des BDKJ und das Bischöfliche Jugendamt gemäß der Satzung des BDKJ verbunden. Wie diese Verbindung ausgestaltet ist, wird in Kapitel 5.3. näher beschrieben.

### 5.3. Bischöfliches Jugendamt der Diözese Mainz

Das Bischöfliche Jugendamt der Diözese Mainz, oder kurz BJA, zeichnet sich für den gesamten Teil der Kinder- und Jugendpastoral und der Kinder- und Jugendarbeit in der Diözese Mainz verantwortlich, die nicht verbandlich organisiert ist (vgl. BJA Mainz, 2014, S.1). Für den Teil der verbandlichen Jugendarbeit ist der in Kapitel 5.2. beschriebene BDKJ-Diözesanverband als Dachverband der katholischen Jugendverbände verantwortlich.

Das Leitbild des BJA Mainz aus dem Jahr 2014 legt die Grundlage für die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeit und bietet allen Mitarbeiter\*innen Orientierung in der Planung und Durchführung von Angeboten der Kinder- und Jugendpastoral. Das Leitbild enthält neben klaren Bekenntnissen zum christlichen Glauben, zu Werten wie Toleranz, Wertschätzung, Offenheit für andere religiöse wie weltanschauliche Ansichten und einer klaren Ausrichtung allen Handelns an den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen auch einen Verweis auf die enge Zusammenarbeit mit dem BDKJ-Diözesanverband Mainz und seinen Mitgliedsverbänden (vgl. BJA Mainz, 2014, S.2). Dieser Verweis auf die Kooperation mit dem BDKJ im Leitbild des BJA kann als Gegenstück zur Verknüpfung der BDKJ-Diözesanstelle mit dem BJA verstanden werden, die durch §33 Abs. 2 der Satzung des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz (siehe Anhang 1.) geregelt ist. Dieser gegenseitige Verweis konstituiert die sogenannte Personalunion, die ansonsten aber nur auf Grund gelebter Praxis besteht und auf keinerlei andere schriftliche Quellen zurückzuführen ist.

Die Personalunion meint, dass die Leitung des BJA immer durch den gewählten hauptamtlichen BDKJ-Diözesanvorstand wahrgenommen wird. Durch diese Verzahnung der

beiden Organisation auf der Leitungsebene wird die enge Kooperation deutlich. Die Mitarbeiter\*innen des BJA und der BDKJ-Diözesanstelle arbeiten demnach sowohl strukturell als auch inhaltlich eng zusammen, was in der Praxis oft keine klare Trennung zwischen den beiden Organisationen erkennbar werden lässt. Trotzdem ist eine klare Zuordnung von inhaltlichen Themenfeldern entscheidend, da der Teil des BDKJ nicht an die Bestimmungen der Amtskirche des Bistums gebunden ist und die Beschlüsse der Diözesanversammlung bindend sind, wohingegen aber die Bereiche des BJA direkt in die Strukturen der Diözese Mainz eingebunden und demnach auch an deren Weisungen gebunden sind. Ein guter Beleg für diese Art der unterschiedlichen Weisungsgebundenheiten ist die Einführung der geschlechtergerechten Sprache. Die BDKJ-Diözesanversammlung hat die Einführung des Gender-Sternchens als verpflichtende Art der geschlechtergerechten Sprache beschlossen, daraufhin mussten alle Mitarbeiter\*innen im Bereich des BDKJ dies umsetzen. Für die Mitarbeiter\*innen innerhalb des BJA musste dies erst durch den Diözesanbischof bestätigt werden. Im genannten Beispiel und in den allermeisten Fragen erfolgt diese Zustimmung, was wiederum zu einer Verwischung der Grenzen zwischen beiden Organisationen führt.

### **Strukturelle Verankerung und Aufbau des BJA**

Die Einordnung des BJA in die Strukturen der Diözese Mainz kann durch einen Blick auf das Organigramm verdeutlicht werden. Das BJA ist als Bereich 3 Teil des Dezernats Seelsorge innerhalb des Bischöflichen Ordinariats. Das Bischöfliche Ordinariat ist die Verwaltungsstruktur der Diözese Mainz und wird durch den Generalvikar und die Bevollmächtigte des Generalvikars geleitet. Über diese beiden Personen steht der Diözesanbischof an der Spitze der Diözese Mainz.

Wie bereits beschrieben wird der hauptamtliche BDKJ-Diözesanvorstand für die Dauer der Wahlperiode von drei Jahren mit der Leitung des Bereichs 3 betraut und damit zur Leitung der Bischöflichen Jugendamtes ernannt (vgl. Organigramm des Bischöflichen Jugendamtes, siehe Anhang 3.).

Das BJA selbst gliedert sich in vier unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte:

(1) *Fachreferate*. Die Fachreferate sind als Fach- und Servicestellen für alle haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen in der Kinder- und Jugendpastoral und der Jugendverbandsarbeit zuständig und besetzen je eigene Themenschwerpunkte (vgl. Bistum Mainz (1), zuletzt abgerufen am: 28.07.2023). Ein Teil der Fachreferate ist direkt dem BJA zugeordnet, ein anderer Teil gehört zur Diözesanstelle des BDKJ. Diese Unterscheidung ist mit Blick auf die Dienst- und Fachaufsicht wichtig. Für die BJA-Fachreferate liegen

Dienst- und Fachaufsicht bei der BJA-Leitung. Für die BDKJ-Fachreferate liegt die Dienstaufsicht ebenfalls bei der BJA-Leitung, die Fachaufsicht hingegen liegt beim BDKJ-Diözesanvorstand und damit teilweise auch in den Händen von Ehrenamtlichen (vgl. Organigramm des Bischöflichen Jugendamtes, siehe Anhang 3.).

Unter Dienstaufsicht wird der gesamte strukturelle und organisatorische Teil der Mitarbeiter\*innenführung verstanden, dazu zählen etwa die Überwachung der Arbeitszeit oder die Genehmigung von Urlaub. Die Fachaufsicht beschreibt den gesamten Teil der inhaltlichen Führung. Hierunter fallen etwa die Setzung von Themenschwerpunkten für die Arbeit der Mitarbeiter\*innen (vgl. Haus kirchlicher Dienste, zuletzt abgerufen am: 28.07.2023).

(2) *Katholische Jugendbüros.* Die Katholischen Jugendbüros sind die Außenstellen des BJA in den vier Regionen der Diözese Mainz und sind Servicestellen für die Jugendpastoral sowie die Jugendverbandsarbeit vor Ort. Neben der Begleitung von Jugendgruppen in den Pfarreien unterstützen sie auch die BDKJ-Dekanatsvorstände und die Ortsgruppen der Jugendverbände im jeweiligen Einzugsgebiet (vgl. Bistum Mainz (2), zuletzt abgerufen am: 28.07.2023). Auch wenn die Mitarbeiter\*innen den jugendverbandlichen Gruppen zuarbeiten, liegt die Fach- und Dienstaufsicht komplett in den Händen der BJA-Leitung (vgl. Organigramm des Bischöflichen Jugendamtes, siehe Anhang 3.).

(3) *Diözesanstellen der katholischen Jugendverbände.* Die Diözesanstellen der katholischen Jugendverbände sind strukturell an das BJA angegliedert und arbeiten den Ehrenamtlichen in den Jugendverbänden zu. Die Dienst- und Fachaufsicht obliegt auch hier der Leitung des BJA, wenn auch in der Praxis Teile der Fachaufsicht durch die Vorstände der Jugendverbände wahrgenommen werden (vgl. Organigramm des Bischöflichen Jugendamtes, siehe Anhang 3.).

(4) *BDKJ-Diözesansekretär\*in und Sachbearbeitung.* Dieser Teil ist in Form einer Stabsstelle direkt dem BDKJ-Diözesanvorstand und der BJA-Leitung zugeordnet und unterstützt sie in der Wahrnehmung der Leitungsfunktionen nach Innen. Die Fach- und Dienstaufsicht liegen hier bei der BJA-Leitung und dem BDKJ-Diözesanvorstand gemeinsam (vgl. Organigramm des Bischöflichen Jugendamtes, siehe Anhang 3.).

Wie beschrieben liegt die Dienstaufsicht aller Mitarbeiter\*innen bei der BJA-Leitung, dies gründet darin, dass alle Mitarbeiter\*innen Angestellte des Bischöflichen Ordinariats sind, auch wenn sie inhaltlich dem BDKJ-Diözesanverband zuarbeiten.

## **Formen der Mitarbeiter\*innenbeteiligung innerhalb des BJA**

Nachdem der Aufbau des BJA erläutert wurde, soll nun ein Blick auf die bisherigen Strukturen der Mitarbeiter\*innenbeteiligung gelegt werden. Dabei wird der Teil der Mitarbeiter\*innenvertretung, also die indirekte Partizipation (siehe Kapitel 4.2.), ausgeklammert, da diese im Kapitel 5.4. erläutert wird. Grundlage für die folgenden Ausführungen ist die Besprechungsmatrix des BDKJ und des BJA Mainz, die eine Übersicht aller aktuellen Formate darstellt (siehe Anhang 4.).

Ein Teil der dort aufgeführten Formate betrifft nur die BJA-Leitung und die Leitung des Dezernates Seelsorge, ein anderer Teil nur einzelne Mitarbeiter\*innen oder Teams. Deshalb sollen hier nur drei Formate betrachtet werden: Gemeinsame Referent\*innenbesprechung, Sprecher\*innenrunde und BJA-Updatetage.

*Gemeinsame Referent\*innenbesprechung.* Dieses Format findet jährlich zweimal ganztägig statt und ist in erster Linie für den Austausch aktueller Themen, die Informationsweitergabe durch die BJA-Leitung und die Absprache zu laufenden Projekten gedacht. Innerhalb dieses Formats kommt es zu fachlichem Austausch und auch zur Bekundung von Interessen. Eine Beschlussfassung oder eine Art der Abstimmung über Entscheidungen ist nicht vorgesehen.

*Sprecher\*innenrunde.* An diesem Format nehmen nur die Referent\*innen teil, die Leitungsebene ist außen vor. Ziel dieser Runde, die immer im Zusammenhang mit der gemeinsamen Referent\*innenrunde tagt, ist der offene Austausch der Referent\*innen und das Zusammentragen von Anregungen und Wünschen an die Leitung. Diese werden im Verlauf der gemeinsamen Referent\*innenbesprechung von den Sprecher\*innen an die Leitung übergeben. Die Sprecher\*innen sind durch die Referent\*innen gewählte Mitarbeiter\*innen, wobei es weder eine festgelegte Anzahl der Sprecher\*innen noch Regelungen zur Wahl oder Amtszeit gibt. Trotz der fehlenden Regelungen ist hier die Idee einer demokratischen Struktur erkennbar, wenn auch die Ergebnisse der Runde nicht bindend sind.

*BJA-Updatetage.* Die Updatetage finden jährlich einmal statt und werden in Form einer dreitägigen Abteilungsklausur durchgeführt. Hieran nehmen alle Referent\*innen und die BJA-Leitung teil. Ziel ist die Entwicklung gemeinsamer Ziele und die strategische langfristige Planung. Auch wenn in diesem Format die gemeinsame Weiterentwicklung im Fokus steht und sich alle Mitarbeiter\*innen inhaltlich einbringen können und sollen, fehlt

auch hier ein demokratisches Element. Die Annahme der Ideen und deren Umsetzungswege obliegen einzig der BJA-Leitung (vgl. Besprechungsmatrix des BDKJ und des Bischöflichen Jugendamtes Mainz, siehe Anhang 4.).

Die Darstellung der bisherigen Beteiligungsmöglichkeiten zeigt deutlich, dass die Mitarbeiter\*innen zu inhaltlichen Fragestellungen angehört werden und die Leitung sich auf diesem Weg Beratung durch die Mitarbeiter\*innen einholt. Eine echte und formal geregelte Mitbestimmung an Entscheidungen existiert hingegen nicht. Zudem kommt, dass der Bereich der Verwaltungsmitarbeiter\*innen in den bisherigen Formaten keine Rolle spielt, sondern nur die Referent\*innen die Möglichkeit zur Teilnahme haben. Es gibt in der Praxis des BJA zwar auch ein Treffen der Verwaltungsangestellten, ein gemeinsames Forum hingegen ist nicht vorgesehen.

Wie bereits in Kapitel 4.1. dargestellt, ist die Beteiligung von Mitarbeiter\*innen auf vielen Ebenen gut für die Organisation und für die\*den Einzelne\*n, daher soll in Kapitel 6. ein Konzept zur Demokratisierung des BJA und dessen Umsetzung in die Praxis dargestellt werden.

#### 5.4. Besonderheiten kirchlicher Organisationsstrukturen

In diesem Unterkapitel soll zunächst die Struktur der katholischen Kirche in Deutschland dargestellt werden. Im Anschluss daran soll der Bereich des kirchlichen Arbeitsrechts, mit seinen Sonderwegen und der kirchlichen Mitarbeitervertretung in den Blick genommen werden, da so die Besonderheiten kirchlicher Organisationsstrukturen deutlich werden.

##### **Struktur der katholischen Kirche in Deutschland**

Die katholische Kirche Deutschland ist mit rund 21,6 Millionen Mitgliedern die größte Glaubensgemeinschaft in Deutschland, auch wenn der Trend der letzten Jahre immer weiter sinkende Zahlen aufzeigt (vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2022, S. 75). Die Katholische Kirche in Deutschland ist Teil der römisch-katholischen Kirche und untersteht damit dem Papst als Oberhaupt der Kirche. Dabei gliedert sie sich in Deutschland in 7 Kirchenprovinzen, die sich wiederum in 20 Diözesen und 7 Erzdiözesen aufteilen. Jeder dieser insgesamt 27 (Erz-)Diözesen steht ein Bischof beziehungsweise Erzbischof vor, der für die jeweilige (Erz-)Diözese Verantwortung trägt und diese leitet (vgl. Verband der Diözesen Deutschlands (VDD), abgerufen am 28.07.2023). Die

Struktur der einzelnen (Erz-)Diözesen unterscheidet sich dabei voneinander. Die Diözese Mainz etwa gliedert sich innerhalb der Diözesangrenzen in vier Regionen, die sich wiederum in unterschiedliche Pastoralräume aufgliedern (vgl. Bistum Mainz (3), abgerufen am 28.07.2023).

Mit Blick auf die hohe Anzahl der Mitglieder, die Einbettung in eine weltweite Organisation und die verästelte Struktur der Kirche in Deutschland wird die Komplexität der katholischen Kirche in Deutschland deutlich. Auch wird mit Blick auf die Leitungsebenen klar, dass es ein hohes Maß an Hierarchien gibt.

Die Beteiligungsstrukturen innerhalb der katholischen Kirche in Deutschland sind vielfältig. In allen deutschen (Erz-)Diözesen gibt es eine Rätestruktur zur Beteiligung von Ehrenamtlichen auf verschiedenen Ebenen. Hinzukommen, je nach (Erz-)Diözesen, Beteiligungsprozesse durch Synoden oder andere Formate (vgl. Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland, 1976, S. 692). Im weiteren Verlauf soll dieser Partizipationsbereich nicht weiter ausgeführt werden, sondern ein Schwerpunkt auf die Beteiligung von Mitarbeiter\*innen im kirchlichen Dienst gelegt werden.

### **Sonderstellung der Kirche und Mitarbeiter\*innenvertretung**

Die Grundlage für die Sonderstellung der katholischen Kirche in Deutschland ist durch Artikel 140 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland gegeben. Aus diesem Artikel heraus wird das Recht abgeleitet, die arbeitsrechtlichen Grundlagen des kirchlichen Dienstes selbst zu regeln. Dazu zählt auch der Bereich der Mitarbeiter\*innenvertretung. Die Regelungen für den kirchlichen Dienst sind in der Grundordnung des kirchlichen Dienstes zusammengefasst, in der Einleitung heißt es:

*„Der Grundordnung liegt ein umfassendes Verständnis als „Verfassung des kirchlichen Dienstes“ zugrunde. Sie enthält nicht nur spezifisch arbeits- oder dienstrechtliche Regelungen, sondern insbesondere auch zentrale Aussagen zu den Strukturmerkmalen und Grundprinzipien des kirchlichen Dienstes in Deutschland und zu wesentlichen Kennzeichen katholischer Identität.“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2023, S. 5-6).*

Mit diesem Zitat wird die Stellung der Grundordnung deutlich und es wird klar, dass sie für die Ausgestaltung des kirchlichen Dienstverhältnisses sehr bedeutsam ist. So ist auch sie die Grundlage für die Beteiligung von Mitarbeiter\*innen. In Artikel 8 der Grundordnung wird der Bereich des Mitarbeiter\*innenvertretungsrechts geregelt, dort heißt es:

*„Zur Sicherung ihrer Selbstbestimmung in der Arbeitsorganisation kirchlicher Einrichtungen wählen die Mitarbeitenden nach Maßgabe kirchengesetzlicher Regelung Mitarbeitervertretungen, die an Entscheidungen des Dienstgebers beteiligt werden und die mit den Dienstgebern zum Wohl der Einrichtung und der Dienstnehmer zusammenwirken.“ (ebd. S. 19)*

Ähnlich wie auch im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung (siehe Kapitel 4.2.) verpflichtet sich die katholische Kirche als Arbeitgeber, hiermit mit gewählten Mitarbeitervertreter\*innen zusammenzuarbeiten. Einziger Unterschied zu den in Kapitel 4.2. benannten Formen ist, dass die katholische Kirche, unter Berufung auf Artikel 140 GG, den Rechtsrahmen für diese Beteiligung selbst absteckt.

Die Aufgaben der Mitarbeiter\*innenvertretung (MAV) sind unter anderem die Unterstützung von Mitarbeiter\*innen in Konflikten mit dem Dienstgeber, die Interessenvertretung gegenüber dem Dienstgeber, die Anregung von gesundheits- und arbeitsschutzfördernden Maßnahmen und die Gleichstellung von Männern und Frauen (vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2019, S. 49ff.). Zudem ist die MAV berechtigt, regelmäßig Mitarbeiter\*innenversammlungen durchzuführen, um über die eigenen Arbeit zu informieren und Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit der Beteiligung zu geben (vgl. ebd. S. 38f.). Zur Durchführung dieser Aufgaben stehen der MAV unterschiedliche Formen der Beteiligung zur Verfügung. Diese sind: Anhörung und Mitberatung, Vorschlagsrecht, Zustimmung sowie das Antragsrecht. Diese Beteiligungsformen kommen je nach Sachverhalt zum Tragen und ermöglicht so eine Partizipation der MAV an Entscheidungsprozessen des Dienstgebers (vgl. ebd. S. 57).

Die MAV wird immer für eine Amtszeit von vier Jahren durch die Mitarbeiter\*innen gewählt (vgl. ebd. S. 24) und ist damit dem Bereich der indirekten Partizipation (siehe Kapitel 4.2.) zuzuordnen. Eine direkte Partizipation der Mitarbeiter\*innen im kirchlichen Dienst ist auf Grundlage der Grundordnung nicht vorgesehen. Wie eine solche direkte Beteiligung und damit einer Erweiterung demokratischer Strukturen aussehen und wie diese implementiert werden kann, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

## 6. Transfer: Demokratisierung von Organisationen

Im Folgenden Kapitel werden die zuvor dargestellten theoretischen Inhalte und die Darstellung des Untersuchungsgegenstandes zusammengeführt, um einen exemplarischen Prozess zur Demokratisierung von Organisationen zu skizzieren. Dabei werden zunächst Vorüberlegungen zum Konzept dargestellt, bevor das eigentliche Konzept mit konkreten Maßnahmen in den Blick genommen wird. Abschließend wird ein Prozess vorgestellt, der bei der Durchführung des Konzepts im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses angewendet werden kann.

### 6.1. Vorüberlegungen zum Konzept der Demokratisierung des Bischöflichen Jugendamtes der Diözese Mainz

Bevor in Kapitel 6.2. ein Konzept zur Demokratisierung des BJA vorgestellt wird, sollen in diesem Kapitel zunächst Merkmale zur Klassifizierung von Teilnehmungsformaten und Grundlagen für einen Demokratisierungsprozesse erläutert werden.

#### **Merkmale zur Klassifizierung von Teilnehmungsformaten**

Um die nachfolgenden Überlegungen zur Demokratisierung des BJA besser einordnen zu können, sollen in einem ersten Schritt einige Merkmale zur Klassifizierung der später vorgeschlagenen Maßnahmen herausgearbeitet werden. Dabei soll der Grad der Partizipation, deren Reichweite und die organisationale Ebene der Beteiligung betrachtet werden.

*Partizipationsgrad.* Dieses Merkmal klassifiziert die Art der Mitarbeiter\*innenbeteiligung nach der Art der möglichen Partizipation. Ähnlich wie im Bereich der indirekten Mitarbeiter\*innenbeteiligung (siehe Kapitel 4.2.) können auch für den Bereich der direkten Mitarbeiter\*innenbeteiligung verschiedene Stufen der Beteiligung ermöglicht werden. Von gänzlich fehlender Beteiligung bis hin zur kompletten Selbstbestimmung können dabei nach Weber (1999) sechs Stufen unterschieden werden: 1. Keine Beteiligung, 2. Informationsweitergabe, 3. Anhörung, 4. Mitwirkung, 5. Mitbestimmung und 6. Selbstbestimmung. Die ersten drei Stufen sind dabei im Kern nicht als demokratische Elemente anzusehen, da hier keine Beteiligung an Entscheidungsfindungen erfolgt. Im Fall der Informationsweitergabe etwa werden die Mitarbeiter\*innen nur über Ergebnisse von Entscheidungen informiert. Die Anhörung wiederum gibt die Möglichkeit auf diese Informa-

tionsweitergabe zu reagieren, dies erfolgt in der Regel aber nach der Entscheidungsfindung. Erst ab Stufe Vier, der Mitwirkung, wird eine Beteiligung sichtbar. In diesem Fall liegt die Entscheidungshoheit zwar weiter bei der Führungsebene, die Mitarbeiter\*innen werden aber vor der finalen Entscheidung einbezogen und können die Leitung beraten. Ob und in welchem Umfang die Leitung die eingebrachten Punkte übernimmt, liegt dabei einzig in der Hand der Führung. Im Bereich der fünften Stufe kommt es zu einer echten und demokratischen Beteiligung durch gemeinsame Beratung und Willensbildung, etwa durch eine Mehrheitsentscheidung. Die sechste Stufe ermöglicht den Mitarbeiter\*innen die vollkommene Selbstbestimmung und damit die Freiheit, Entscheidungen ohne Beteiligung der Leitung treffen zu können (vgl. Weber, 1999, S, 272f.).

Mit Blick auf das BJA und dessen bisherige Beteiligungsstruktur (siehe Kapitel 5.3.) kann festgehalten werden, dass die aktuell genutzten Formate hauptsächlich die ersten drei Stufen bedienen. Vereinzelt kommt es im Rahmen konkreter Projekte zur Beteiligung der Stufe Vier durch die Mitwirkung an der Entscheidungsfindung.

*Reichweite der Beteiligung.* Die Klassifizierung der Reichweite von Beteiligung in Organisationen kann in drei Bereiche der Einflussnahme unterteilt werden. Dabei können Beteiligungsprozesse auf strategischer, also bei der langfristigen strukturellen Ausrichtung der Organisation, auf taktischer, also bei Entscheidungen mit mittelfristiger Auswirkung oder auf der operativen Ebene, also im Tagesgeschäft, angesiedelt sein (vgl. ebd., S. 273).

Bei den aktuellen Formaten der Beteiligungen im BJA (siehe Besprechungsmatrix, Anhang 4.) erfolgt derzeit eine ähnliche Einteilung der Formate in die Bereiche: strategisches Format, taktisches Format und Steuerungsformat. Die beiden erstgenannten Kategorien der Besprechungsmatrix und der oben aufgeführten Ebenen sind ähnlich benannt und zielen auf dieselben Inhalte ab. Lediglich bei der letzten Ebene kommt es zu einer begrifflichen Unterscheidung. In der Besprechungsmatrix wird an Stelle von „operativer Ebene“ von „Steuerungsformaten“ gesprochen, inhaltlich geht es in beiden Fällen aber um aktuelle Themen des Tagesgeschäfts. Da die folgendem Ausführungen als Konzept für das BJA dienen sollen wird hier die Formulierung der Besprechungsmatrix übernommen. Demnach werden die im weiteren Verlauf vorgeschlagenen Maßnahmen wie folgt kategorisiert: 1. Strategische Ebene, 2. Taktische Ebene, 3. Steuerungsebene.

*Ebene der Beteiligung.* Als letztes Merkmal zur Klassifizierung der späteren Überlegungen soll die Ebene der Beteiligung dienen. Mit der Ebene der Beteiligung ist der Einflussbereich von Beteiligungsformaten gemeint. Ganz konkret geht es darum, ob partizipative

Entscheidungen Auswirkungen auf die gesamte Organisation, das Team oder auf Teilbereiche der Organisation haben (vgl. ebd., S. 273).

Im konkreten Beispiel des BJA können hier die folgenden Ebenen unterschieden werden: 1. Gesamtorganisation Dezernat Seelsorge, 2. Teilorganisation BJA, 3. Arbeitsschwerpunkte (Fachreferate, Katholische Jugendbüros, Diözesanstellen der Jugendverbände oder Stabstelle Diözesansekretär\*in und Verwaltung), 4. Einzelne Teams (siehe Kapitel 5.3.).

### **Anforderungen der Demokratisierung**

Die Demokratisierung einer Organisation stellt gewisse Anforderungen an die Organisation als Ganzes und an die\*den Einzelnen, bietet dabei aber eine Reihe von Vorteilen für alle Akteur\*innen (siehe Kapitel 4.1.). Einige der zentralen Anforderungen beziehungsweise Grundlagen für die Demokratisierung sollen nachfolgende skizziert und an das Beispiel des BJA angepasst dargestellt werden.

(1) *Qualifikation.* Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter\*innen benötigen unterschiedliche Kompetenzen und die Bereitschaft, sich zu beteiligen und beteiligt zu werden. Durch mehr Demokratie verändert sich die Art der Zusammenarbeit und bekannte Prozesse werden überdacht. Um mit diesen Veränderungen Schritt halten zu können, ist eine grundlegende Qualifikation aller Beteiligten sinnvoll, da sie Sicherheit im Umgang mit den neuen Strukturen schaffen kann. Dabei geht es nicht nur um eine fachliche Weiterbildung, sondern auch um die Weiterentwicklung sozialer und emotionaler Kompetenzen, was letztlich zu einer Änderung der Haltung führen sollte (vgl. Zink, 2019, S. 33). Für das Beispiel des BJA sollte im Prozess der Demokratisierung in jedem Fall eine gemeinsame Weiterbildung aller Beteiligten erfolgen, um allen den gleichen Wissensstand zu ermöglichen und Ängste abzubauen.

(2) *Ressourcen.* Jede Demokratisierung einer Organisation ist als Organisationsentwicklungsprozess zu verstehen und benötigt daher die Bereitstellung von ausreichenden zeitlichen, räumlichen und finanziellen Ressourcen (vgl. ebd., S.92). Mit Blick auf die Anpassungen des BJA kommt, aus Sicht der Autors, besonders den zeitlichen Ressourcen eine wesentliche Rolle zu, da für eine grundlegende Einführung demokratischer Prozesse viele gemeinsame Aushandlungsprozesse stattfinden müssen.

(3) *Vereinbarungen, Dialog und Transparenz.* Der Prozess der Demokratisierung kann nur gelingen, wenn klare Vereinbarungen zum Prozess der Einführung erfolgen und allen Beteiligten von Anfang an der Rahmen der Möglichkeiten klar ist. Dies wird durch klare Kommunikation, Transparenz und einen offenen Dialog möglich. Durch klare Vorgaben, besonders zu den Grenzen der Mitbestimmung, kann Frust durch zu hohe Erwartungen vermieden werden. Der offene Dialog unterstützt die gesamte Organisation dabei, auf einem gemeinsamen Weg zu sein und dieselben Ziele zu verfolgen (vgl. Sommer, 2021, S. 6ff.). In Bezug auf das BJA sollte dies bedeuten, dass zu Beginn des Prozesses klare Vorgaben durch die Leitungsebene erfolgen und eine gemeinsame Vision für die angestrebte Veränderung entwickelt werden sollte. Dabei müssen besonders die Grenzen der Mitbestimmung in den Blick genommen werden, da das BJA als Teil des Ordinariats nicht in allen Bereichen frei und selbstbestimmt agieren kann.

(4) *Lebensweltbezug.* Damit die Demokratisierung einer Organisation gelingen kann, ist der Bezug zur Lebenswelt und zu den Themen der Menschen innerhalb der Organisation von großer Bedeutung. Um den Prozess orientiert an diesen Punkten aufzubauen ist daher eine gründliche Analyse der Gegebenheiten der Organisation ratsam (vgl. ebd., S.7). Zu Beginn des Demokratisierungsprozesses sollte daher auch im BJA eine Analyse des Ist-Standes erfolgen, dabei können sowohl bestehende Formate anhand von Unterlagen (siehe Kapitel 5.3.) als auch Bedarfe der Mitarbeiter\*innen mittels Umfrage herangezogen werden.

(5) *Prozessesteuerung.* Damit ein umfangreicher Prozess zur Implementierung von demokratischen Strukturen gelingen kann, bedarf es einer gezielten Planung und Steuerung des gesamten Prozesses und der Teilprozesse (vgl. ebd., S. 8). In Kapitel 6.3. wird ein solcher Prozess für das BJA entwickelt.

(6) *Umgang mit Widerstand.* Veränderungen rufen immer auch Widerstände hervor. Diese können einen Prozess verlangsamen oder stoppen, wenn sie keine Beachtung erfahren. Daher ist es für den Erfolg von hoher Bedeutung, alle Beteiligten mit ihren Sorgen und Befürchtungen in den Prozess einzubinden und Raum für Widerstände zu lassen, diese aber im gemeinsamen Dialog auszuräumen. Offen angesprochenen Widerstände können dem Erfolg des Prozesses helfen, da sie gegebenenfalls Schwachstellen offenlegen (vgl. Becker & Labucay, 2012, S. 20ff.). Im Falle des BJA ist es daher ratsam, auch die Bedenken-träger\*innen von Anfang an einzubinden und sie so zum Teil des Prozesses zu machen. Besonders mit Blick auf nicht ausgesprochenen Widerstände sollte die Prozessesteuerung sensibel vorgehen, um diese möglichst frühzeitig aufdecken zu können.

## 6.2. Konzept zur Demokratisierung des Bischöflichen Jugendamtes der Diözese Mainz

Im Folgenden sollen fünf konkrete Maßnahmen zur Demokratisierung des BJA vorgeschlagen und dargestellt werden. Dabei soll immer ein Bezug zu den in Kapitel 5. beschriebenen bestehenden Strukturen des BJA und des BDJ-Diözesanverbandes Mainz und den theoretischen Ausführungen der vorangegangenen Kapitel hergestellt werden.

### **Maßnahme 1: Regelmäßige Umfrage zur Erhebung von Bedarfen**

Wie bereits beschrieben handelt es sich bei dem Prozess der Demokratisierung der Strukturen des BJA um einen Organisationsentwicklungsprozess. Um diesen Prozess passgenau an die Organisation anpassen zu können, bedarf es einer umfangreichen und tiefgehenden Analyse des Ist-Standes. Auf Basis der Ergebnisse einer solchen Analyse können die angedachten Maßnahmen präzisiert werden und eine gemeinsame Zielsetzung kann erfolgen (vgl. Becker & Labucay, 2012, S. 61f.).

Für den konkreten Fall des BJA wird zu Beginn des Demokratisierungsprozesses eine Erhebung der Bedarfe und Wünsche aller Mitarbeiter\*innen vorgeschlagen. Dabei soll besonders auf die Einbindung aller unterschiedlichen Gruppen geachtet werden, konkret sollte die Beteiligung der Verwaltungskräfte im Blick behalten werden. Diese Mitarbeiter\*innengruppe hat bislang keine strukturell verankerten Besprechungsformate mit der Leitung (siehe Besprechungsmatrix, Anhang 4.).

Die Befragung sollte neben der Abfrage nach Beteiligungsoptionen auch andere Felder der Mitarbeiter\*innenzufriedenheit wie Motivation, Zugehörigkeitsgefühl oder Gesundheitszustand erfragen. Dieser ganzheitliche Blick lässt in der Auswertung Rückschlüsse auf bestehende Problemlagen zu. Das Befragungsdesign sollte dabei eine anonyme Auswertung der Fragen zulassen und keine Rückschlüsse auf die Teilnehmer\*innen ermöglichen. Die Ergebnisse dieser Umfrage sollten transparent gemacht und offen besprochen werden, um auch bei der Findung von Ansätzen zur Lösung von aufgedeckten Problemlagen eine Beteiligung zu ermöglichen. Dies könnte im Rahmen eines Beteiligungsworkshops geschehen.

Neben dieser ersten umfangreichen Umfrage sollte in regelmäßigen Abständen, im Idealfall jährlich, eine Update-Umfrage erfolgen. Diese kann erste Erfolge aufzeigen beziehungsweise auf noch offene Punkte hinweisen. Auch die Auswertung dieser Umfragen sollte dialogisch erfolgen.

Um den Rücklauf dieser Befragungen möglichst hochzuhalten und die Arbeitsbelastung möglichst nicht zu erhöhen, sollten beide Befragungen so kompakt wie möglich gehalten werden. Vorlagen für beide Umfragen finden sich im Anhang dieser Arbeit (siehe Anhang 5. und 6.).

## **Maßnahme 2: Beteiligungsworkshops**

Die Einbindung aller Mitarbeiter\*innen in den Prozess ist von hoher Bedeutung, da so eine Bottom-Up-Bewegung entsteht, die die Weiterentwicklung hin zu einer demokratischeren Organisation trägt. Dazu bieten sich Großgruppenformate an, die allen Beteiligten die Möglichkeit zur direkten Teilhabe gewähren. Wichtig für den Erfolg solcher Formate ist aber, dass sie sich von reinen Informationsveranstaltungen abheben und echte Möglichkeiten der Beteiligung bieten (vgl. Zink, 2018, S. 12f.).

Um keine zusätzlichen zeitintensiven Formate innerhalb des BJA zu etablieren, wird vorgeschlagen, dass die jährlich stattfindenden BJA-Update Tage (siehe Besprechungsmatrix, Anhang 4.) zukünftig als Ort für regelmäßige Beteiligungsworkshops genutzt werden. Da dieses Format ohnehin der strategischen Weiterentwicklung der Abteilung dienen soll, ist diese Umnutzung gut zu rechtfertigen. Um ausreichend Zeit für die gemeinsame Willensbildung zu haben, sollen zwei der drei Tage des bisherigen Formates als Beteiligungsworkshop gestaltet werden. An den Update-Tagen nahmen bisher nur die Referent\*innen sowie die Leitung teil. Um auch hier eine Beteiligung aller Mitarbeiter\*innengruppen zu ermöglichen, sollte auch die Teilnahme der Verwaltungskräfte ins Auge gefasst werden. Da diese häufig nur mit geringen Stundenumfängen für das BJA tätig sind, kann hier auch über ein Delegationsprinzip nachgedacht werden, bei dem die Verwaltungsmitarbeiter\*innen eine Stellvertretung in den Beteiligungsworkshop entsenden.

Wie bereits erwähnt sollte sich ein solcher Workshop von einer reinen Informationsweitergabe abheben und echte Möglichkeiten der Beteiligung bieten. Daher sollte dieses Format berechtigt sein, Entscheidungen durch demokratische Prozesse treffen zu können. Damit würde ein Format analog zur Diözesanversammlung des BDKJ (siehe Kapitel 5.2.) auch für den Geschäftsbereich des BJA etabliert werden. Durch die Einbindung des BJA in die Strukturen des Dezernates Seelsorge und des Ordinariats und der Weisungsgebundenheit gegenüber der Bistumsleitung, können diese Mitbestimmungsrechte aber nicht im selben Umfang wie im Rahmen der Diözesanversammlung gegeben werden (siehe Kapitel 5.3.). So sind etwa Personalfragen oder grundsätzliche strukturelle Veränderungen von der Mitbestimmung ausgenommen, da im Falle dieser Punkte die Mit-

arbeiter\*innenvertretung des Ordinariats (siehe Kapitel 5.4.) bereits eine indirektes Mitspracherecht der Mitarbeiter\*innen ermöglicht. Vielmehr sollten die Mitbestimmungsmöglichkeiten im Rahmen des Beteiligungsworkshops im Bereich der inhaltlichen Aspekte der gemeinsamen Arbeit liegen. In diesem Bereich gab es zwar auch in der Vergangenheit oft die Möglichkeit der Mitwirkung, durch die Einführung des regelmäßigen Formates und der demokratischen Willensbildung wird der Partizipationsgrad aber deutlich in Richtung echter Mitbestimmung verschoben (siehe Kapitel 6.1.).

Neben der Willensbildung und der gemeinsamen Festlegung der inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte gehört auch die Beschäftigung mit den Ergebnissen der zuvor vorgeschlagenen regelmäßigen Befragung zu den Inhalten des Beteiligungsworkshops.

Die Rahmenbedingungen sowie der konkrete Aufbau eines solch neuen Formates sollte bereits in Form eines Partizipationsprozesses entstehen. In diesem Prozess sind auch formale Fragen zu Abstimmungsweisen zu definieren und schriftlich festzuhalten. Denkbar wären etwa ein Vetorecht der Leitungsebene oder ein repräsentatives Abstimmungssystem, bei dem nur ein gewählter Teil der Mitarbeiter\*innen bei finalen Entscheidungen abstimmen könnte. Auf Basis der so getroffenen schriftlichen Vereinbarung zur Arbeitsweise und zum Aufbau des Beteiligungsworkshops kann sich ein demokratischeres System innerhalb des BJA konstituieren. Da die Erarbeitung eines solchen Grundlagenpapiers nur schwer innerhalb eines Großgruppenformates erfolgen kann, sollte dazu eine Arbeitsgruppe gebildet werden, diese könnte sich aus Vertreter\*innen der einzelnen Mitarbeiter\*innengruppen aus den Arbeitsbereichen des BJA und der Leitung zusammensetzen.

### **Maßnahme 3: Weiterbildung**

In Kapitel 6.1. wurde die Wichtigkeit von Weiterbildungen im Kontext von Entwicklungsprozessen erläutert. Auch für das BJA ist eine solche Weiterbildung ratsam, da diese zum einen für einen gemeinsamen Wissenstand aller Beteiligten sorgt und zum anderen den Austausch über das Themenfeld fördert. Um auch diese Maßnahme in die Strukturen des BJA integrieren zu können, ohne zusätzliche Zeitressourcen aufwenden zu müssen, kann der dritte Tag der bisherigen BJA-Update Tage zur Weiterbildung genutzt werden. Die beiden anderen Tage werden dann durch den zuvor vorgestellten Beteiligungsworkshop gefüllt.

Inhalte einer solchen Weiterbildung sollen Grundlagen demokratischer Theorien und von Veränderungsmanagement in Kombination mit praktischen Anwendungsbeispielen sein,

die es allen Teilnehmer\*innen ermöglicht, in den jeweiligen Unterstrukturen der Arbeitsbereiche ebenfalls demokratischer zusammen zu arbeiten und sprachfähig für ihre eigenen Bedürfnisse zu werden. Zur Sicherung der Qualität dieser Weiterbildung sollte bewusst auf externe Referent\*innen zurückgegriffen werden. Die Wahl der Themen sollte dabei möglichst auch partizipativ erfolgen, möglich wäre etwa die Sammlung von Wünschen im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeiter\*innenbefragungen. Wichtig für den Erfolg der Weiterbildung ist zudem, dass alle Mitarbeiter\*innen an dieser teilnehmen, auch die Mitarbeiter\*innen aus dem Verwaltungsbereich. Da es sich nur um ein eintägiges Angebot handeln soll, ist dies auch mit Blick auf die Ressourcen stemmbar.

#### **Maßnahme 4: Format zur Einbindung der Verwaltungskräfte**

Die Besprechungsmatrix (siehe Anhang 4.) macht deutlich, dass bisher hauptsächlich die Referent\*innen bei Besprechungsformaten Berücksichtigung finden. Um auch dieser Gruppe von Mitarbeiter\*innen mehr direkten Kontakt und Austausch mit der Leitungsebene zu ermöglichen, sollte ein Format analog zur gemeinsamen Referent\*innenbesprechung etabliert werden. Auf Grund der bereits beschriebenen Stellensituation in diesem Bereich und der damit relativ knappen zeitlichen Ressourcen sollte ein solches Treffen nur einmal pro Jahr stattfinden, idealerweise immer vor oder nach einer der gemeinsamen Referent\*innenbesprechungen, da so der Informationsstand in beiden Besprechungen relativ gleich gehalten werden kann und Themen, die in einem der beiden Formate aufkommen, auch in das andere mitgenommen werden können.

#### **Maßnahme 5: Ausbau des Sprecher\*innensystems**

Das bisherige System der Sprecher\*innengruppe (siehe Kapitel 5.3.) dient bisher vor allem der Bündelung von Anfragen an die Leitung und besteht nur auf Grundlage gelebter Praxis ohne verbindliche Regelungen und ohne klare Rechte für die Sprecher\*innen. Auf dieser Grundlage wird ein Sprecher\*innensystem mit klarer repräsentativ demokratischer Ausrichtung (siehe Kapitel 2.2.) vorgeschlagen, dass das bisherige System ausweitet und stärkt.

Die Zahl der Sprecher\*innen wird auf vier Personen festgelegt, davon drei Referent\*innen aus den verschiedenen Arbeitsbereichen (Fachreferate, Katholische Jugendbüros und Diözesanstellen der Jugendverbände) und ein\*e Verwaltungsmitarbeiter\*in. Die Delegation dieser Personen erfolgt durch eine demokratische Abstimmung innerhalb der jeweiligen Gruppen für zwei Jahre. Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass die Interessen der jeweiligen Bereiche Berücksichtigung finden.

Aufgabe dieser vier Sprecher\*innen bleibt nach wie vor die Bündelung von Anfragen an die Leitung sowie die Organisation der Sprecher\*innenrunde im Rahmen der gemeinsamen Referent\*innenbesprechung. An dieser Runde sollten in Zukunft auch die Verwaltungskräfte teilnehmen können. Neue Aufgaben für die Sprecher\*innen könnte die fortlaufende Interessenvertretung gegenüber der Leitung und die konzeptionelle Mitarbeit am Demokratisierungsprozess sein. Denkbar wäre etwa eine Mitarbeit bei der Auswertung der Umfragen sowie bei der Planung der Beteiligungsworkshops und der Weiterbildungsangebote in diesem Bereich. Ähnlich wie auch bei den Überlegungen zum Beteiligungsworkshop ist darauf zu achten, dass die Interessenvertretung nur im Bereich der inhaltlichen Zusammenarbeit liegt, um die Rechte der Mitarbeiter\*innenvertretung nicht zu berühren (siehe Kapitel 5.4.).

Dieses System führt zu einer engeren Verzahnung der einzelnen Entscheidungsebene wie es auch Lickert in seinen Überlegungen zur Linking-Pin-Struktur vorsieht. Linking-Pin meint, dass je eine Person eines Teams einem übergeordneten Team angehört und so die Ebene innerhalb einer Organisation durchlässiger werden, was zu einem bessern Informationsfluss und zu mehr Beteiligung führt (vgl. Thommen et al., 2017, S. 474).

Alle fünf vorgeschlagenen Maßnahmen sollen als Ergänzung zu den bestehenden Formaten des BJA (siehe Besprechungsmatrix, Anhang 4.) verstanden werden und durch eine Ergänzung zu einer Erhöhung der Mitarbeiter\*innenbeteiligung und der Transparenz in der Organisation führen.

### **Übersicht der Maßnahmen – Beteiligungsmatrix des BJA**

Im Anhang der vorliegenden Arbeit findet sich eine Übersicht der oben vorgestellten konkreten Maßnahmen zur Demokratisierung des BJA. In dieser Übersicht werden zudem die in Kapitel 6.1. angeführten Kriterien zur Klassifizierung der Maßnahmen angewendet. Zusätzlich zu den fünf neuen Maßnahmen werden dort auch die in Kapitel 5.3. vorgestellten bisherigen Beteiligungsformate des BJA aufgeführt, wodurch sich ein ganzheitliches Bild der Beteiligungsstruktur ergibt (siehe Anhang 7.).

### 6.3. Implementierung demokratischer Strukturen als Organisationsentwicklungsprozess

Für die Gestaltung von organisationalen Entwicklungsprozessen gibt es eine Vielzahl theoretischer Ansätze, die je eigenen Schwerpunkte auf bestimmte Aspekte der Veränderung legen. Für die Darstellung des Prozesses der Demokratisierung des BJA soll die Theorie U nach Scharmer als Grundlage dienen. Diese wurde aus zwei Gründen gewählt: Zum einen, da sie einen besonderen Fokus auf die gemeinsame Gestaltung des gesamten Entwicklungsprozesses legt und so bereits eine starke Partizipative Komponente mitbringt. Zum anderen, weil sie durch die Förderung von Achtsamkeit für einen ganzheitlichen Blick auf die Organisation und ihre Entwicklung sorgt (vgl. Andriof, 2021, S. 15f.).

#### Die Theorie U nach Scharmer

Für die Darstellung des Prozesses der Theorie U gibt es verschiedenen Auslegungen, die sich meist nur durch die Zahl der beschriebenen Phasen unterscheiden. Eine der geläufigsten Darstellungen setzt sich aus fünf Phasen zusammen (vgl. ebd. S. 13).



Abbildung 1 - Theorie U (vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 72)

Diese fünf Phasen sollen im Folgenden Kurz skizziert werden.

(1) *Gemeinsame Intensionsbildung*. In ersten Prozessschritt geht es darum, den gemeinsamen Weg zu Beginnen und sich auf Ziele und Visionen für die Weiterentwicklung zu verständigen. In dieser Phase geht es noch nicht um die Suche nach Lösungen oder um die Analyse des Ist-Standes. Vielmehr soll hier der Grundstein für einen gemeinsamen dialogischen Weg gelegt werden. Dieser Grundstein hat enorme Bedeutung für den Erfolg des gesamten Prozesses, so sollte schon hier auf die Einbindung aller relevanten Akteuer\*innen geachtet werden (vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 72). Diese und

auch die nächste Phase stehen besonders im Zeichen der Beobachtung und des Verstehens (vgl. Andriof, 2021, S. 15).

(2) *Gemeinsame Wahrnehmung*. Nachdem Ziele, Visionen und Beteiligte definiert wurden, kommt es in der nächsten Phase besonders darauf an, die Organisation in allen Facetten zu verstehen. Durch eine grundlegende Analyse des Ist-Standes, etwa durch Erhebungen von Daten oder die Auswertung bestehender Informationen, bildet sich ein ganzheitlicher Blick auf die Organisation. In dieser Phase geht es, neben der Offenlegung von Problemen und Schwachstellen, auch um das Erkennen von Widerständen gegen die Veränderung (vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 72). Durch die Erkenntnisse dieser Phase kann es zu einer Veränderung der zuvor beschriebenen Zielsetzung kommen. Grundsätzlich sollte die Theorie U nicht als linearer und starrer Prozess verstanden werden, sondern als dynamisches System, in welchem zwischen den Phasen gesprungen werden kann (vgl. Andriof, 2021, S. 4f.).

(3) *Gemeinsame Willensbildung*. Auf Basis der gemeinsamen Wahrnehmung der ganzen Organisation und mit Blick auf die vereinbarten Ziele, müssen in diesem Schritt Entscheidungen getroffen werden, welche konkreten Veränderungen angestoßen werden sollen. Auch dies geschieht gemeinsam mit allen Akteur\*innen. In diesem Schritt stoßen bisherige Erfahrungen und Prozesse der Organisation auf neue Ideen und Gedanken zur Transformation. Die gemeinsame Willensbildung ist am tiefsten Punkt des U angesiedelt und markiert damit den Wendepunkt hin zu einer aufwärtsgerichteten Veränderung (vgl. ebd. S. 2).

(4) *Gemeinsames Experimentieren*. In dieser Phase geht es noch nicht um die finale Umsetzung und Anwendung der Ergebnisse des Prozesses. Das gemeinsame Experimentieren bietet einen Raum zur Erprobung der gemeinsam getroffenen Entscheidungen und gibt die Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen und gegebenenfalls in einer neuen Entscheidungsschleife Anpassungen vorzunehmen. Dieses Experimentieren, etwa durch Projektumsetzungen in einzelnen Organisationseinheiten, ähnelt dem Vorgehen agiler Methoden oder auch klassischer Change-Prozesse (vgl. ebd. S. 4ff.).

(5) *Gemeinsames Gestalten*. In der abschließenden Phase stehen die Umsetzung und Etablierung der Veränderung in der gesamten Organisation an. Diese sollte im Idealfall durch eine Evaluation des gesamten Prozesses abschließen, um aus den gemachten Erfahrungen für zukünftige Prozesse zu lernen (vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 72f.).

## **Anwendung in der Praxis – Prozessdarstellung für das BJA**

Die zuvor beschriebenen fünf Phasen der Theorie U sollen nun auf das Beispiel des BJA übertragen werden. Dabei werden die in Kapitel 6.2. vorgestellten Maßnahmen zur Demokratisierung und deren strukturelle Verankerung berücksichtigt.

(1) *Gemeinsame Intensionsbildung.* Zu Beginn des Demokratisierungsprozesses steht die gemeinsame Verständigung auf die Ziele und Visionen des Prozesses sowie die Mitnahme aller Beteiligten. Dazu bietet sich eine gemeinsame Kick-Off-Veranstaltung an, zu der alle Mitarbeiter\*innen eingeladen werden. Neben der Vorstellung des Zeitplans und der groben Ausrichtung des Entwicklungsprozesses durch die Leitung, sollte ein Teil der Veranstaltung auch ein Format bieten, Erwartungen und Befürchtungen zusammen zu tragen. Für diese Zwecke bietet sich die Methode des World-Cafés an. Diese Methode ermöglicht die Beteiligung aller durch kleinere Gesprächsrunden in einem geschützten Rahmen, ohne das einzelne durch das Sprechen vor großen Gruppen ausgeschlossen werden. Durch eine Dokumentation der einzelnen Gespräche und eine Vorstellung der Einzelergebnisse durch Moderator\*innen werden alle Meinungen vorgetragen und für die Weiterarbeit gesichert (vgl. Bruck & Müller, 2007, S. 113ff.).

Noch bevor diese erste Veranstaltung durchgeführt werden kann, muss die Leitungsebene des BJA einige grundsätzliche Entscheidungen treffen. Unter anderem muss sie Ressourcen wie Zeit und finanzielle Mittel kalkulieren und eine Entscheidung zur Prozessbegleitung treffen. Bei jedem Organisationsentwicklungsprozess stellt sich die Frage, ob eine externe oder interne Begleitung gewählt wird. Beides hat Vor- und Nachteile. Interne Prozessbegleiter\*innen kennen die Feinheiten der Organisation und können auf Grund ihrer Erfahrungen und Vernetzungen Widerstände schneller entdecken. Externe Prozessbegleiter\*innen sind dafür im Konfliktfall häufig besser geeignet, diesen aufzulösen, da sie eine neutrale Position einnehmen können. Zudem haben externe Personen keinen vorgeprägten Blick auf Strukturen und Abläufe und können der Organisation so bei der Offenlegung blinder Flecken besser helfen (vgl. Becker & Labucay, 2012, S. 73f.). Für den Prozess des BJA wird eine externe Prozessbegleitung vorgeschlagen, die durch interne Prozessverantwortliche unterstützt arbeitet. Durch diese Lösung erhält die\*der externe Prozessbegleiter\*in eine Unterstützung bei der Erkundung der Organisation, ohne dass einzelnen Mitarbeiter\*innen eine führende Rolle im Prozess einnehmen müssen. Die Prozessverantwortlichen werden durch die Leitung benannt und sollten alle Mitarbeiter\*innengruppen abdecken. Für die Gruppe der Prozessverantwortlichen wird daher vorgeschlagen, dass sie aus vier Mitarbeiter\*innen, der\*des BDKJ-Diözesansekretär\*in (Stabstelle der Leitung) und zwei Mitgliedern der BJA-Leitung besteht.

(2) *Gemeinsame Wahrnehmung.* Nachdem in einem ersten Schritt die Ziele, Visionen und Rahmenbedingungen für den Prozess definiert und vereinbart wurden, geht es nun an die Erkundung des Ist-Standes und um die Erhebung der Bedarfe. Die in Kapitel 6.2. vorgeschlagene Mitarbeiter\*innenbefragung ist hier zu verorten (siehe Anhang 5.). Zusätzlich dazu ist die Beschäftigung mit den vorliegenden Konzepten (siehe Besprechungsmatrix, Anhang 4.), wie sie auch in Kapitel 5.3. erfolgt ist, sinnvoll, um einen ganzheitlichen Blick auf die bisherigen Strukturen werfen zu können. In dieser Phase ist vor allem die Gruppe der Prozessverantwortlichen tätig, die neben der Sichtung der vorliegenden Konzepte auch die Auswertung der Mitarbeiter\*innenbefragung vornimmt. Da in dieser Phase die Mitwirkung der Mitarbeiter\*innen eher gering ist, sollte es regelmäßige Statusupdates der Prozessverantwortlichen zur Steigerung der Transparenz geben.

(3) *Gemeinsame Willensbildung.* Vor dem Hintergrund der vorgegebenen Rahmenbedingung aus Phase 1 und der Ergebnisse der gemeinsamen Wahrnehmung des Ist-Standes in Phase 2 sollen in diesem Schritt konkrete Handlungsansätze abgestimmt werden. Dies sollte partizipativ mit allen Beteiligten im Rahmen des ersten Beteiligungsworkshops (siehe Kapitel 6.2.) erfolgen. Zunächst sollen die Ergebnisse der Befragung und der Konzeptauswertungen im Detail vorgestellt und diskutiert werden. Anschließend können die Prozessverantwortlichen ihre Überlegungen und Schlussfolgerungen vorstellen, auch diese sollten tiefgehend diskutiert werden. Ähnlich wie im Kontext der Kick-Off-Veranstaltung sollte dabei eine Methode gewählt werden, die den Austausch in kleinen Gruppen fördert. Vorgeschlagen wird dazu eine Abwandlung der Open-Space-Methode.

Open-Space ermöglicht es, allen Teilnehmer\*innen Themen und Fragestellungen einzubringen, die noch nicht im Vorfeld der Veranstaltung klar benannt sein müssen. Die Themen werden in kleinen Runden diskutiert, wobei die Teilnehmer\*innen der einzelnen Gruppen dynamisch zwischen den Gruppen wechseln können. So erhalten die Teilnehmer\*innen die Möglichkeit, sich an möglichst vielen Themen zu beteiligen. Auch bei dieser Methode erfolgt die Ergebnissicherung schriftlich und wird in Form einer Ausstellung allen Teilnehmer\*innen vorgestellt (vgl. Lipp & Will, 2008, S. 222ff.).

Für das BJA kann diese Methode dahingehend angepasst werden, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen der Prozessverantwortlichen bereits im Vorfeld auf die Liste der zu diskutierenden Themen aufgenommen werden. Trotzdem sollte die Möglichkeit bestehen, dass andere Mitarbeiter\*innen weiteren Themen einbringen.

Die Aufgabe der externen Prozessbegleitung ist die Moderation der Veranstaltung, sowie die fachliche Unterstützung der Prozessverantwortlichen in der Vor- und Nachbereitung, sowie bei der Erstellung eines Berichts als Dokumentation des gesamten Prozesses.

Am Ende der Veranstaltung sollten konkrete Maßnahmen vereinbart werden. Dazu können etwa die in Kapitel 6.2. vorgeschlagene Etablierung eines Formats für die Verwaltungsmitarbeiter\*innen, die Durchführung regelmäßiger Befragungen, Beteiligungsworkshops sowie Weiterbildungsangebote oder der Ausbau der Sprecher\*innensystems gehören. Eine Ergänzung weiterer Maßnahmen auf Grundlage der dann vorliegenden Erkenntnisse ist denkbar.

(4) *Gemeinsames Experimentieren.* In der Phase des gemeinsamen Experimentierens sollten alle angedachten Maßnahmen einmal durchgeführt und evaluiert werden. Auch der Ausbau des Sprecher\*innensystems sollte getestet und gegebenenfalls angepasst werden.

Da die Vorbereitung und Durchführung der Maßnahmen ausreichend Zeit benötigt, sollte diese Phase mindestens ein Jahr lang sein.

Die Aufgabe der Prozessverantwortlichen ist die enge Begleitung der Maßnahmen sowie die intensive Reflexion dieser neuen Formate. Dabei werden sie durch die externe Prozessbegleitung unterstützt. Die Reflexionsergebnisse sollten regelmäßig transparent gemacht werden.

Gegen Ende der Projektphase muss ein ausführlicher Bericht über alle erfolgten Maßnahmen, die Evaluationen sowie über nötige Anpassungen vorgelegt werden. Dieser sollte im Rahmen eines Beteiligungsworkshops mit allen Beteiligten besprochen werden.

(5) *Gemeinsames Gestalten.* Die Erfahrungen der Projektphase werden zeigen, welche Formate in Zukunft Teil der Organisationsstruktur sein werden, welche abgeändert oder ganz weggelassen werden müssen. Alle Maßnahmen und Formate, die für sinnvoll erachtet werden, sollen in dieser letzte Phase fest verankert werden und den Projektstatus verlieren.

Die Arbeit der\*des Prozessverantwortlichen, sowie der externen Prozessbegleitung endet mit der abschließenden Vorlage des Berichtes. Ab diesem Zeitpunkt werden neue Verantwortliche für Teile der Formate ihre Arbeit aufnehmen. Dies könnten, wie in Kapitel 6.2. beschrieben, die Sprecher\*innen für einige Teilbereiche sein.

## **Zeitplan der Prozessdurchführung**

Für die Vorbereitung und Durchführung des Demokratisierungsprozesses des BJA wird ein Zeitraum von 24 Monaten vorgeschlagen, davon sind knapp zwölf Monate zur Erprobung (gemeinsames Experimentieren) vorgesehen.

Auf Grund des Umfangs dieses Zeitplan ist dieser im Anhang der Arbeit (siehe Anhang 8. Zeitplan der Prozessdurchführung) einsehbar.

## 7. Fazit und Ausblick auf die Möglichkeiten der praktischen Anwendung

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, den Mehrwert von demokratischer Beteiligung für Organisationen in den Blick zu nehmen und dabei auch den Fragen nachzugehen, wie Beteiligung gelingen kann und was es braucht, um Organisationen zu demokratisieren.

Aufbauend auf den theoretischen Annäherungen an die Begriffe Demokratie (Kapitel 2.) und Organisation (Kapitel 3.) wurde in Kapitel 4 eine Synthese aus beiden Begrifflichkeiten gebildet. Dies diente der Erläuterung des Mehrwertes von demokratischer Beteiligung für Organisationen, der in Kapitel 4.1. dargestellt wurde. Aus den Ausführungen wird unter anderem deutlich, dass Beteiligung neben der Steigerung der Motivation, der Zufriedenheit sowie der Gesundheit auf Seiten der Mitarbeiter\*innen auch zu einer erhöhten Leistungsfähigkeit und Innovationskraft führt, was wiederum auch den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation vorantreibt. Damit kann Beteiligung als ein Element erfolgreicher Organisationsführung verstanden werden und sollte auch im Interesse der Führung liegen.

Die in Kapitel 6.1. beschriebenen Anforderungen der Demokratisierung geben die Antwort auf die Fragen nach dem Gelingen demokratischer Beteiligung und den nötigen Rahmenbedingungen zur Demokratisierung von Organisationen. Mit den dort aufgeführten sechs Anforderungen (Qualifikation/Ressourcen/Vereinbarungen, Dialog und Transparenz/Lebensweltbezug/Prozesssteuerung/Umgang mit Widerstand) wird der Rahmen für eine echte Beteiligung im organisationalen Umfeld abgesteckt. An dieser Stelle kann darauf hingewiesen werden, dass auch die Erfüllung von Teilen der genannten Anforderungen Organisationen weiter in Richtung einer beteiligungsorientierten Zusammenarbeit führt, wenn auch im Idealfall alle Punkte im Sinne der Ganzheitlichkeit beachtet werden sollten.

Das Konzept zur Demokratisierung des Bischöflichen Jugendamtes der Diözese Mainz (Kapitel 6.2.) überträgt die zuvor theoretisch dargelegten Überlegungen zu demokratischer Beteiligung in die Praxis. Dabei wird auch Bezug auf die bereits bestehenden Strukturen des Bischöflichen Jugendamtes und des, mit diesem eng verknüpften, BDKJ-Diözesanverbandes Mainz genommen (Kapitel 5.). Die fünf konkret vorgeschlagenen Maßnahmen dieses Konzeptes haben das Ziel einen ganzheitlichen Beteiligungspro-

zess zu ermöglichen und alle Beteiligten von Anfang an in die Umgestaltung einzubinden. Die Beteiligungsmatrix (Anhang 7.) führt diese Überlegungen in einer Übersicht zusammen.

Die Bedeutung der Einbindung aller Akteur\*innen wird durch die Ausführungen zur Implementierung demokratischer Strukturen im Kontext eines Organisationsentwicklungsprozesses (Kapitel 6.3.) und der dort angewandten „Theorie U“ nach Scharmer zusätzlich bestärkt. Nur durch gemeinsame Bemühungen kann der Veränderungsprozess nachhaltig erfolgreich sein. Der strukturelle Aufbau und die Komplexität des Organisationsentwicklungsprozesses werden durch den Zeitplan der Prozessdurchführung (Anhang 8.) verdeutlicht.

Die Ausführungen zum Transfer in die Praxis zeigen, dass die Etablierung von Beteiligungsstrukturen den Dialog zwischen Führungsebene und Mitarbeiter\*innen benötigt. Eine einseitige Einführung von Elementen der Beteiligung durch die Führungsebene kann an den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen vorbei nicht langfristig erfolgreich sein. Andersherum fehlen Mitarbeiter\*innen Ressourcen und Macht, um gegen den Willen der Führung Beteiligungsstrukturen zu etablieren. Dies ist auch die Grundlage für die vorgeschlagenen regelmäßige Mitarbeiter\*innenbefragung als Element der Bedürfnisermittlung und die Auswahl der „Theorie U“ als theoretisches Modell der Organisationsentwicklung.

Wird das Konzept in der Praxis angewandt, sieht der Autor dieser Arbeit eine große Chance für die Weiterentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation. Besonders in einem immer härter umkämpften Arbeitskräftemarkt sind transparente Mitbestimmungsmöglichkeiten ein Trumpf zur Anwerbung neuer Fachkräfte.

Kritisch muss aber angemerkt werden, dass das Bischöfliche Jugendamt als Teil der übergeordneten kirchlichen Strukturen nicht komplett frei bei der Umgestaltung der eigenen Organisation ist und dass hier ein hohes Maß an Überzeugungsarbeit zur Mitnahme der Bistumsleitung erfolgen muss.

Für die Weiterarbeit an diesem Thema wäre eine Datenerhebung, wie sie in Kapitel 6.2. vorgeschlagen wird von Nöten, da sonst der Bezug zwischen theoretischen Überlegungen und Anwendung in der Praxis nicht endgültig hergestellt werden kann. Überlegungen, wie eine solche Befragung aussehen könnte wurden bereits gemacht und sind im Anhang 5 und Anhang 6 zu finden.

Zusammenfassend lässt sich aus Sicht der Autors sagen, dass Beteiligung eine Reihe von Vorteilen für Arbeitgeber\*innen, Arbeitnehmer\*innen und die Organisation als Ganzes mit sich bringt. Wichtig für das Gelingen ist aber die Beachtung einiger Kernvoraussetzungen und allem voran der offene und ernstgemeinte Dialog auf Augenhöhe.

Bereits zu Beginn der Arbeit wurde ein Zitat von Willy Brandt aus seiner Regierungserklärung vom 28.10.1969 angeführt. Mit einem weiteren Zitat aus dieser Rede soll diese Arbeit nun abgeschlossen werden, denn es zeigt, dass der offene Dialog und die Einbindung unterschiedlicher Sichtweisen keine neuen, aber lohnenswerte Ideen sind.

*„Wir werden unsere Arbeitsweise öffnen und dem kritischen Bedürfnis nach Information Genüge tun. Wir werden darauf hinwirken, daß nicht nur durch Anhörungen im Bundestag, [...] sondern auch durch ständige Fühlungnahme mit den repräsentativen Gruppen unseres Volkes und durch eine umfassende Unterrichtung über die Regierungspolitik jeder Bürger die Möglichkeit erhält, an der Reform von Staat und Gesellschaft mitzuwirken.“*

*Willy Brandt, 28.10.1969*

## Abkürzungsverzeichnis

BDKJ	Bund der Deutschen Katholischen Jugend
BJA	Bischöfliches Jugendamt der Diözese Mainz
KdDV	Konferenz der Dekanatsverbände oder Diözesankonferenz der Dekanatsverbände
KdMgV	Konferenz der Mitgliedsverbände oder Diözesankonferenz der Jugendverbände

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 2 - Theorie U (vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 72)

## Literaturverzeichnis

- **Ahlrichs R. & Hoffmann S. (2022):** Demokratische Partizipation in der Jugendverbandsarbeit, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- **Anderl M. & Reineck U. (2018):** Mini-Handbuch Organisationsentwicklung – Konzepte, Methoden, Praxistipps, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- **Andriof C. (2021):** Praxisbuch für wirksame Veränderung – mit der Theorie U arbeiten, Springer Nature, Berlin.
- **Barsch P. & Trachsel G. (2018):** Chefsache Fachkräftegewinnung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **BDKJ-Bundesstelle (2023):** Grundsatzprogramm des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ), online unter: <https://www.bdkj.de/fileadmin/bdkj/Grundsatzprogramm/Grundsatzprogramm-BDKJ-2022.pdf> (zuletzt abgerufen am 27.07.2023, 11:20 Uhr).
- **Bea F. & Göbel E. (2019):** Organisation – Theorie und Gestaltung, UVK Verlag, München.
- **Becker M. & Labucay I. (2012):** Organisationsentwicklung – Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- **Bella N., Gamradt J., Staples R., Widuckel W., Wilga M. & Whittall M. (2022):** Partizipation und Un\_gleichzeitigkeit – Eine Herausforderung für die Mitbestimmung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **Best V., Decker F., Fischer S. & Küppers A. (2023):** Demokratievertrauen in Krisenzeiten – Wie blicken die Menschen in Deutschland auf Politik, Institutionen und Gesellschaft?, online unter: <https://library.fes.de/pdf-files/pbud/20287-20230505.pdf> (zuletzt abgerufen am 18.09.2023, 13:30 Uhr).
- **BJA Mainz (2014):** Kurzleitbild – Bischöfliches Jugendamt Mainz, online unter: [https://bistummainz.de/export/sites/bistum/jugend/\\_galleries/downloads/BJA-Faltblatt\\_Leitbild.pdf](https://bistummainz.de/export/sites/bistum/jugend/_galleries/downloads/BJA-Faltblatt_Leitbild.pdf) (zuletzt abgerufen am 28.07.2023, 10:10 Uhr).
- **Blume L. & Gerstlberger W. (2007):** Determinanten betrieblicher Innovation – Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor, in: Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 14. Jg., Heft 3, 2007, S. 223-244, online unter: [https://www.wiso-net.de/document/INDB\\_e6268ae9908f516a523959665a488ec0d700c707](https://www.wiso-net.de/document/INDB_e6268ae9908f516a523959665a488ec0d700c707) (zuletzt abgerufen am 30.06.2023, 10:30 Uhr).

- **Borsch H. & Borsch D. (2019):** Demokratisierung in der Organisation – Das Verantwortungsprinzip und das Grundrecht der freien Entfaltung der Persönlichkeit, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- **Bosse C., Hellge V. & Schröder D. (2019):** Partizipation als Schlüssel zum Erfolg, online unter: [https://www.researchgate.net/publication/331592058\\_Partizipation\\_als\\_Schlüssel\\_zum\\_Erfolg](https://www.researchgate.net/publication/331592058_Partizipation_als_Schlüssel_zum_Erfolg) (zuletzt abgerufen am 29.06.2023, 13:30 Uhr).
- **Brand W. (1969):** Regierungserklärung von Bundeskanzler Willy Brandt vor dem deutschen Bundestag in Bonn am 28. Oktober 1969, online unter: [https://www.willy-brandt-biografie.de/wp-content/uploads/2017/08/Regierungserklaerung\\_Willy\\_Brandt\\_1969.pdf](https://www.willy-brandt-biografie.de/wp-content/uploads/2017/08/Regierungserklaerung_Willy_Brandt_1969.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.09.2023, 10:27 Uhr).
- **Bruck W. & Müller R. (2007):** Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen – Ziele, Wirkfaktoren und Designs: Appreciative Inquiry, World Café, Open Space, Open Space-Online, RTSC, Zukunftskonferenz, klassische Tagung, Gabel Verlag, Offenbach.
- **Erhardt U. & Elbe M. (2018):** Einführung in die Organisationsentwicklung, Studienbrief OE0110 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.
- **Erhardt U. & Zimmermann F. (2019):** Veränderungs- und Transformationsprozesse initiieren und begleiten, Studienbrief OE0520 im Rahmen des Fernstudiengang Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.
- **Frevel B. & Voelzke N. (2017):** Demokratie – Entwicklung, Gestaltung, Herausforderungen, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **Gaubinger K. (2021):** Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in einer VUCA-Welt – Vorgehensmodelle, Methoden, Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele, Springer Verlag, Berlin.
- **Gärtner C. & Könemann J. (2023):** Kirchliche Jugendarbeit in der Ganztagschule – Chancen und Herausforderungen der Zusammenarbeit, transcript Verlag, Bielefeld.
- **Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland (1976):** Beschlüsse der Vollversammlung – Offizielle Gesamtausgabe, Verlag Herder, Freiburg im Breisgau.
- **Glasl F. & Lievegoed B. (2021):** Dynamische Unternehmensentwicklung – Grundlagen für nachhaltiges Change Management, Haupt Verlag, Bern und Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.

- **Grote S., Jädtke K. & Hering V. (2021):** Führung in der Gezeitenwende, Studienbrief OE0530 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.
- **Häfner A., Pinneker L. & Hartmann-Pinneker J. (2019):** Gesunde Führung – Gesundheit, Motivation und Leistung fördern, Springer Verlag, Berlin.
- **Herzka M. (2013):** Führung im Widerspruch – Management in Sozialen Organisationen, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **Hucker T. (2008):** Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel, Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- **Keller K., Proft I., Lorenz F. & Müller M. (2019):** Wandel durch Partizipation – Personalentwicklung am Beispiel eines Tutorenprogramms, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **Latniak E. & Hentrich J. (2013):** Herausforderungen des demografischen Wandels für fertige Betriebe und deren Beschäftigte, in: Hentrich J. & Latniak E. (Hrsg.) (2013): Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel – Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **Lipp U. & Will H. (2008):** Das große Workshop-Buch – Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- **Marschall S. (2014):** Demokratie, Verlag Barbara Budrich, Opladen & Toronto.
- **Ming M. (2016):** Die sieben Wesenselemente einer Organisation, online unter: [https://www.bosshart-consulting.ch/resources/7\\_Wesenselemente.pdf](https://www.bosshart-consulting.ch/resources/7_Wesenselemente.pdf), (zuletzt abgerufen am 05.06.2023, 15:30 Uhr).
- **Moeckli S. (2018):** So funktioniert direkte Demokratie, UVK Verlag, München.
- **Murawiek D. (2017):** Paradoxa der Demokratie – Über Volkssouveränität und Normbindung, online unter: [https://www.jstor.org/stable/pdf/44866437.pdf?refreqid=excelsior%3Ac78e96b2bc0478b564c41bedb71e58d8&ab\\_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1](https://www.jstor.org/stable/pdf/44866437.pdf?refreqid=excelsior%3Ac78e96b2bc0478b564c41bedb71e58d8&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1) (zuletzt angerufen am 28.06.2023, 14:00 Uhr).
- **Neubauer W. (2003):** Organisationskultur, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart.
- **Nida-Rümelin J. (2013):** Was ist Demokratie, in: Davy U. & Lenzen M. (Hrsg.) (2013): Demokratie Morgen – Überlegungen aus Wissenschaft und Politik, transcript Verlag, Bielefeld.
- **Nienhäuser W., Glück E. & Hoßfeld H. (2016):** Einstellungen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer – Welchen Einfluss haben Mitbestimmungserfahrungen?, in: WSI Mitteilungen, Ausgabe 3, 2016, S. 161-171, online unter:

[https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2016\\_03\\_nienhueser.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2016_03_nienhueser.pdf) (zuletzt abgerufen am 18.09.2023, 14:15 Uhr).

- **Oppelt M. (2021):** Demokratie? Frag doch einfach! Klare Antworten aus erster Hand, UVK Verlag, München.
- **Pohlmann M. (2016):** Soziologie der Organisation – Eine Einführung, UVK-Verlagsgesellschaft, Konstanz und München.
- **Rascher S. (2019):** Just Culture in Organisationen – Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **Reinhardt K. (2020):** Digitale Transformation der Organisation – Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **Rybnikova I. & Lang R. (2020):** Partizipative Führung – auf der Spuren eines Konzepts, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Heft 51, 2020, S. 141-154, online unter: <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00512-2>, (zuletzt abgerufen am 25.07.2023, 11:20 Uhr).
- **Schein E. & Schein P. (2018):** Organisationskultur und Leadership, Verlag Franz Vahlen, München.
- **Schmidt M. (2019):** Demokratietheorien – Eine Einführung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **Schmidt R. (2012):** Verfassungskultur und Verfassungssoziologie – Politischer und rechtlicher Konstitutionalismus in Deutschland im 19. Jahrhundert, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- **Schneider M., Sadowski D., Frick B. & Warning S. (2020):** Personalökonomie und Personalpolitik – Grundlagen einer evidenzbasierten Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern und Recht, Freiburg.
- **Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (2019):** Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungsordnung – (Rahmen-MAVO), online unter: [https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse\\_downloads/VDD/DB\\_95B-Rahmen-MAVO-2017-06-19\\_2019-02-20.pdf](https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/VDD/DB_95B-Rahmen-MAVO-2017-06-19_2019-02-20.pdf) (zuletzt abgerufen am 28.07.2023, 13:35 Uhr).
- **Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (2022):** Katholische Kirche in Deutschland – Zahlen und Fakten 2021/22, online unter: <https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/Zahlen%20und%20Fakten/Kirchliche%20Statistik/Allgemein - Zahlen und Fakten/AH332 BRO ZuF 2021-2022 WEB.pdf>

- (zuletzt abgerufen am 28.07.2023, 12:10 Uhr).
- **Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (2023):** Grundordnung des kirchlichen Dienstes – 5., völlig überarbeitete Neuauflage, online unter: [https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse\\_downloads/VDD-Arbeitsrecht/Grundordnung\\_DB\\_95A-2022.pdf](https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/VDD-Arbeitsrecht/Grundordnung_DB_95A-2022.pdf) (zuletzt abgerufen am 28.07.2023, 13:15 Uhr).
  - **Sommer J. (2021):** Transformation und Partizipation, online unter: [https://www.bipar.de/wp-content/uploads/2021/09/ePaper\\_Transformation-und-Partizipation.pdf](https://www.bipar.de/wp-content/uploads/2021/09/ePaper_Transformation-und-Partizipation.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.08.2023, 12:55 Uhr).
  - **Spath D. (2009):** Grundlagen der Organisationsgestaltung, in: Bullinger H., Spath D., Warnecke H. & Westkämper E. (Hrsg.) (2009): Handbuch Unternehmensorganisation – Strategien, Planung, Umsetzung, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg.
  - **Spisak M. (2018):** Kultursensitive Führung – Was Sie über die Organisationskultur wissen müssen, um erfolgreich zu führen, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
  - **Thommen J., Achleitner A., Gilber D., Hachmeister D. & Kaiser G. (2017):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
  - **Wagner R. (2009):** Modul 2 – Lernen und Motivation, in: Wagner R., Hinz A., Rausch A. & Becker B. (Hrsg.) (2009): Modul Pädagogische Psychologie, Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn.
  - **Weber W. (1999):** Organisationale Demokratie – Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation?, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 53, Heft 4, 1999, S. 270-281, online unter: [https://www.uibk.ac.at/media/filer\\_public/bc/b5/bcb5ae55-882f-4e90-a455-c1bc0154d0ad/organisationale\\_demokratie.pdf](https://www.uibk.ac.at/media/filer_public/bc/b5/bcb5ae55-882f-4e90-a455-c1bc0154d0ad/organisationale_demokratie.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.06.2023, 14:50 Uhr).
  - **Wilfing S. (2013):** Management organisationaler Anpassungsprozesse – Transformationsvorhaben durch geeignete Informationsbasis erfolgreich planen und umsetzen, Springer Gabler, Wiesbaden.
  - **Zink K. (2018):** Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen, Studienbrief OE0430 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.
  - **Zink K., Baudach T., Bosse C., Hellge V., Schröder D. & Osranek R. (2018):** Neue Arbeitswelt und organisationaler Wandel, Studienbrief OE0130 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.

## - Online-Quellen:

- **BDKJ – Bundestelle e.V.:** <https://www.bdkj.de/der-bdkj/ueber-uns> (zuletzt abgerufen am 27.07.2023, 10:55 Uhr).
- **Bistum Mainz (1):** <https://bistummainz.de/jugend/wir/referate/uebersicht/> (zuletzt abgerufen am 28.07.2023, 10:15 Uhr).
- **Bistum Mainz (2):** <https://bistummainz.de/jugend/vor-ort/index.htm/> (zuletzt abgerufen am 28.07.2023, 10:30 Uhr).
- **Bistum Mainz (3):** <https://bistummainz.de/organisation/aktuell/nachrichten/nachricht/Auf-dem-Weg-zu-vier-Regionen-im-Bistum-Mainz/> (zuletzt abgerufen am 28.07.2023, 12:40 Uhr).
- **Haus kirchlicher Dienste:** <https://www.gemeinde-leiten.de/leitung/mitarbeitende-in-der-gemeinde/kirchenvorstand-als-arbeitgeber/dienst-und-fachaufsicht> (zuletzt abgerufen am 28.07.2023, 10:25 Uhr).
- **Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg:** <https://www.lpb-bw.de/merkmale-demokratie> (zuletzt abgerufen am 28.06.2023, 13:09 Uhr).
- **Verband der Diözesen Deutschlands (VDD):** <https://www.dbk.de/katholische-kirche/aufbau> (zuletzt abgerufen am 28.07.2023, 12:25 Uhr).

## - Interne Quellen

- Satzung des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz (siehe Anhang 1.)
- Organigramm des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz (siehe Anhang 2.)
- Organigramm des Bischöflichen Jugendamtes in der Diözese Mainz (siehe Anhang 3.)
- Besprechungsmatrix des BDkJ und des Bischöflichen Jugendamtes Mainz (siehe Anhang 4.)

## Anhang

### Anhang 1: Satzung des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz

## **Satzung des Bundes des Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz**

### **Präambel**

Die katholischen Jugendverbände in der Bundesrepublik Deutschland schließen sich zum „Bund der Deutschen Katholischen Jugend“ (BDKJ) zusammen. Die regionalen Zusammenschlüsse der Jugendverbände wirken in den Diözesen und im Bundesgebiet insbesondere durch ihre Vertretung in den Beschlussorganen und Beratungsgremien des BDKJ an der Meinungs- und Willensbildung des Dachverbandes mit.

Der BDKJ besteht als ein Träger kirchlicher Kinder- und Jugendarbeit in Regionen, Diözesen, Bundesländern und im Bundesgebiet. Durch seine Jugendverbände wirkt der BDKJ in den Pfarreien und an anderen Orten der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit

Der BDKJ will die Selbstverwirklichung junger Menschen und eine menschenwürdigere Gesellschaft auf der Grundlage der Botschaft Christi in Mitverantwortung für die Gesamtheit des Volkes Gottes, in Einheit mit der Gesamtkirche und in Übereinstimmung mit den Grundrechten anstreben. Darum will er zur ständigen Wertorientierung und Standortüberprüfung junger Menschen und ihrer Gruppierungen beitragen und deren Mitwirkung bei der je spezifischen Entwicklung von Kirche, Gesellschaft, Staat und internationalen Beziehungen fördern und betreiben.

Der BDKJ fördert und unterstützt die Tätigkeit seiner Jugendverbände und Gliederungen. Auf dieser Grundlage führt er Bildungsmaßnahmen und Aktionen durch und vertritt die gemeinsamen Interessen in Kirche, Gesellschaft und Staat.

Die Aufgaben werden verwirklicht durch Information, Koordination und Kooperation innerhalb des BDKJ, durch Öffentlichkeitsarbeit und durch Zusammenarbeit mit anderen Kräften in Kirche, Gesellschaft und Staat.

In der Leitung des BDKJ wirken Laien\*Laiinnen und Priester partnerschaftlich zusammen. Die Personen, die in das Amt der Geistlichen Verbandsleitung gewählt werden, bringen in den BDKJ den pastoralen Auftrag ein, den sie von der zuständigen kirchlichen Leitung erhalten haben.

## **TEIL I: Organisation und Name**

### **§1 Organisation**

(1) Der Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) in der Diözese Mainz wird von den Jugendverbänden und Dekanatsverbänden gebildet.

(2) Nach kirchlichem Recht ist der BDKJ Diözesanverband Mainz ein privater nicht-rechtsfähiger kanonischer Verein.

(3) Umgang mit sexuellem Missbrauch, Prävention gegen sexualisierte Gewalt. Für den BDKJ Diözesanverband Mainz gelten die Ordnungen für den Umgang mit sexuellem Missbrauch Minderjähriger und schutz- oder hilfedürftiger Erwachsener durch Kleriker und

sonstige Beschäftigte im Kirchlichen Dienst und die Ordnungen zur Prävention gegen sexualisierte Gewalt an Minderjährigen und schutz- oder hilfebedürftigen Erwachsenen des

Bistums Mainz in ihrer jeweiligen geltenden Fassung entsprechend.

### **§2 Name**

(1) Der Verband führt in der Diözese Mainz den Namen „Bund der Deutschen Katholischen Jugend, Diözesanverband Mainz“, kurz „BDKJ Diözesanverband Mainz“.

(2) Der BDKJ führt im Dekanatsverband den Namen „Bund der Deutschen Katholischen Jugend, Dekanatsverband NN.“, kurz „BDKJ Dekanatsverband NN.“.

## **TEIL 2: Jugendverbände des BDKJ**

### **§3 Stellung der Jugendverbände**

(1) Die Jugendverbände des BDKJ sind auf Dauer angelegte, selbständige, demokratische, katholische Zusammenschlüsse, denen Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene sowie erwachsene Mitarbeiter\*innen freiwillig angehören.

(2) In den Jugendverbänden wird die Kinder- und Jugendarbeit von jungen Menschen nach dem Prinzip der Ehrenamtlichkeit selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und verantwortet. Sie bringen die Anliegen und Interessen junger Menschen zum Ausdruck.

(3) Die Jugendverbände beschließen über ihre Ziele, Aufgaben, Methoden und Organisationsformen in eigener Verantwortung. Sie haben eigene Satzungen, Beschlusskonferenzen und Leitungsgremien.

(4) Die Jugendverbände des BDKJ verantworten ihre pädagogische, pastorale und politische Arbeit selbst. Sie führen die Ausbildung und Fortbildung ihrer Leitungskräfte und Mitarbeiter\*innen durch.

(5) Die Jugendverbände, die auf der gleichen Ebene bestehen, arbeiten zusammen. Die Form der Zusammenarbeit regeln die Jugendverbände untereinander.

## **TEIL 2A: Jugendverbände in der Diözese Mainz**

### **§4 Satzungen der Jugendverbände**

(1) Die Satzungen der Jugendverbände des BDKJ in der Diözese Mainz dürfen der BDKJ-Diözesansatzung und der Bundesordnung nicht widersprechen und müssen die Mitgliedschaft im BDKJ aussprechen.

(2) Die Jugendverbände des BDKJ in der Diözese Mainz teilen Änderungen ihrer Satzungen dem Diözesanvorstand mit, der sie im Einvernehmen mit dem Satzungsausschuss auf ihre Vereinbarkeit mit der Diözesansatzung des BDKJ überprüft.

### **§5 Aufnahme von Jugendverbänden**

(1) Der BDKJ-Diözesanvorstand ist verpflichtet Gruppierungen und Initiativen, die Anschluss an den BDKJ auf Diözesanebene suchen, über die bestehenden Jugendverbände des BDKJ zu informieren und ihnen eine Mitarbeit in einem dieser Jugendverbände zu empfehlen.

(2) Jugendverbände, die nicht Mitglied des Bundesverbandes sind, können von der BDKJ-Diözesanversammlung nach Anhören der Diözesankonferenz der Jugendverbände mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen in den BDKJ in der Diözese Mainz aufgenommen werden. Der Aufnahmebeschluss bedarf der Zustimmung des BDKJ-Bundesvorstandes. Gegen die Verweigerung der Zustimmung kann die BDKJ-Diözesanversammlung den Hauptausschuss des BDKJ-Bundesverbandes anrufen.

(3) Die Mitgliedschaft eines Jugendverbandes setzt voraus, dass er

1. die in Ziffer 3 und 4.1 genannten Voraussetzungen erfüllt,
2. im BDKJ verantwortlich mitarbeitet,
3. im Bereich der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit tätig ist,
4. in mehr als einem Dekanatsverband arbeitet und mindestens 300 Mitglieder hat,
5. auf dem Prinzip der freiwilligen Mitgliedschaft beruht,

6. die Bundesordnung, das Grundsatzprogramm und die Diözesansatzung des BDKJ anerkennt,
7. demokratische Strukturen nachweisen kann und einen verantwortlichen Vorstand gewählt hat
8. und für seine Mitglieder einen Beitrag entrichtet.

(4) Jugendgruppen von Jugendverbänden können durch den Aufnahmebeschluss die Mitgliedschaft in den Dekanatsverbänden erwerben. Dies ist im Aufnahmebeschluss zu dokumentieren. Der jeweilige BDKJ Dekanatsvorstand informiert die Jugendgruppen über diesen Aufnahmebeschluss. Wird dieser Beschluss nicht gefasst, werden die Jugendgruppen des Jugendverbandes durch Antrag Mitglied im jeweiligen BDKJ Dekanatsverband. Eine Beschlussfassung darüber erfolgt nicht.

(5) Der BDKJ-Diözesanvorstand informiert den BDKJ-Bundesvorstand über die Aufnahme eines Jugendverbandes.

(6) Der Bundesbeitrag wird an die Diözesanstelle des BDKJ entrichtet, sofern es sich nicht um Jugendverbände des BDKJ im Bundesgebiet handelt.

## **§6 Ende der Mitgliedschaft**

(1) Die Mitgliedschaft endet durch

1. Austritt mit Erklärung in Schriftform durch den Diözesanvorstand des Jugendverbandes zum 31.12. des Jahres,
2. Auflösung des Jugendverbandes oder
3. Ausschluss.

(2) Die BDKJ-Diözesanversammlung kann Jugendverbände, die dem BDKJ auf Bundesebene angehören, weder ausschließen noch ihre Tätigkeit verhindern. Jugendverbände, die dem BDKJ auf Bundesebene angehören, und nicht selbstbestimmt Mitglied im Diözesanverband wurden, können nicht aus dem BDKJ-Diözesanverband austreten.

(3) Jugendverbände auf Diözesanebene können von der BDKJ-Diözesanversammlung nach Anhören der Diözesankonferenz der Jugendverbände mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen aus dem BDKJ der Diözese ausgeschlossen werden.

(4) Den Antrag auf Ausschluss eines Jugendverbandes können der BDKJ-Diözesanvorstand sowie der Vorstand eines Jugendverbandes auf Diözesanebene oder eines Dekanatsverbandes stellen.

(5) Der Ausschluss eines Jugendverbandes ist zulässig, wenn dieser

1. die gemeinsamen Grundlagen des BDKJ verlässt,
2. das Ansehen des BDKJ schwer beschädigt,
3. die Voraussetzungen der Mitgliedschaft nicht mehr erfüllt oder
4. seit mehr als drei Jahren seine Mitwirkungsrechte nicht wahrgenommen hat.

(6) Wird ein Jugendverband wegen Wegfalls der Voraussetzungen nach Ziffer 5.3 oder wegen fehlender Mitwirkung aus dem BDKJ ausgeschlossen, besteht die Mitgliedschaft seiner Gliederungen in den Gliederungen des BDKJ fort, sofern der Vorstand der Gliederung des betroffenen Verbands dies innerhalb von drei Monaten in Textform erklärt. Die notwendigen Feststellungen hat der BDKJ-Diözesanvorstand zu treffen.

(7) Der BDKJ-Diözesanvorstand informiert den BDKJ-Bundesvorstand über das Ende der Mitgliedschaft eines Jugendverbandes.

### **§7 Ruhen der Mitgliedschaft**

(1) Ein Jugendverband kann seine Mitgliedschaft im BDKJ Diözesanverband durch Erklärung in Textform ruhen lassen.

(2) Nimmt ein Jugendverband die Mitwirkungsrechte in den Organen des BDKJ-Diözesanverbandes seit mehr als einem Jahr nicht wahr, ruht die Mitgliedschaft im Diözesanverband.

(3) Die notwendigen Feststellungen hat der BDKJ-Diözesanvorstand zu treffen. Er informiert den Jugendverband über die Feststellung des Ruhens in Schriftform.

(4) Das Ruhen der Mitgliedschaft endet, sobald der Diözesanvorstand des betroffenen Jugendverbandes seine Mitarbeit wieder aufnimmt und dies dem BDKJ-Diözesanvorstand in Textform mitteilt.

(5) Die Beitragspflicht besteht während des Ruhens weiter.

### **§8 Derzeitige Jugendverbände des BDKJ in der Diözese Mainz**

(1) Dem BDKJ Diözesanverband Mainz gehören zur Zeit folgende Jugendverbände an:

1. Deutsche Pfadfinderschaft Sankt Georg (DPSG),
2. DJK Sportjugend,
3. Gemeinschaft Christlichen Lebens - Mädchen und Frauen (GCL - MF),
4. Gemeinschaft Christlichen Lebens - Jungen und Männer (GCL - JM),
5. Junge Aktion der Ackermann Gemeinde (JAdAG),

6. Katholische junge Gemeinde (KjG),
7. Katholische Landjugendbewegung Deutschlands (KLJB),
8. Katholische Studierende Jugend (KSJ),
9. Kolpingjugend,
10. Malteser-Jugend des MHD,
11. Pfadfinderinnenschaft St. Georg (PSG),
12. Schönstatt-Mannesjugend (SMJ).

## **TEIL 2B: Jugendgruppen in den Dekanatsverbänden**

### **§9 Jugendgruppen**

Die Ortsgruppen der Jugendverbände des BDKJ Diözesanverband Mainz oder des BDKJ Bundesverbandes bilden die Jugendgruppen im Dekanatsverband. Ebenfalls können weitere regionale oder lokale Gruppen als Jugendgruppe im BDKJ Dekanatsverband Mitglied werden.

### **§10 Satzungen der Jugendgruppen**

(1) Satzungen von Jugendgruppen im Dekanat sind optional. Sofern eine solche besteht, darf sie der Dekanatsverbands- und der Diözesansatzung und den weiteren Ordnungen des BDKJ nicht widersprechen und muss die Mitgliedschaft im BDKJ aussprechen.

(2) Die Jugendgruppen im Dekanatsverband teilen Änderungen ihrer Satzungen dem BDKJ-Dekanatsvorstand mit, der sie auf ihre Vereinbarkeit mit der Dekanats- und Diözesansatzung des BDKJ überprüft.

### **§11 Aufnahme von Jugendgruppen**

(1) Der BDKJ-Dekanatsvorstand ist verpflichtet Gruppierungen, die Anschluss an den BDKJ im Dekanat suchen, über die bestehenden Jugendverbände des BDKJ zu informieren und ihnen eine Mitarbeit in einem dieser Jugendverbände zu empfehlen.

(2) Die BDKJ-Dekanatsversammlung kann Gruppierungen, die nicht zu den Jugendverbänden des BDKJ im Bundesgebiet oder im Diözesanverband gehören, als Jugendgruppe im BDKJ-Dekanatsverband aufnehmen. Der Aufnahmebeschluss bedarf der Zustimmung des BDKJ-Diözesanvorstandes. Gegen die Verweigerung der Zustimmung kann die BDKJ-Dekanatsversammlung die BDKJ-Diözesanversammlung anrufen. Wenn kein BDKJ-Dekanatsverband besteht, entscheidet die BDKJ-Diözesanversammlung über die Aufnahme in den BDKJ.

(3) Die Mitgliedschaft einer Jugendgruppe setzt voraus, dass sie

1. die in Ziffer 3 und 10.1 der BDKJ-Diözesansatzung genannten Voraussetzungen erfüllt,
2. im BDKJ verantwortlich mitarbeitet,
3. im Bereich der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit tätig ist,
4. solange sie keine Gliederung eines Verbandes ist, der Mitglied im BDKJ Diözesanverband oder im BDKJ Bundesverband ist, mindestens 7 Mitglieder hat und auf Dauer angelegt ist,
5. auf dem Prinzip der freiwilligen Mitgliedschaft beruht,
6. die Bundesordnung, das Grundsatzprogramm, die Diözesansatzung und ggf. die Dekanatsatzung des BDKJ anerkennt,
7. demokratische Strukturen nachweisen kann und einen verantwortlichen Vorstand gewählt hat und
8. für ihre Mitglieder einen Beitrag entrichtet.

(4) Der BDKJ-Dekanatsvorstand informiert den BDKJ-Diözesanvorstand über die Aufnahme einer Jugendgruppe. Dieser informiert den BDKJ-Bundesvorstand hierüber.

## **§12 Ende der Mitgliedschaft**

(1) Die Mitgliedschaft endet durch

1. Austritt mit Erklärung in Schriftform durch den Vorstand der Jugendgruppe zum 31. Dezember des Jahres,
2. Auflösung der Jugendgruppe oder
3. Ausschluss.

(2) Die BDKJ-Dekanatsversammlung kann Jugendgruppen, deren Verbände dem BDKJ auf Bundes- oder Diözesanebene angehören, weder ausschließen noch deren Tätigkeit verhindern.

Jugendverbände, die dem BDKJ auf Bundesebene oder Diözesanebene angehören, und nicht selbstbestimmt Mitglied im Dekanatsverband wurden, können nicht aus dem BDKJ-Dekanatsverband austreten.

(3) Jugendgruppen, die nur im BDKJ-Dekanatsverband Mitglied sind, können von der BDKJ-Dekanatsversammlung mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen aus dem BDKJ-Dekanatsverband ausgeschlossen werden.

(4) Den Antrag auf Ausschluss einer Jugendgruppe können der Vorstand einer Jugendgruppe oder der BDKJ-Dekanatsvorstand stellen.

(5) Der Ausschluss einer Jugendgruppe ist zulässig, wenn diese

1. die gemeinsamen Grundlagen des BDKJ verlässt,
2. das Ansehen des BDKJ schwer schädigt,
3. die Voraussetzungen der Aufnahme nicht mehr erfüllt oder
4. seit mehr als drei Jahren ihre Mitwirkungsrechte in der BDKJ-Dekanatsversammlung nicht wahrgenommen hat.

(6) Der BDKJ-Dekanatsvorstand informiert den BDKJ-Diözesanvorstand über das Ende der Mitgliedschaft einer Jugendgruppe. Dieser informiert den BDKJ-Bundesvorstand hierüber.

### **§13 Ruhen der Mitgliedschaft**

(1) Eine Jugendgruppe kann ihre Mitgliedschaft im BDKJ-Dekanatsverband durch Erklärung in Textform ruhen lassen.

(2) Nimmt eine Jugendgruppe die Mitwirkungsrechte in den Organen des BDKJ-Dekanatsverbandes seit mehr als einem Jahr nicht wahr, ruht die Mitgliedschaft im Dekanatsverband.

(3) Die notwendigen Feststellungen hat der BDKJ-Dekanatsvorstand zu treffen. Er informiert die Jugendgruppe über die Feststellung des Ruhens in Schriftform.

(4) Das Ruhen der Mitgliedschaft endet, sobald der Vorstand der betroffenen Jugendgruppe seine Mitarbeit wieder aufnimmt und dies dem BDKJ-Dekanatsvorstand in Textform mitteilt.

(5) Die Beitragspflicht besteht während des Ruhens weiter.

### **TEIL 4: Die BDKJ-Dekanatsverbände**

**§14** Der BDKJ-Diözesanverband gliedert sich in Dekanatsverbände.

(1) Ein BDKJ-Dekanatsverband besteht aus den Jugendgruppen eines oder mehrerer Dekanate im Bistum Mainz.

(2) Der BDKJ-Diözesanverband gliedert sich in Dekanatsverbände. Der Diözesanverband bildet folgende Dekanatsverbände: Alsfeld, Alzey/Gau-Bickelheim, Bergstraße, Bingen, Darmstadt, Dieburg, Erbach, Gießen, Mainz Stadt, Mainz Süd, Offenbach, Rüsselsheim, Seligenstadt, Wetterau und Worms

(3) Zwei oder mehr Dekanatsverbände können durch Beschluss der Diözesanversammlung zu einem gemeinsamen Dekanatsverband fusionieren. Dazu sind die betroffenen Dekanatsverbände zu hören.

**§15** Der BDKJ-Dekanatsverband vertritt die Interessen seiner Gruppierungen in Kirche, Gesellschaft und Staat.

**§16** Die Organe des BDKJ-Dekanatsverbandes sind:

(1) die BDKJ-Dekanatsversammlung und

(2) der BDKJ-Dekanatsvorstand.

### **§17 BDKJ-Dekanatsversammlung**

(1) Die BDKJ-Dekanatsversammlung ist das oberste beschlussfassende Organ des BDKJ-Dekanatsverbandes.

(2) Zu ihren Aufgaben gehören:

1. die Beschlussfassung über die Satzung des BDKJ-Dekanatsverbandes,
2. die Beschlussfassung über Aufnahme und Ausschluss von Jugendgruppen des BDKJ-Dekanatsverbandes,
3. Entgegennahme des und die Beschlussfassung über den Jahresrechnungsbereichs des BDKJ-Dekanatsvorstandes,
4. die Wahl des BDKJ-Dekanatsvorstandes,
5. die Förderung eines Austauschs zwischen den Jugendgruppen,
6. die Beschlussfassung über den Haushaltsplan und die Rechnungslegung, soweit kein eigener Rechtsträger vorhanden ist,
7. die Entgegennahme der Jahresberichte der Referentinnen und Referenten der Katholischen Jugendzentralen,
8. die Beratung und Beschlussfassung über gemeinsame Vorhaben,
9. die Beratung und Beschlussfassung über die gemeinsamen Aufgaben der Vertretung und Mitarbeit des BDKJ auf den Gebieten der kirchlichen Jugendarbeit, der Jugendhilfe und der Jugendpolitik,
10. die Antragstellung an die Diözesanversammlung des BDKJ und den Dekanatsrat,
11. die Beschlussfassung über die Auflösung des Dekanatsverbandes.

## **§18 Stimmberechtigt**

(1) Stimmberechtigte Mitglieder der BDKJ-Dekanatsversammlung sind:

1. die Vertreter\*innen der Jugendverbände, diese erhalten pro Jugendgruppe mit Stimmrecht im Dekanatsverband 2 Stimmen,
2. die Mitglieder des Dekanatsvorstandes.

(2) Der Stimmanteil des BDKJ-Dekanatsvorstands darf ein Drittel nicht überschreiten. Sollte dies der Fall sein, so erhöht sich die Anzahl der stimmberechtigten Vertreter\*innen der Jugendverbände, um je ein\*e Vertreter\*in für jede ihrer Jugendgruppe mit Stimmrecht, bis der Stimmanteil des Dekanatsvorstands höchstens ein Drittel beträgt.

(3) Beratende Mitglieder der Dekanatsversammlung sind:

1. die Referent\*innen des Dekanatsverbandes,
2. der Diözesanvorstand des BDKJ,
3. die Jugendvertreter\*innen im Dekanatsrat,
4. die Vertreter\*innen des BDKJ im Jugendring und in den kommunalen Gremien,
5. Vertreter\*innen von Jugendgruppen, die den Basisbeitrag zahlen, sowie
6. die weiteren Vertreter\*innen der Vorstände der Jugendgruppen mit Stimmrecht, die kein Stimmrecht nach 19.1 wahrnehmen.

(4) Der Dekanatsvorstand kann Gäste zur Dekanatsversammlung einladen.

## **§19 Einberufung und Abstimmungsregeln**

(1) Die BDKJ-Dekanatsversammlung wird vom BDKJ-Dekanatsvorstand einberufen und geleitet.

(2) Sie tagt wenigstens einmal jährlich.

(3) Darüber hinaus muss die BDKJ-Dekanatsversammlung einberufen werden, wenn wenigstens ein Drittel ihrer stimmberechtigten Mitglieder dies schriftlich verlangt.

(4) Bei Wahlen, Abwahlen, Anträgen, die zu Satzungsänderungen oder Auflösung des BDKJ-Dekanatsverbandes führen sollen, ist die BDKJ-Dekanatsversammlung vier Wochen vorher unter Angabe der Tagesordnung in Textform einzuberufen.

(5) Die Regelungen zu Abstimmungen und Wahlen sind in Ziffer 37 festgelegt.

(6) Der BDKJ-Dekanatsverband kann sich eine eigene BDKJ-Dekanatssatzung geben. Die BDKJ-Dekanatssatzung und ihre Änderung bedürfen der Genehmigung durch den

BDKJ-Diözesanvorstand, der im Einvernehmen mit dem Satzungsausschuss entscheidet.

## **§20 BDKJ-Dekanatsvorstand**

(1) Der BDKJ-Dekanatsvorstand leitet den BDKJ-Dekanatsverband, seine Einrichtungen und Unternehmungen im Rahmen der Beschlüsse der BDKJ-Dekanatsversammlung.

(2) Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere:

1. die Einberufung und Leitung der BDKJ-Dekanatsversammlung,
2. die jährliche Erstellung eines Situations- und Tätigkeitsberichtes zur Berichterstattung an die BDKJ-Dekanatsversammlung,
3. die Zusammenarbeit mit den Jugendgruppen, unter anderem durch die Teilnahme an den obersten Beschlussgremien der Jugendverbände im Dekanat und durch die Unterstützung der verbandlichen Jugendarbeit in den Pfarreien,
4. die Sorge für die Verwirklichung der Beschlüsse der Dekanatsversammlung und der beschlussfassenden Organe des BDKJ in Diözese und Bundesgebiet,
5. die Planung und Vorbereitung der gemeinsamen Vorhaben,
6. die Mitwirkung bei den Aufgaben der kirchlichen Jugendarbeit im Dekanat,
7. die Mitbestimmung bei der Einstellung von Referent\*innen für den BDKJ-Dekanatsverband sowie bei der Beschreibung ihrer Aufgabengebiete,
8. die Zusammenarbeit mit dem Dekanatsrat,
9. die Vertretung des BDKJ in der Öffentlichkeit, insbesondere im Jugendring und Jugendhilfeausschuss,
10. die Information über die Arbeit des BDKJ-Diözesanverbandes,
11. die Teilnahme an der BDKJ-Diözesanversammlung und
12. die Berichterstattung an den BDKJ-Diözesanvorstand.

(3) Der BDKJ-Dekanatsvorstand besteht aus zwei weiblichen und zwei männlichen Mitgliedern. Ein Mitglied davon ist Dekanatspräsident nach Ziffer 20.8. Gewählt werden können Männer und Frauen, die Mitglied einer Jugendgruppe im Dekanatsverband sein sollen.

(4) Eine Erweiterung der Zahl der Vorstandsämter kann nur erfolgen, wenn für Frauen und Männer die gleiche Anzahl an Ämtern zur Verfügung steht.

(5) Die Mitglieder des BDKJ-Dekanatsvorstandes werden von der BDKJ-Dekanatsversammlung für eine Amtszeit von 2 Jahren gewählt. Wiederwahl ist möglich.

(6) Die Amtszeit eines Vorstandsmitgliedes beginnt mit dem Ende der Versammlung, auf der es gewählt wurde. Ein jedes Mitglied des Vorstands bleibt bis zum Amtsantritt seines\*seiner Nachfolgers\*Nachfolgerin im Amt, maximal jedoch 3 Monate über die reguläre Amtszeit hinaus. Kann das Amt nicht besetzt werden, tritt mit dem Ende der Versammlung eine Vakanz ein.

(7) Kandidat\*innen für das Amt der\*des Dekanatspräses werden nach Absprache mit dem Dekan und dem Diözesanjugendseelsorger in die Kandidatenliste aufgenommen. Das Wahlergebnis wird dem Diözesanjugendseelsorger mitgeteilt, der die kirchliche Beauftragung in die Wege leitet. Die kirchliche Beauftragung erfolgt durch den Diözesanbischof.

(8) Dekanatspräses ist ein Priester oder ein\*e andere\*r Mitarbeiter\*in im pastoralen Dienst.

### **§21 Dekanatsstellen des BDKJ**

Die zuständige Katholische Jugendzentrale kann als Einrichtung des BJA der Diözese Mainz mit der Wahrnehmung der Aufgaben der BDKJ-Dekanatsstelle beauftragt werden und die Geschäftsführung vom Dekanatsvorstand übernehmen.

### **§22 Kreisstellen des BDKJ**

Die Zusammenarbeit der Dekanatsverbände eines Landkreises ist anzustreben. Koordination und Geschäftsführung der Kreisstelle kann die jeweilige Katholische Jugendzentrale übernehmen.

## **TEIL 5: Der BDKJ in der Diözese Mainz**

### **§23 Die Organe des BDKJ Diözesanverbandes Mainz sind:**

- (1) die BDKJ-Diözesanversammlung,
- (2) die Diözesankonferenz der Jugendverbände,
- (3) die Diözesankonferenz der Dekanatsverbände und
- (4) der BDKJ-Diözesanvorstand.

## **§24 BDKJ-Diözesanversammlung**

(1) Die BDKJ-Diözesanversammlung ist das oberste beschlussfassende Organ des BDKJ Diözesanverbandes Mainz.

(2) Ihr obliegen die grundlegenden Entscheidungen über die Aufgaben des BDKJ Diözesanverbandes Mainz. Dazu gehören:

1. die Beschlussfassung über die Satzung des BDKJ Diözesanverbandes Mainz,
2. die Beschlussfassung über die Aufnahme und Ausschluss von Jugendverbänden,
3. die Wahl des BDKJ-Diözesanvorstandes,
4. die Wahl von insgesamt 3 Personen aus den Jugend- bzw. Dekanatsverbänden des BDKJ im Bistum Mainz in das Kuratorium der Stiftung „Jugendraum – Die Kinder und Jugendstiftung im Bistum Mainz“ für die Dauer von drei Jahren,
5. die Entgegennahme und Beratung des Jahres- und Finanzberichtes des BDKJ-Diözesanvorstandes für das vergangene Jahr,
6. Beschlussfassung über Ziele und Vorhaben des BDKJ-Diözesanverbandes für das / die kommende(n) Jahr(e), sowie Beschlussfassung über die Erteilung der Entlastung,
7. die Entgegennahme und Beratung des Berichts des „Bund der Deutschen Katholischen Jugend – Diözesanstelle e.V.“,
8. die Teilnahme am Diskussionsprozess zu Zielsetzungen und Vorhaben für die Jugendpastoral im Bistum Mainz für das / die kommende(n) Jahr(e),
9. die Beschlussfassung über die Gründung eigener Einrichtungen,
10. die Beratung und Beschlussfassung über die gemeinsamen Aufgaben der Vertretung und der Mitarbeit des BDKJ auf den Gebieten der kirchlichen Jugendarbeit, der Jugendhilfe und der Jugendpolitik,
11. die Beauftragung des BDKJ-Diözesanvorstandes zur Antragstellung an die Hauptversammlung, den Katholikenrat und die Arbeitsgemeinschaft der Verbände im Bistum Mainz,
12. die Übertragung von Aufgaben an einen Jugendverband, wenn in einem Dekanat nur dieser eine Jugendverband existiert,
13. die Beschlussfassung über die regionale Gliederung des Diözesanverbandes und
14. die Beschlussfassung über die Auflösung des Diözesanverbandes des BDKJ.

(3) Stimmberechtigte Mitglieder der BDKJ-Diözesanversammlung sind:

1. die stimmberechtigten Vertreter\*innen der Jugendverbände mit Stimmrecht,
2. die stimmberechtigten Vertreter\*innen der Dekanatsverbände und
3. die Mitglieder des Diözesanvorstandes.

#### (4) Stimmschlüssel von Jugendverbänden und Dekanatsverbänden

1. Insgesamt entsenden die Jugendverbände und Dekanatsverbände jeweils 20 stimmberechtigte Mitglieder in die BDKJ-Diözesanversammlung.
2. Jeder Jugendverband mit Stimmrecht auf Diözesanebene und jeder Dekanatsverband hat mindestens eine Stimme.
3. Der Stimmschlüssel für die Jugendverbände mit Stimmrecht wird von der Diözesankonferenz der Jugendverbände und der Stimmschlüssel für die Dekanatsverbände von der Diözesankonferenz der Dekanatsverbände festgelegt.

#### (5) Beratende Mitglieder

1. Beratende Mitglieder der BDKJ-Diözesanversammlung sind:
2. die Mitglieder von Jugendverbandsvorständen mit Stimmrecht bzw. BDKJ-Dekanatsvorständen, die kein Stimmrecht wahrnehmen,
3. der\*die BDKJ-Diözesansekretär\*in,
4. die dem BDKJ-Diözesanvorstand zugeordneten Referent\*innen,
5. der Bundesvorstand des BDKJ,
6. Vertreter\*innen von Jugendverbänden, die den Basisbeitrag zahlen.

#### (6) Als Gäste sollen wenigstens eingeladen werden:

1. die Mitglieder der Ausschüsse auf Diözesanebene,
2. der\*die Vorsitzende des Sachausschusses Jugend der Diözesanversammlung der Räte,
3. je ein\*e Vertreter\*in der BDKJ-Landesstellen Hessen und Rheinland-Pfalz und ein\*e
4. Vertreter\*in des Bischöflichen Ordinariates.

### **§25 Einberufung und Abstimmungsregeln**

(1) Die BDKJ-Diözesanversammlung wird vom BDKJ-Diözesanvorstand einberufen und geleitet. Sie tagt wenigstens einmal jährlich.

(2) Darüber hinaus muss die BDKJ-Diözesanversammlung unverzüglich einberufen werden, wenn wenigstens ein Fünftel ihrer stimmberechtigten Mitglieder dies verlangt.

(3) Bei Wahlen, Abwahlen, Anträgen, die zu Satzungsänderungen und Auflösung des Diözesanverbandes des BDKJ führen sollen, ist die Diözesanversammlung vier Wochen vorher unter Angabe der Tagesordnung in Textform einzuberufen.

(4) Anträge auf Abwahl des Diözesanpräses sind unter Angabe der Gründe der Antragsteller vier Wochen vor der Diözesanversammlung dem Diözesanbischof zur Stellungnahme zuzuleiten.

(5) Die Regelungen zu Abstimmungen und Wahlen sind in Ziffer 37 festgelegt.

(6) Die BDKJ-Diözesansatzung und deren Änderungen bedürfen der Zustimmung des Diözesanbischofs und des BDKJ-Bundesvorstandes.

## **§26 Wahlausschuss**

(1) Der Wahlausschuss ist ein ständiger Ausschuss der BDKJ-Diözesanversammlung, dessen Aufgabe es ist, geeignete Kandidat\*innen für die freistehenden Wahlämter zu suchen und die Wahl selbst zu leiten.

(2) Er besteht aus vier Mitgliedern, die für eine Amtszeit von einem Jahr von der BDKJ-Diözesanversammlung gewählt werden und die sich aus ihrer Mitte ihre\*n Vorsitzende\*n wählen. Der Wahlausschuss ist paritätisch zu besetzen.

(3) Die Amtszeit eines Mitglieds des Wahlausschusses beginnt mit dem Ende der Versammlung, auf der es gewählt wurde. Ein jedes Mitglied des Wahlausschusses bleibt bis zum Amtsantritt seines\*seiner Nachfolgers\*Nachfolgerin im Amt, maximal jedoch 3 Monate über die reguläre Amtszeit hinaus. Kann das Amt nicht besetzt werden, tritt mit dem Ende der Versammlung eine Vakanz ein.

(4) Er ist der BDKJ-Diözesanversammlung berichtspflichtig.

## **§27 Satzungsausschuss**

(1) Der Satzungsausschuss ist ein ständiger Ausschuss der BDKJ-Diözesanversammlung, dessen Aufgabe es ist, den BDKJ-Diözesanvorstand in Satzungsfragen zu beraten.

(2) Er besteht aus sieben Mitgliedern, die für eine Amtszeit von zwei Jahren von der BDKJ-Diözesanversammlung gewählt werden und die sich aus ihrer Mitte ihre\*n Vorsitzende\*n wählen.

(3) Die Amtszeit eines Mitglieds des Satzungsausschusses beginnt mit dem Ende der Versammlung, auf der es gewählt wurde. Ein jedes Mitglied des Satzungsausschusses bleibt bis zum Amtsantritt seines\*seiner Nachfolgers\*Nachfolgerin im Amt, maximal jedoch 3 Monate über die reguläre Amtszeit hinaus. Kann das Amt nicht besetzt werden, tritt mit dem Ende der Versammlung eine Vakanz ein.

(4) Der Satzungsausschuss tagt nach Bedarf, mindestens aber einmal jährlich. Er ist der BDKJ-Diözesanversammlung berichtspflichtig.

## **§28 Sachausschüsse**

Die Diözesanversammlung kann zur Vorbereitung und Unterstützung ihrer Arbeit Sachausschüsse einsetzen. Sie sind verpflichtet der Diözesanversammlung und dem BDKJ Diözesanvorstand über ihre Tätigkeit zu berichten und berechtigt, an die Diözesanversammlung Anträge zu stellen. Die Diözesanversammlung und der BDKJ Diözesanvorstand sind berechtigt, den Sachausschüssen Arbeitsaufträge zu erteilen. Näheres regelt die Geschäftsordnung.

## **§29 Diözesankonferenz der Jugendverbände**

(1) Die Diözesankonferenz der Jugendverbände berät die BDKJ-Diözesanversammlung und den BDKJ-Diözesanvorstand.

(2) Sie beschließt in ausschließlicher Zuständigkeit über Fragen, die das Verhältnis der Jugendverbände untereinander betreffen.

(3) Sie ist vor der Neuaufnahme von Jugendverbänden, die nur in der Diözese arbeiten, anzuhören.

(4) Sie legt den Stimmschlüssel der Jugendverbände mit Stimmrecht für die BDKJ-Diözesanversammlung fest.

(5) Stimmberechtigte Mitglieder der Diözesankonferenz der Jugendverbände sind:

1. je ein Mitglied der Diözesanvorstände der einzelnen Jugendverbände mit Stimmrecht und
2. ein Mitglied des BDKJ-Diözesanvorstandes.

(6) Beratende Mitglieder sind:

1. die übrigen Mitglieder des BDKJ-Diözesanvorstandes und der Diözesanvorstände der Jugendverbände,
2. ein\*e Vertreter\*in von Jugendverbänden, die den Basisbeitrag zahlen,
3. der\*die BDKJ-Diözesansekretär\*in ,
4. die dem BDKJ-Diözesanvorstand zugeordneten Referent\*innen.

(7) Die Diözesankonferenz der Jugendverbände tagt wenigstens einmal jährlich. Sie muss einberufen werden, wenn es wenigstens ein Viertel der Jugendverbände verlangt.

(8) Die Diözesankonferenz der Jugendverbände gibt sich ein Präsidium, das für die Einberufung und Leitung der Konferenz verantwortlich ist.

(9) Das Präsidium besteht aus:

1. einem Mitglied des Diözesanvorstandes, das von der Diözesankonferenz der Jugendverbände hierfür bestätigt werden muss, und

2. einem weiblichen und einem männlichen von der Diözesankonferenz der Jugendverbände für eine Amtszeit von einem Jahr gewählten Mitglied aus dem Kreis der Jugendverbandsvorstände.

(10) Die Amtszeit eines Präsidiumsmitglieds beginnt mit dem Ende der Konferenz, auf der es gewählt wurde. Ein jedes Mitglied des Präsidiums bleibt bis zum Amtsantritt seines\*seiner Nachfolgers\*Nachfolgerin im Amt, maximal jedoch 3 Monate über die reguläre Amtszeit hinaus. Kann das Amt nicht besetzt werden, tritt mit dem Ende der Konferenz eine Vakanz ein.

### **§30 Diözesankonferenz der Dekanatsverbände**

(1) Die Diözesankonferenz der Dekanatsverbände berät die BDKJ-Diözesanversammlung und den BDKJ-Diözesanvorstand.

(2) Sie dient dem Erfahrungsaustausch, berät gemeinsame Anliegen und beschließt über Fragen, die ausschließlich das Verhältnis der Dekanatsverbände untereinander betreffen. Sie legt den Stimmschlüssel der Dekanatsverbände für die BDKJ-Diözesanversammlung fest.

(3) Stimmberechtigte Mitglieder in der Diözesankonferenz der Dekanatsverbände sind:

1. je ein Mitglied der BDKJ-Dekanatsvorstände und

2. ein Mitglied des BDKJ-Diözesanvorstandes.

(4) Beratende Mitglieder sind:

1. die übrigen Mitglieder des BDKJ-Diözesanvorstandes und die der BDKJ-Dekanatsvorstände, die kein Stimmrecht wahrnehmen,

2. der\*die BDKJ-Diözesansekretär\*in,

3. die dem BDKJ-Diözesanvorstand zugeordneten Referent\*innen.

(5) Die Diözesankonferenz der Dekanatsverbände tagt wenigstens einmal jährlich. Sie muss einberufen werden, wenn es mindestens ein Viertel der BDKJ-Dekanatsverbände verlangen.

(6) Die Diözesankonferenz der Dekanatsverbände gibt sich ein Präsidium, das für die Einberufung und Leitung der Konferenz verantwortlich ist.

(7) Das Präsidium besteht aus:

1. einem Mitglied des Diözesanvorstandes, das von der Diözesankonferenz der Dekanatsverbände hierfür bestätigt werden muss, und
2. einem weiblichen und einem männlichen von der Diözesankonferenz der Dekanatsverbände für eine Amtszeit von einem Jahr gewählten Mitglied aus dem Kreis der BDKJ-Dekanatsvorstände.

(8) Die Amtszeit eines Präsidiumsmitglieds beginnt mit dem Ende der Konferenz, auf der es gewählt wurde. Ein jedes Mitglied des Präsidiums bleibt bis zum Amtsantritt seines\*seiner Nachfolgers\*Nachfolgerin im Amt, maximal jedoch 3 Monate über die reguläre Amtszeit hinaus. Kann das Amt nicht besetzt werden, tritt mit dem Ende der Konferenz eine Vakanz ein.

### **§31 BDKJ-Diözesanvorstand**

(1) Der BDKJ-Diözesanvorstand leitet den BDKJ-Diözesanverband, seine Einrichtungen und Unternehmungen im Rahmen der Diözesansatzung und der Beschlüsse seiner Organe.

(2) Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere:

1. die Mitarbeit und die Vertretung der Interessen des BDKJ in Kirche, Staat und Gesellschaft,
2. die Einberufung und Leitung der BDKJ-Diözesanversammlung,
3. die jährliche Erstellung eines Situations- und Tätigkeitsberichtes zur Berichterstattung an die BDKJ-Diözesanversammlung und Benennung möglicher Zielsetzungen des Diözesanverbandes für das/die nächste(n) Jahr(e),
4. Mitarbeit und Beratung im „Bund der Deutschen Katholischen Jugend - Diözesanstelle Mainz e.V.“,
5. die Zusammenarbeit mit den Jugend- und BDKJ-Dekanatsverbänden,
6. die Zustimmung zum Beschluss über die Aufnahme von Jugendgruppen in den BDKJ-Dekanatsverbänden,
7. die Sorge um die Durchführung der Beschlüsse der Leitungsorgane des BDKJ in der Diözese und im Bundesgebiet,
8. die Planung, Vorbereitung und Leitung von Veranstaltungen und Aktionen,

9. die Mitwirkung bei den Aufgaben der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit in der Diözese,
10. die Zusammenarbeit mit den diözesanen Räten,
11. die Bestellung des\*der BDKJ-Diözesansekretärs\*Diözesansekretärin,
12. die Mitarbeit in den Landesstellen des BDKJ in Hessen und Rheinland-Pfalz,
13. die Teilnahme an der Hauptversammlung des BDKJ,
14. die Berichterstattung an den Bundesvorstand und
15. die Information über die Arbeit an die Bundesebene.

(3) Der BDKJ-Diözesanvorstand besteht aus vier Männern und vier Frauen:

(4) Der Vorstand soll aus mindestens drei hauptamtlichen Mitgliedern bestehen. Ein Mitglied des BDKJ-Diözesanvorstandes wird zum\*zur Diözesanpräses gewählt.

(5) 2 Frauen und 2 Männer werden für eine Amtszeit von drei Jahren gewählt, 2 Frauen und 2 Männer werden für eine Amtszeit von zwei Jahren gewählt.

(6) Die Amtszeit eines Vorstandsmitgliedes beginnt mit dem Ende der Versammlung, auf der es gewählt wurde. Ein jedes Mitglied des Vorstands bleibt bis zum Amtsantritt seines\*seiner Nachfolgers\*Nachfolgerin im Amt, maximal jedoch 3 Monate über die reguläre Amtszeit hinaus. Kann das Amt nicht besetzt werden, tritt mit dem Ende der Konferenz eine Vakanz ein.

(7) Der Vorstand gibt sich eine Geschäftsordnung, die die Arbeitsweise regelt und als Grundlage für die Suche nach neuen Kandidat\*innen dienen kann.

(8) Die Kandidat\*innen für das Amt des BDKJ-Diözesanpräses werden nach Absprache mit dem Diözesanbischof in die Kandidat\*innenliste aufgenommen.

(9) Der\*die BDKJ-Diözesansekretär\*in nimmt beratend an den Sitzungen des BDKJ-Diözesanvorstandes teil.

### **§32 Diözesanfrauenversammlung**

(1) Die Diözesanfrauenversammlung berät über die Mädchen- und Frauenarbeit und die mädchen- und frauenpolitische Interessenvertretung des BDKJ auf Diözesanebene.

(2) Die Diözesanfrauenversammlung hat insbesondere folgende Aufgaben:

1. Informationsaustausch über die Mädchen- und Frauenarbeit der Jugendverbände und BDKJ-Dekanatsverbände,

2. Beratung über gemeinsame Veranstaltungen und diözesanverbandliche Schwerpunkte auf dem Gebiet der Mädchen- und Frauenpolitik,
3. Verabschiedung von Vorlagen an den BDKJ-Diözesanvorstand und
4. Vorberatung von Anträgen der BDKJ-Diözesanversammlung.

(3) Stimmberechtigte Mitglieder der Diözesanfrauenversammlung sind:

1. die weiblichen Mitglieder des BDKJ-Diözesanvorstandes,
2. die weiblichen Mitglieder der Diözesanvorstände der Jugendverbände und
3. die weiblichen Mitglieder der BDKJ-Dekanatsvorstände.

(4) Die Diözesanfrauenversammlung tagt auf Antrag. Sie wird von den weiblichen Mitgliedern des BDKJ-Diözesanvorstandes einberufen und geleitet. Sie muss einberufen werden, wenn ein stimmberechtigtes Mitglied dies beantragt.

(5) Die Geschäftsordnung des BDKJ-Diözesanverbandes Mainz gilt entsprechend.

### **§33 BDKJ-Diözesanstelle**

(1) Die Diözesanstelle des BDKJ wird vom BDKJ-Diözesanvorstand geleitet. Er hat das Weisungsrecht über die Mitarbeiter\*innen der BDKJ-Diözesanstelle.

(2) Die BDKJ-Diözesanstelle ist mit dem Bischöflichen Jugendamt verbunden. Die Dienstaufsicht über die Mitarbeiter\*innen, die für den BDKJ-Diözesanverband arbeiten, bleibt beim BDKJ-Diözesanvorstand.

(3) Die Diözesanstelle des BDKJ arbeitet mit den Diözesanstellen der Jugendverbände zusammen.

### **§34 Rechts- und Vermögensträger**

(1) Die Vermögensinteressen des BDKJ im Diözesangebiet werden vom gemeinnützigen BDKJ-Diözesanstellen e.V. als Rechtsträger wahrgenommen. Die Gemeinnützigkeit ist für die Rechtsträgerschaft notwendig.

(2) Mitglieder sind die Mitglieder des BDKJ-Diözesanvorstandes.

(3) Der BDKJ-Diözesanstellen e.V. haftet nur im Rahmen seiner satzungsgemäßen Zuständigkeit. Seine Satzungsbestimmungen über die unmittelbare und ausschließlich gemeinnützige Zweckbestimmung sind Bestandteil dieses Abschnitts der Diözesansatzung.

(4) Der BDKJ im Diözesangebiet soll nach Möglichkeit Zuwendungen und Vermögen seinem Rechtsträger übereignen oder durch diesen unmittelbar in Empfang nehmen lassen.

### **§35 Gemeinnützigkeit**

(1) Der BDKJ-Diözesanverband verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung (AO). Zweck des Verbands ist die Förderung der Jugendhilfe.

(2) Die gemeinnützigen Zwecke werden insbesondere verwirklicht durch die Förderung der diözesanweiten Aufgaben der katholischen Jugendarbeit und Jugendseelsorge des BDKJ.

(3) Als anerkannter freier Träger der Jugendhilfe nach § 75 SGB VIII führt der Verband eigene Angebote der Jugendarbeit durch.

(4) Der Verband widmet sich der Beschaffung und Weitergabe der erforderlichen Geld- und Sachmittel für seine satzungsgemäßen Zwecke. Die Beschaffung und Weitergabe von Mitteln erfolgt ausschließlich zur Verwirklichung steuerbegünstigter Zwecke durch steuerbegünstigte Körperschaften.

(5) Der Verband ist selbstlos tätig, er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

(6) Die Mittel des Verbandes dürfen nur für satzungsgemäße Zwecke verwendet werden.

### **§36 Landesstelle des BDKJ**

Der BDKJ-Diözesanverband ist Mitglied der Landesstellen des BDKJ in Hessen und Rheinland-Pfalz. Er wird in den Landesstellen durch den BDKJ-Diözesanvorstand vertreten.

### **§37 Abstimmungsregelungen**

(1) Beschlüsse werden mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst, sofern die Diözesansatzung des BDKJ oder die Diözesangeschäftsordnung nichts anderes bestimmen. Stimmenthaltungen und ungültige Stimmen gelten als abgegeben. Stimmengleichheit gilt als Ablehnung.

(2) Bei Wahlen entscheidet die Mehrheit der abgegebenen Stimmen, wobei eine Stimmenthaltung nicht möglich ist. Bei Abwahlen entscheidet die Mehrheit aller stimmberechtigten Mitglieder. Ungültige Stimmen gelten als nicht abgegebene Stimmen.

(3) Bei Satzungsänderungen und der Auflösung des Diözesan- und/oder Dekanatsverbandes entscheidet die Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen. Bei Wahlen zu Ausschüssen kann durch die Geschäftsordnung anderes bestimmt werden.

(4) Bei der Feststellung der notwendigen Mehrheit bleiben ruhende Mitgliedschaften unberücksichtigt.

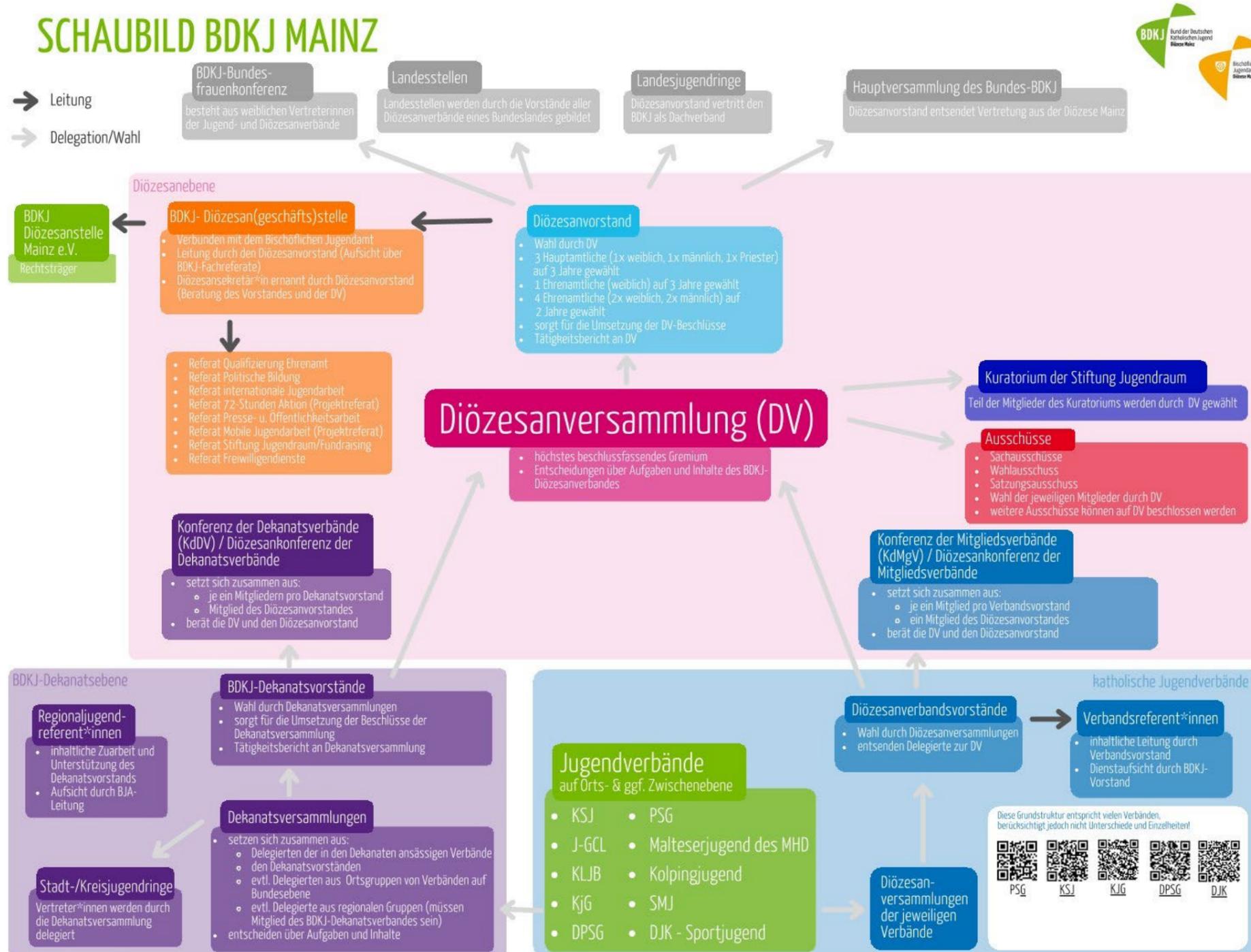
### **§38 Übergangsvorschriften**

Die BDKJ-Dekanatsverbände passen ihre Satzungen dieser Diözesanordnung bis spätestens 31.12.2024 an. Sollte dies bis zu diesem Datum nicht geschehen sein, verlieren sie mit diesem Datum ihre Gültigkeit.

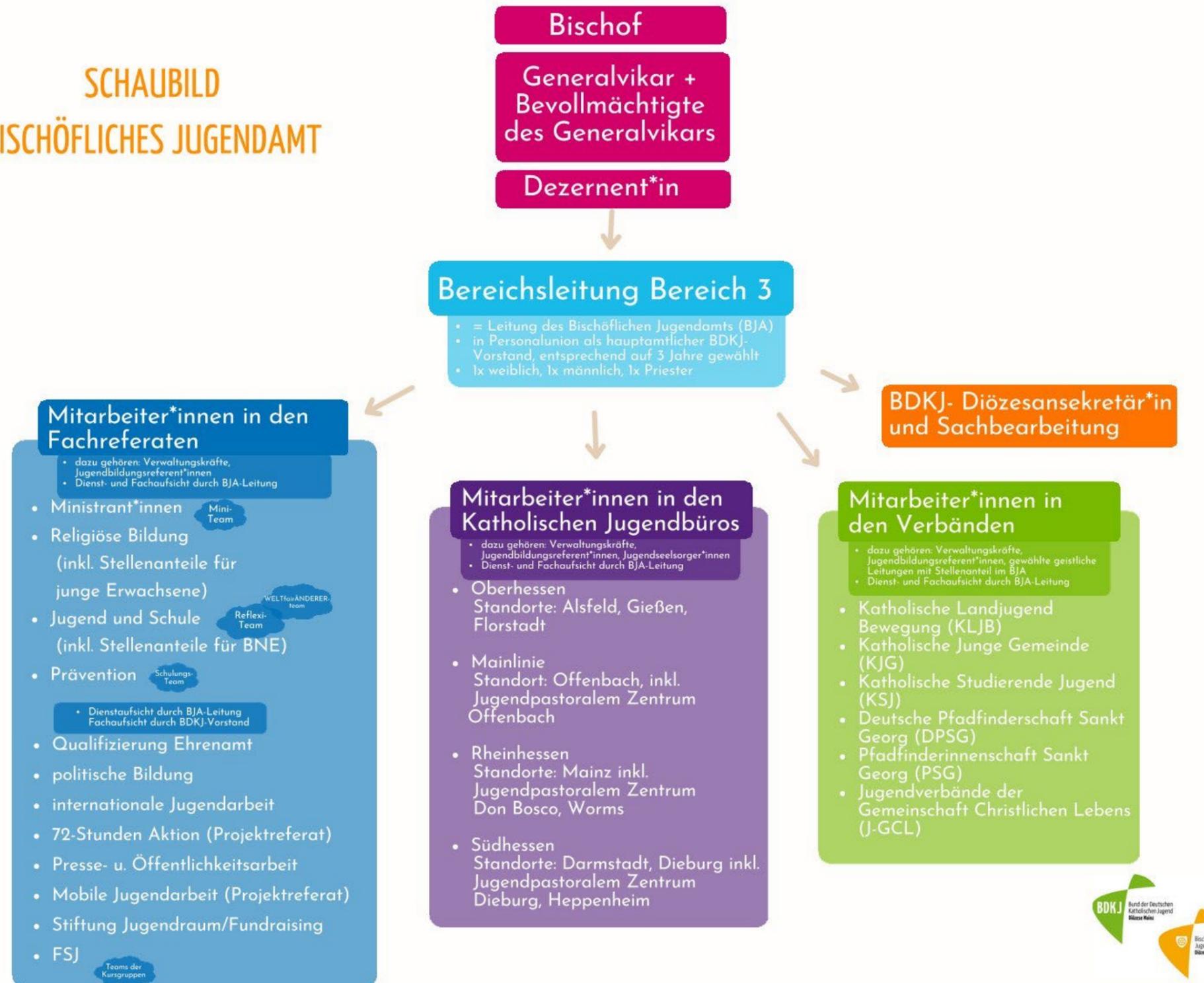
### **§39 Inkrafttreten**

Die Diözesansatzung des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) Diözese Mainz tritt nach Beschlussfassung durch die BDKJ-Diözesanversammlung am 03.07.2021 und mit Zustimmung des BDKJ-Bundesvorstandes vom 23.02.2023 und des Diözesanbischofs vom 04.05.2023 in Kraft.

## Anhang 2: Organigramm des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend in der Diözese Mainz



## SCHAUBILD BISCHÖFLICHES JUGENDAMT



Anhang 4: Besprechungsmatrix des BDKJ und des Bischöflichen Jugendamtes Mainz

Besprechungsmatrix des BDKJ und des Bischöflichen Jugendamtes Mainz (Stand 07.2023)

Format	Klausurtag	Dezernent*innen- gespräch	BJA-Leitungs- Sitzung	Gemeinsame Referent*innen- besprechung	Sprecher*innen- innenrunde	BJA-Update- tage	Teamstellen-/ Dienstgespräche	Büro/Team- gespräche	Regional- teamtreffen	Arbeits- kreise
Kategorie	Strategisches Format	Steuerungsformat	Taktisches Format	Strategisches Format	Taktisches Format	Strategisches Format	Strategisches Format	Taktisches Format	Steuerungsformat	Normales Arbeiten
Frequenz/Dauer	einmal im Jahr 1 Tag	Mindestens einmal pro Quartal 3 Stunden und nach Bedraf	wöchentlich 3 Stunden	zwei Mal im Jahr 1 Tag	zwei Mal im Jahr in Zusammenhang mit der Gemeinsamen referent*innen besprechung	einmal im Jahr 3 Tage	3 im Team 1 einzeln p.A. Dauer abhängig von Team- bzw. Dienststellengröße	Ca. alle zwei Wochen 1-2 Stunden je nach Teamgröße	1 mal pro Monat für 3 Stunden	Je nach Bedarf
Sinn und Zweck	Strategische Ausrichtung des Bereichs und langfristige Planung	Absprache und Klärung zu akuten Fragestellungen	Operative Steuerung des Bereichs	Informations- weitergabe und gemeinsame Bearbeitung aktueller Fragestellungen	Austausch der Referent*innen und Sammlung von Anliege an die Leitung	Strategische Weiterentwicklung und langfristige Planung	Langfristige Planung und Weiter- entwicklung	Absprache und Klärung zu akuten Fragestellungen	Schaffung eines gemeinsamen Wissensstandes im Regionalteam und gemeinsame Planung kommender Aktionen	Erarbeitung und Inhalten und Erledigung von Aufgaben
Ergebnisse	Absprachen zur Weiterentwicklung und zu zukünftigen Schwerpunkten	Klärung akuter Fragestellungen und operative Entscheidungen	Absprachen, Austausch und gemeinsame Entscheidungen der Leitung	Gleicher Informationsstand und Vereinbarungen zur Weiterarbeit	Zusammentragung von Anfragen an die Leitung	Absprachen zur Weiterentwicklung und zu zukünftigen Schwerpunkten, ggf. Bildung von Arbeitskreisen	Absprachen zur Weiterentwicklung und zu zukünftigen Schwerpunkten	Absprachen zur konkreten Weiterarbeit und Verteilung von Aufgaben	Gleicher Informationsstand und Vereinbarungen zur Weiterarbeit	Abhängig vom jeweiligen Arbeitskreis
Dezernent*in	X	X		X je nach Thema						
BJA-Leitung	X	X	x	X		X	X			
Referent*innen				X	X	X	X	X	X KJB	X
Verwaltungs- kräfte								X	X KJB	

\*Hinzu kommen noch die Regional- Referats- und Verbandsspezifischen Formate mit Ehrenamtsbeteiligung

## Anhang 5: Vorlage zur Bedarfsanalyse im BJA zu Beginn des Demokratisierungsprozesses

**Hinweis:** Die nachfolgende Vorlage ist auf Basis der in Kapitel 6.2. ausgeführten Punkte entwickelt worden. Wie im Prozess (Kapitel 6.3.) beschrieben sollten die internen Prozessverantwortlichen, in Zusammenarbeit mit der externen Prozessbegleitung, an der Erstellung der Umfrage beteiligt werden.

Zur Erleichterung der Teilnahme und der Auswertung soll die Umfrage über ein Online-tool durchgeführt werden.

Es werden bewusst keine statistischen Daten der Teilnehmer\*innen (Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit, etc.) erhoben, da dies in einer kleinen Organisation, wie dem BJA, Rückschlüsse auf die Person zulassen würde.

Frage-ID	Fragestellung	Antwortoptionen
1.*	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer derzeitigen Tätigkeit?	Skala: 1 (sehr zufrieden) bis 6 (unzufrieden)
2.	Was würde Ihre Zufriedenheit steigern?	Textfeld zur freien Eingabe
3.*	Wie gut können Sie an Entscheidungen innerhalb Ihres Teams partizipieren?	Skala: 1 (gar nicht) bis 6 (sehr viel)
4.*	Wie gut können Sie an Entscheidungen innerhalb des BJA partizipieren?	Skala: 1 (gar nicht) bis 6 (sehr viel)
5.*	Wie gut können Sie an Entscheidungen innerhalb des Dezernates Seelsorge partizipieren?	Skala: 1 (gar nicht) bis 6 (sehr viel)
6.*	Wie gut können Sie an Entscheidungen innerhalb des Ordinariats partizipieren?	Skala: 1 (gar nicht) bis 6 (sehr viel)
7.*	Wünschen Sie sich mehr Partizipationsmöglichkeiten?	Antwortfelder: Ja, Nein, unentschieden
7.1.*	BEI JA: Welche Formen der Partizipation wünschen Sie sich?	Textfeld zur freien Eingabe
7.2.*	BEI JA: An welchen Themen/Entscheidungen würden Sie gerne partizipieren?	Textfeld zur freien Eingabe
7.3.*	BEI NEIN: Sind Sie mit den bisherigen Partizipationsformen zufrieden?	Antwortfelder: Ja, Nein
7.3.1.	BEI JA: Womit sind Sie besonders zufrieden?	Textfeld zur freien Eingabe
7.3.2.*	BEI NEIN: Warum wünschen Sie sich, trotz Ihrer Unzufriedenheit, keine weiteren Partizipationsmöglichkeiten?	Textfeld zur freien Eingabe
7.4.	BEI UNENTSCHLOSSEN: Was würde Ihnen helfen, um diese Frage beantworten zu können?	Textfeld zur freien Eingabe
8.*	Haben sie das Gefühl, bei Entscheidungen, die Sie konkret betreffen, einbezogen zu werden?	Antwortfelder: Ja; Nein
8.1.*	BEI JA: Wie erfolgt diese Einbeziehung?	Textfeld zur freien Eingabe

8.2.*	BEI NEIN: Welche Einbeziehung wünschen Sie sich?	Textfeld zur freien Eingabe
9.*	Wie wohl fühlen Sie sich insgesamt im BJA?	Skala: 1 (sehr wohl) bis 6 (gar nicht wohl)
10.*	Wie wohl fühlen Sie sich in Ihrem Team	Skala: 1 (sehr wohl) bis 6 (gar nicht wohl)
11.	Was würde Ihnen helfen sich (noch) wohler zu fühlen?	Textfeld zur freien Eingabe
12.*	Wie gesund fühlen Sie sich allgemein?	Skala: 1(sehr gesund) bis 6 (sehr ungesund)
13.*	Haben Sie das Gefühl, dass die Arbeit im BJA Auswirkungen auf Ihre Gesundheit hat?	Antwortfelder: Ja, Nein
13.1.*	BEI JA: Welche Auswirkungen (positiv wie negativ) hat die Arbeit im BJA auf Ihre Gesundheit?	Textfeld zur freien Eingabe
14.*	Wie motiviert arbeiten Sie derzeit im BJA?	Skala: 1(sehr motiviert) bis 6 (sehr unmotiviert)
15.	Was könnte Ihnen helfen Ihre Motivation (noch mehr) zu steigern?	Textfeld zur freien Eingabe
16.*	Haben Sie in den letzten zwölf Monaten darüber nachgedacht Ihre Tätigkeit im BJA zu beenden?	Antwortfelder: Ja, Nein
16.1.	BEI JA: Was war der Grund für diese Überlegungen und warum sind Sie dennoch geblieben?	Textfeld zur freien Eingabe
17.	Welche Wünsche/Ideen haben Sie für die geplante Weiterbildung zum Thema Beteiligung, Demokratie und Umgang mit Veränderungen?	Textfeld zur freien Eingabe
18.	Welche Wünsche/Ideen haben Sie für den geplanten Beteiligungsworkshop?	Textfeld zur freien Eingabe
19.	Platz für Ihre Hinweise	Textfeld zur freien Eingabe

Fragen die mit einem \* gekennzeichnet sind, sind zwingend zu beantworten!

## Anhang 6: Vorlage für die regelmäßige Update-Umfrage des BJA

**Hinweis:** Die nachfolgende Vorlage ist auf Basis der in Kapitel 6.2. ausgeführten Punkte entwickelt worden. Wie im Prozess (Kapitel 6.3.) beschrieben sollten die internen Prozessverantwortlichen, in Zusammenarbeit mit der externen Prozessbegleitung, an der Erstellung der Umfrage beteiligt werden.

Zur Erleichterung der Teilnahme und der Auswertung soll die Umfrage über ein Online-tool durchgeführt werden.

Es werden bewusst keine statistischen Daten der Teilnehmer\*innen (Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit, etc.) erhoben, da dies in einer kleinen Organisation, wie dem BJA, Rückschlüsse auf die Person zulassen würde.

Die Fragen der ersten Umfrage (Anhang 5) werden bei den Update-Umfragen ebenfalls verwendet und um die nachfolgenden Fragen ergänzt.

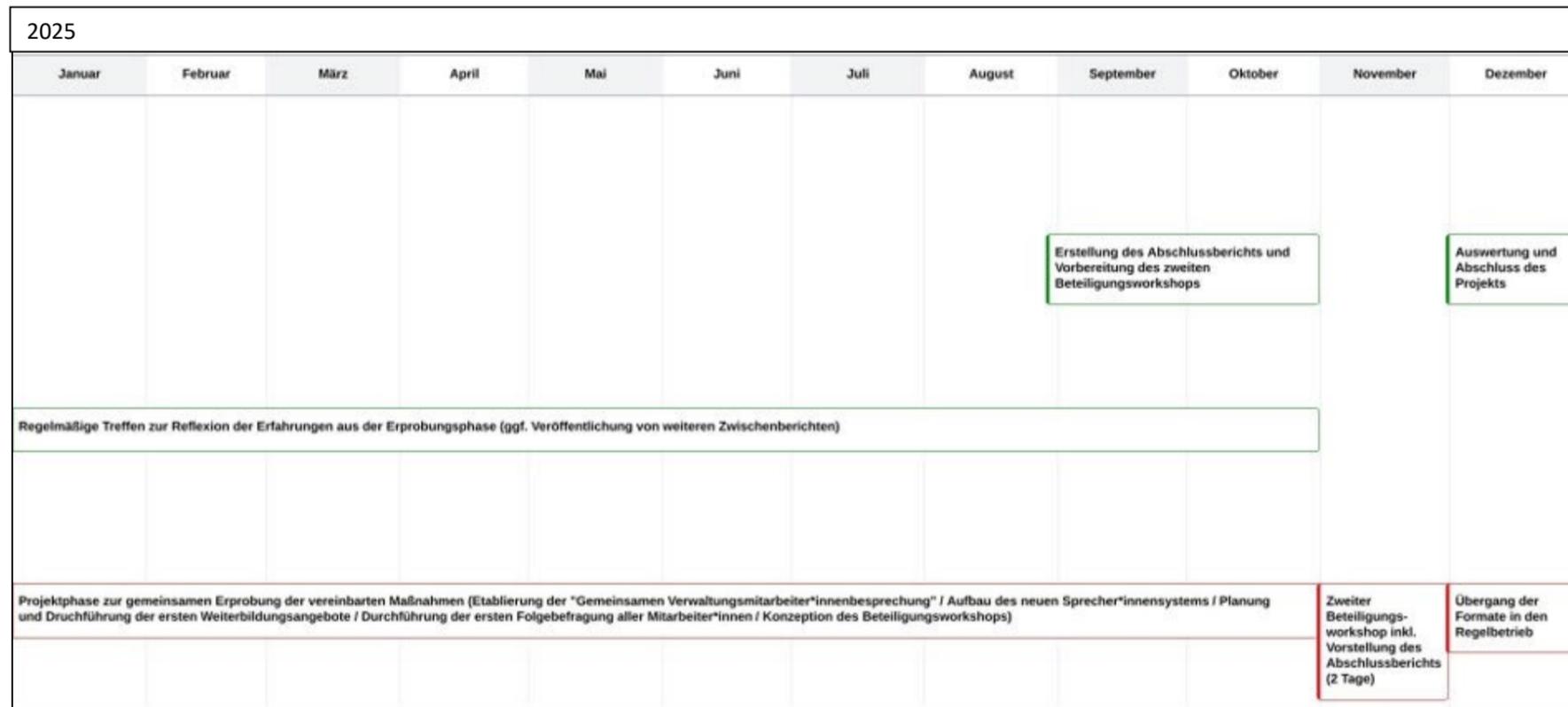
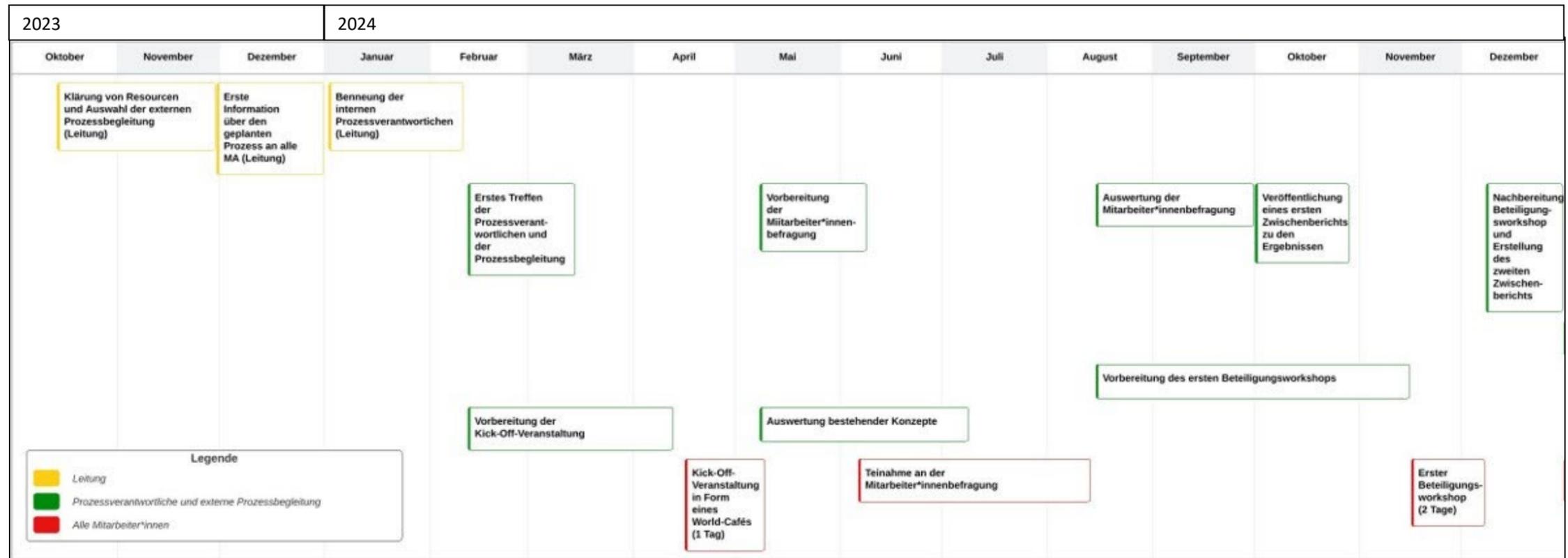
Frage-ID	Fragestellung	Antwortoptionen
20.*	Wie zufrieden sind Sie mit dem bisherigen Prozess der Demokratisierung des BJA?	Skala: 1 (sehr zufrieden) bis 6 (unzufrieden)
21.	Was würde Ihre Zufriedenheit (weiter) steigern?	Textfeld zur freien Eingabe
22.*	Bitte bewerten Sie den Erfolg der angestoßenen Maßnahmen aus Ihrer Sicht: <ul style="list-style-type: none"> <li>- regelmäßige Mitarbeiter*innenbefragung</li> <li>- Beteiligungsworkshop</li> <li>- Weiterbildungsangebot</li> <li>- Format für Verwaltungskräfte</li> <li>- Ausbau der Sprecher*innensystems</li> </ul>	Skala: 1 (voller Erfolg) bis 6 (keine sinnvollen Ergebnisse) >> Skala für jede Maßnahme!
23.	Was würde, aus Ihrer Sicht, den Erfolg der Maßnahmen steigern?	Textfeld zur freien Eingabe
24.*	Wie schätzen Sie die Akzeptanz der angestoßenen Maßnahmen ein?	Skala: 1 (volle Akzeptanz) bis 6 (totale Ablehnung)
25.	Was könnte die Akzeptanz der angestoßenen Maßnahmen aus Ihrer Sicht (weiter) verbessern?	Textfeld zur freien Eingabe
26.*	Wie bewerten Sie die Arbeit der internen Prozessverantwortlichen?	Skala: 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend)
27.	Was möchten Sie den internen Prozessverantwortlichen mit auf den weiteren Weg geben?	Textfeld zu freien Eingabe
28.*	Wie bewerten Sie die Arbeit der externen Prozessbegleitung?	Skala: 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend)
29.	Was möchten Sie der externen Prozessbegleitung mit auf den weiteren Weg geben?	Textfeld zur freien Eingabe
30.	Platz für Ihre Hinweise zum Prozess	Textfeld zur freien Eingabe

Fragen die mit einem \* gekennzeichnet sind, sind zwingend zu beantworten!

Anhang 7: Beteiligungsmatrix des BJA

<i>Allgemeine Informationen zum Format</i>	<b>Format</b>	<b>Gemeinsame Referent*innenbesprechung (Kapitel 5.3.)</b>	<b>Sprecher*innenrunde (Kapitel 5.3.)</b>	<b>BJA-Update-tage (Kapitel 5.3.)</b>	<b>Regelmäßige Umfrage zur Erhebung von Bedarfen (Kapitel 6.2.)</b>	<b>Beteiligungs-workshop (Kapitel 6.2.)</b>	<b>Weiterbildung (Kapitel 6.2.)</b>	<b>Format zur Einbindung der Verwaltungskräfte (Kapitel 6.2.)</b>	<b>Ausbau des Sprecher*in-nensystems (Kapitel 6.2.)</b>
<b>Kurzbeschreibung</b>	Format zur Weitergabe relevanter Informationen und zur Abstimmung aktueller Fragestellungen.	Format zum Austausch der Referent*innen mit dem Ziel der gebündelten Weitergabe von Anfragen an die Leitung.	Format zum gemeinsamen strategischen Weiterarbeit an der Konzeption des BJA.	Format zur Erhebung von Bedarfen, der Mitarbeiter*innen-zufriedenheit und des Prozessfortschritts.	Format zur gemeinsamen strategischen Weiterentwicklung des BJA und zur demokratischen Willensbildung zu anstehenden Fragestellungen.	Format zur Fortbildung zu Themen der Beteiligung, Demokratie und zum Umgang mit Veränderungen.	Format zur Weitergabe relevanter Informationen und zur Abstimmung aktueller Fragestellungen. Kooperationsstärkung mit der Leitung.	Format zur repräsentativen Beteiligung der Mitarbeiter*innen an inhaltlichen Entscheidungen innerhalb des BJA.	
<b>Status des Formats</b>	bestehendes Format	bestehendes Format	bestehendes Format	vorgeschlagenes Format	vorgeschlagenes Format	vorgeschlagenes Format	vorgeschlagenes Format	vorgeschlagenes Format	
<b>Vorgeschlagene Anpassungen</b>	zukünftig Teilnahme einer Delegation der Verwaltungskräfte	zukünftig Teilnahme aller Verwaltungskräfte	Zukünftig abgelöst durch Beteiligungs-workshop und Weiterbildung	Keine Anpassungen da es sich um neu vorgeschlagene Formate handelt!					
<b>Frequenz und Dauer</b>	2 x p.A. 3 Stunden	2 x p.A. 1 Stunde	1 x p.A. 3 Tage	1 x p.A. Individuelle Bearbeitungszeit	1 x p.A. 2 Tage	1 x p.A. 1 Tag	1 x p.A. 3 Stunden	Wahl alle zwei Jahre	
<i>Kriterien aus Kapitel 6.1.</i>	<b>Partizipationsgrad</b>	Informationsweitergabe und Anhörung	Mitwirkung	Mitwirkung	Mitwirkung	Mitbestimmung	Mitbestimmung (bei Themenwahl)	Informationsweitergabe und Anhörung	Selbstbestimmung
	<b>Reichweite der Beteiligung</b>	Steuerungsebene	Taktische Ebene	Strategische Ebene	Strategische Ebene	Strategische Ebene	Taktische Ebene	Steuerungsebene	Strategische Ebene
	<b>Ebene der Beteiligung</b>	Arbeitsbereich Referent*innen	Teilorganisation BJA	Teilorganisation BJA	Teilorganisation BJA	Teilorganisation BJA	Teilorganisation BJA	Arbeitsbereich Verwaltung	Teilorganisation BJA
<i>Teilnehmender Personenkreis</i>	<b>BJA-Leitung</b>	X		X		X	X	X	
	<b>Referent*innen</b>	X	X	X	X	X	X		X
	<b>Verwaltungskräfte</b>	X (Delegation)	X		X	X	X	X	X

## Anhang 8: Zeitplan der Prozessdurchführung



## Eigenständige Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

**Mainz, 31.10.2023**

Benedikt Franz Jacob Beer