

Wenn der Vatikan auf Scrum trifft

Was synodale und agile Entscheidungsprozesse verbindet

Franziska Fink und Markus Beranek

Komplexe Probleme erfordern partizipative Entscheidungsprozesse – eine Erkenntnis, die sowohl die katholische Kirche als auch moderne Organisationen teilen. Der Vergleich zwischen dem weltweiten synodalen Prozess der katholischen Kirche mit agilen Methoden lässt überraschende Parallelen erkennen und verdeutlicht, wie beide Ansätze sich gegenseitig bereichern können.



Franziska Fink

Systemische Organisationsberaterin,
Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
franziska.fink@neuwaldegg.at



Dr. Markus Beranek

Katholischer Priester und Leiter des
Pastoralamts der Erzdiözese Wien

Kontakt:
m.beranek@edw.or.at

Die Welt wird komplexer, die Entscheidungsfindung in Organisationen herausfordernder – klassische Top-down-Ansätze stoßen immer häufiger an ihre Grenzen. In dieser Situation lohnt ein ungewöhnlicher Blick über den Tellerrand: Was können wir lernen, wenn wir die partizipativen Prozesse zweier scheinbar grundverschiedener Welten vergleichen, nämlich der katholischen Kirche und agiler Organisationen?

Als Organisationsentwickler*innen mit unterschiedlichen Hintergründen haben wir die seltene Gelegenheit, sowohl den weltweiten synodalen Prozess der katholischen Kirche als auch partizipative Entscheidungsmethoden in agilen Unternehmen aus nächster Nähe zu erleben.

Beide Welten stehen vor ähnlichen Herausforderungen: Wie können Entscheidungen getroffen werden, die der Komplexität heutiger Probleme gerecht werden? Wie lassen sich vielfältige Perspektiven integrieren? Und wie gelingt es, über den bloßen Kompromiss hinauszugehen, um wirklich zukunftsfähige Lösungen zu finden?

Unerwarteter Wandel in der katholischen Kirche

Die Wahrnehmung der römisch-katholischen Kirche ist weitgehend vom Kirchenbild des 19. Jahrhunderts geprägt – einer streng hierarchischen Pyramide mit dem Papst an der Spitze. Bereits das zweite Vatikanische Konzil (1962 bis 1965) leitete jedoch einen Wandel ein. Bei diesem großen Kirchentreffen kamen vier Jahre lang Bischöfe aus aller Welt zusammen, um über die Zukunft der Kirche zu beraten. Dabei wurde neu betont, dass

Synodalität in der katholischen Kirche



Im Kontext der katholischen Kirche steht Synodalität für eine Haltung: die Fähigkeit zum offenen und klaren Wort und die Fähigkeit zum Zuhören. Die Haltung ist geprägt von der Überzeugung, dass in einer inneren Wachheit und Offenheit füreinander neue, bisher nicht wahrgenommene Lösungswege sichtbar werden können.

Geistlich wird das als Wirken der Kraft Gottes/ des Heiligen Geistes verstanden. Weltkirchlich bedeutet Synodalität einen fundamentalen Wandel: Statt, dass nur die Hierarchie entscheidet, sollen alle Getauften – von Laien (also Getaufte, denen aber nicht durch die Weihe ein Amt übertragen wurde) über Ordensleute bis zu Bischöfen – gemeinsam den Weg der Kirche mitgestalten. Das griechische Wort «syn-hodos» bedeutet «zusammen gehen».

Papst Franziskus startete 2021 den weltweiten synodalen Prozess mit einer breiten Befragung aller Katholik*innen. Die Ergebnisse flossen in zwei Bischofssynoden (Oktober 2023 und 2024) ein – mit einem Novum: Erstmals waren auch Laien (Frauen und Männer) stimmberechtigt, nicht nur Bischöfe. Den Höhepunkt bildete Franziskus' Entscheidung, das Abschlussdokument der zweiten Synode direkt in Kraft zu setzen, anstatt wie üblich ein eigenes päpstliches Schreiben zu verfassen. Damit gab er dem gemeinsam erarbeiteten Dokument lehramtliche Autorität – ein beispielloser Akt synodaler Praxis.

Terminologisch muss man den «Synodalen Weg» in Deutschland und den weltweiten synodalen Prozess unterscheiden, obwohl beide ähnliche Themen bearbeiten, wie die Rolle der Frau, Kontrolle von Macht und Amtsausübung, das Thema Sexualethik und ganz grundsätzlich, wie es heute gelingen kann, in je unterschiedlichen kulturellen Kontexten als kirchliche Gemeinschaft zu leben. Der entscheidende Unterschied zwischen beiden Prozessen liegt in der Vorgehensweise: Der deutsche Synodale Weg setzte auf Mehrheitsentscheidungen und verabschiedete klare Voten. Die bearbeiteten Themen hatten zwar bei vielen Befürworter*innen eine hohe Zustimmung, stießen aber bei einer zahlenmäßig kleineren Gruppe auf eine massive Ablehnung. Das Resultat: Die Gegensätze zwischen progressiver Mehrheit und konservativer Minderheit wurden verstärkt – eine klassische Polarisierung. Zudem können die getroffenen Beschlüsse nur in begrenztem Ausmaß in Deutschland umgesetzt werden, da letztlich Rom entscheidet. Der weltweite synodale Prozess ist in der Vorgehensweise konsensorientierter und versucht stärker, widersprüchliche Positionen miteinander zu verbinden. Das mag eine Schwäche sein, ist aber in einer Zeit weltweit wachsender Polarisierungen vielleicht seine wesentliche Stärke.

nicht nur der Papst, die Bischöfe und Priester, sondern alle Getauften Verantwortung für die Kirche tragen. Diese Idee der gemeinsamen Verantwortung hat Papst Franziskus als Grundlage für den synodalen Prozess genutzt, den er 2021 gestartet hat. Seine Vision: Die Stimmen aller Getauften sollen gehört werden, um gemeinsam den Weg der Kirche in die Zukunft zu gestalten. «Eine synodale Kirche ist eine Kirche des Zuhörens», hat er immer wieder betont.

Diese Neuausrichtung hat tiefe Wurzeln in der persönlichen Geschichte von Franziskus: Als argentinischer Bischof nahm er an den lateinamerikanischen Bischofssynoden teil – regionalen Treffen, bei denen Bischöfe aus ganz Lateinamerika zusammenkommen, um gemeinsam über die Herausforderungen von Kirche und Gesellschaft zu beraten. In diesen Versammlungen wurden bereits seit Langem partizipative Prozesse praktiziert, bei denen nicht nur die Hierarchie, sondern auch die Stimmen der Gläubigen vor Ort gehört wurden.

Zudem prägte Franziskus seine Zugehörigkeit zum Jesuitenorden – einer katholischen Ordensgemeinschaft, die für ihre besondere Art der Entscheidungsfindung bekannt ist. Diese geht auf den Gründer Ignatius von Loyola zurück und funktioniert folgendermaßen: Vor wichtigen Entscheidungen nehmen sich die Beteiligten Zeit für persönliche Reflexion und gemeinsame Beratung. Dabei achten sie auf ihre inneren Regungen: Gefühle von Frieden und Stimmigkeit gelten als Zeichen, dass eine Entscheidung richtig ist. Dieser Ansatz des aufmerksamen Hinhörens auf sich selbst und andere fließt heute in die synodalen Prozesse ein.

Papst Leo XIV., der das Amt nach Franziskus übernommen hat, will den synodalen Weg weiterführen – neugierig beobachtet von Organisationsentwickler*innen wie uns, die interessiert, wie der synodale Prozess sich als innovatives Modell der Großgruppenpartizipation weiterentwickelt.

Fortschritte im weltweiten synodalen Prozess

Schon die Vorbereitungsdokumente der Bischofssynoden haben eine weltweite Vergemeinschaftung der großen gemeinsamen Herausforderungen ermöglicht.

Eines der großen Themen ist (natürlich) die Rolle von Frauen in der katholischen Kirche. Konkrete Schritte hat Papst Franziskus gesetzt, indem er die rechtliche Basis geschaffen hat, dass Leitungspositionen in den römischen Dikasterien («Ministerien» der römischen Kurie) auch von Frauen übernommen werden können – ein kleiner, aber doch epochaler Schritt. Das Dikasterium für die Ordensleute hat jetzt drei Frauen und zwei Männer in der Leitungsspitze. Es ist die vorgesetzte Stelle für alle Ordensgemeinschaften weltweit – durch Qualitätskontrolle, Aufsichtsfunktionen, disziplinar inhaltliche Maßnahmen eine entscheidende Stelle in Rom. Aktuell wird an einer theologischen und rechtlichen Klärung für den Zugang von Frauen zum Amt der Diakonin gearbeitet. Diakone (und in Zukunft dann

evtl. auch Diakoninnen) können predigen sowie Taufen und Eheschließungen leiten (Frauen und Männer können aber auch schon jetzt dazu eigens beauftragt werden).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Stärkung der lokalen Bischofskonferenzen – der regionalen Zusammenschlüsse von Bischöfen einzelner Länder oder Kontinente. Bisher mussten viele Entscheidungen in Rom gefällt oder zumindest genehmigt werden. Künftig sollen Bischofskonferenzen mehr Themen eigenständig regeln können. Was derzeit nur für kleinere Fragen möglich ist (etwa ob Pfarrer zeitlich befristet oder dauerhaft eingesetzt werden), könnte sich auf größere Themen ausweiten. Denkbar wäre beispielsweise, dass die österreichische Bischofskonferenz Frauen als Diakoninnen zulässt, während eine afrikanische Bischofskonferenz anders entscheidet. So könnte sich eine Weltkirche lokal unterschiedlich je nach kulturellem Kontext entwickeln.

Auch die Beteiligung von Laien (also Getauften, die keine Diakone oder Priester sind) an allen Entscheidungsprozessen und der verstärkte Zugang zu verantwortungsvollen Leitungspositionen sowie die Pflicht zu Transparenz, Rechenschaft und Evaluation sind Themen, die Arbeitsgruppen aktuell vertiefen.

All diese Themen werden im Abschlussdokument der Synode benannt und in Arbeitsgruppen weiter konkretisiert. Es wird dann spannend sein, wie dieser Prozess in einer Anpassung der kirchlichen Rechtspraxis seinen Ausdruck findet (Papst Leo ist als ausgebildeter Kirchenrechtler sicher der geeignete Mann zur weiteren Umsetzung).

Paradigmenwechsel in Organisationen

Parallel dazu vollzieht sich in der Wirtschaftswelt ein tiefgreifender Wandel. Die zunehmende Komplexität, Geschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit der Märkte machen hierarchische Command-and-Control-Strukturen immer ineffektiver.

Die wachsende Komplexität der Umwelt erfordert eine entsprechende Komplexität in der Organisation (vgl. Fink & Moeller, 2018). Wegweisend waren dabei Unternehmen wie Spotify mit seinem «Squad-Modell» selbstorganisierter Teams (Kniberg & Ivarsson, 2012), der chinesische Hausgerätehersteller Haier, der sich in über 4.000 selbstständige Mini-Unternehmen aufgeteilt hat (Hamel & Zanini, 2018), oder die niederländische ING Bank, die ihre gesamte Organisation von einer Hierarchie zu einem Netzwerk autonomer Teams umbaute (Jacobs et al., 2019). Diese «Teal Organizations» – wie Frederic Laloux (2014) sie nennt – zeichnen sich durch Selbstorganisation, ganzheitliche Betrachtung und Einbeziehen aller relevanter Perspektiven aus. Auch Purpose-driven Organizations setzen zunehmend auf partizipative Entscheidungsfindung, um ihre gesellschaftliche Mission wirksam umzusetzen (Fink & Möller, 2018).

Beide Entwicklungen – in Kirche und Wirtschaft – sind getrieben von der Erkenntnis, dass komplexe Herausforderungen verschiedene Perspektiven erfordern und dass Entscheidungen breiter Akzeptanz bedürfen, um wirksam umgesetzt zu werden.

Methoden im Vergleich

Das «Gespräch im Geist»

Als zentrales Instrument im synodalen Prozess hat sich die Methode «Gespräch im Geist» etabliert. Beispiel wäre etwa eine Großgruppe von mehreren hundert Personen, die an runden Tischen zu jeweils zehn Personen sitzen. An den Tischen führt jeweils ein*e Moderator*in durch den klar strukturierten Ablauf:

- I. **Persönliche Ausrichtung und Gebet:** Die Teilnehmenden bereiten sich innerlich vor, was durch Phasen der Stille unterstützt wird.
- II. **Erste Gesprächsrunde:** Jede Person erhält zwei bis fünf Minuten Zeit, ihre Sichtweise darzulegen. Die anderen hören aufmerksam zu, ohne zu unterbrechen oder direkt zu reagieren.
- III. **Stille und Reflexion:** Eine kurze Stille (zwei bis fünf Minuten) ermöglicht persönliche Resonanz und das Nachdenken über das Gehörte.
- IV. **Zweite Gesprächsrunde:** Jede Person gibt Resonanz auf das Gehörte, wieder mit begrenzter Redezeit, darauf folgt wieder eine Phase der Stille.
- V. **Freies Gespräch:** In dieser Phase werden gemeinsame Linien und Divergenzen identifiziert, ohne dass die eigenen Positionen erneut vorgetragen werden.
- VI. Die **Moderation fasst die Ergebnisse zusammen** und übermittelt sie mittels digitalen Tools (z. B. Mentimeter), schriftlich oder in einem Gespräch der Moderator*innen ins Plenum.



Tag der Räte 2024 der Erzdiözese Wien, bei dem mit der Methode des Gespräches im Geiste unter Nutzungen von Hilfsmitteln wie Mentimeter gearbeitet wurde

© Erzdiözese Wien/Schönlaub

Ein Teilnehmer der Bischofssynode berichtet: «Was mich überrascht hat, war die Tiefe des Austauschs, die durch diese scheinbar einfache Struktur ermöglicht wurde. Die erzwungene Verlangsamung durch die Stille und die klaren Redezeitbegrenzungen führten zu einer Qualität des Zuhörens, die ich selten erlebt habe.»

Methodenbaukasten für agile Partizipation

Im Gegensatz zum einheitlichen Ansatz des synodalen Weges zeichnen sich partizipative Prozesse in agilen Organisationen durch eine Vielfalt an Methoden aus:

- Strukturell verankerte Entscheidungsformate wie die **Soziokratie** mit ihrem **Konsent-Prinzip** (eine Entscheidung gilt als angenommen, wenn kein schwerwiegender Einwand vorliegt) oder das **Systemische Konsensieren**, bei dem der Vorschlag mit dem geringsten Widerstand gewählt wird.
- Dialog- und Beteiligungsformate wie **World Café**, **Open Space** oder **Liberating Structures**, die einen strukturierten Rahmen für selbstorganisierte Dialoge bieten.
- Reflexionsformate wie **Retrospektiven**, in denen Teams regelmäßig ihre Zusammenarbeit reflektieren, oder **Peer-Feedback-Verfahren**, die horizontale Lernprozesse fördern.

Eine Scrum Masterin aus einem mittelständischen IT-Unternehmen beschreibt ihre Erfahrung: «Die Kunst liegt darin, das richtige Format für die jeweilige Situation zu wählen. Manchmal brauchen wir schnelle, fokussierte Entscheidungen mit Konsent, manchmal einen offenen, explorierenden Dialog im Open Space.»

Kraft und Grenzen der Partizipation

Die Wirkung partizipativer Entscheidungsprozesse ist durch wissenschaftliche Forschung gut belegt:

- **Bessere Entscheidungsqualität:** Diverse Gruppen finden nachweislich robustere Lösungen für komplexe Probleme (Page, 2007). Der «kollektive Intelligenzfaktor» korreliert stark mit gleichmäßig verteilten Redeanteilen und sozialer Sensitivität (Woolley et al., 2010).
- **Höhere Akzeptanz und Umsetzung:** Partizipation führt zu geringerem Widerstand gegen Veränderungen und höherem Commitment bei der Umsetzung (Lines, 2004).
- **Stärkeres organisationales Lernen:** Partizipative Prozesse fördern psychologische Sicherheit in Teams und damit kontinuierliches Lernen (Edmondson, 1999).

Im synodalen Prozess hat Papst Franziskus die angestrebte Wirkung als «Überfließen» beschrieben: «Der Ausweg wird durch ein 'Überfließen' gefunden, indem man über die Dialektik, die die Sicht begrenzt, hinausgeht, um das Größere zu erkennen, das Gott uns schenken will» (Querida Amazonia, Nr. 105).

Diese emergente Qualität – ob als «Überfließen» oder als kollektive Intelligenz bezeichnet – ist der besondere Mehrwert ge-

lungener partizipativer Prozesse: Sie können zu Lösungen führen, die über das hinausgehen, was einzelne Beteiligte zuvor gedacht haben.

Trotz dieser positiven Wirkungen stoßen partizipative Prozesse in beiden Welten an ähnliche Grenzen:

1. Zeitaufwand

Nicht jede Entscheidung eignet sich für partizipative Formate – es braucht eine bewusste Abwägung zwischen Partizipationsgrad und Effizienz (vgl. Fink & Möller, 2018). Diese Herausforderung zeigt sich auch im synodalen Prozess, der sich über mehrere Jahre erstreckt.

2. Notwendige Rahmenbedingungen

Für gelingende Partizipation braucht es eine entsprechende Kultur der Offenheit und des Vertrauens. «Die Methode des Gesprächs im Geist geht davon aus, dass die Beteiligten einander mit Wertschätzung und auf Augenhöhe begegnen», heißt es in den Reflexionen zum synodalen Prozess. Das macht die Methode für akute Konfliktsituationen weniger geeignet.

3. Machtdynamiken

Auch in partizipativen Formaten spielen Machtunterschiede eine Rolle. Im Kontext der Kirche zeigt sich dies in der Frage, wie das Zusammenspiel zwischen kirchlichem Amt und synodalen Formen konkret ausgestaltet wird. Ähnlich erleben agile Organisationen trotz flacher Hierarchien oft informelle Machtstrukturen, wenn etwa Gründer*innen oder erfahrene Entwickler*innen in selbstorganisierten Teams de facto mehr Einfluss ausüben. «Wir nennen es Schatten-Hierarchie», berichtet eine Mitarbeiterin aus einem Technologieunternehmen, «offiziell entscheidet das Team, aber alle wissen, wessen Stimme am Ende wirklich zählt.»

4. Komplexität der Implementierung:

Die nachhaltige Verankerung partizipativer Prozesse erfordert oft eine umfassende Transformation der Organisation. «Der synodale Prozess ist ein Anfangspunkt und ein noch zartes Pflänzchen», heißt es in der Reflexion zum kirchlichen Prozess – eine Beschreibung, die auch auf viele Organisationen zutrifft. Es geht dabei auch entscheidend darum, wie Leitung ausgeübt wird und wie sehr sie Menschen befähigt, ihre Meinungen zu artikulieren und aus solchen Prozessen auch selbst zu lernen.

Zusammenfassend werden zwei Pole deutlich: In der Kirche ist die größte Herausforderung die jahrhundertealte hierarchische Tradition, in agilen Unternehmen dagegen oft die Ungeduld und der Druck kurzfristiger Ergebnisse.

Synthese der Ansätze: Voneinander lernen für bessere Entscheidungen

Was agile Organisationen von der Synodalität lernen können:

- **Tiefgang und innere Haltung:** Die spirituelle Dimension des «Gesprächs im Geist» mit seinen Phasen der Stille und

inneren Öffnung kann partizipative Formate in Organisationen bereichern. In der Hektik des Organisationsalltags fehlt oft der Raum für echte Tiefe. Die bewusste Entschleunigung kann auch in Unternehmen zu tieferem Verständnis führen.

- **Langfristorientierung:** Der mehrjährige synodale Prozess demonstriert eine Geduld und Beharrlichkeit, die in einer quartalsgetriebenen Wirtschaftswelt selten ist. Tiefgreifende Transformation lebt aber nicht nur von Agilität, sondern auch von Beharrlichkeit.
- **Mehrebenen-Prozessarchitektur:** Die Verschränkung lokaler, regionaler und globaler Ebenen im synodalen Prozess bietet ein interessantes Modell für internationale Organisationen, die partizipative Prozesse über verschiedene Standorte hinweg gestalten wollen.

Was synodale Prozesse von agilen Organisationen lernen können:

- **Methodenvielfalt:** Die breite Palette partizipativer Formate in agilen Organisationen kann die noch junge Praxis synodaler Prozesse erweitern. Besonders die Integration kreativer und visueller Elemente kann die bisher stark sprachzentrierte synodale Praxis der Kirche ergänzen.
- **Digitale Unterstützung:** Agile Organisationen nutzen zunehmend digitale Tools zur Unterstützung partizipativer Prozesse. Sie ermöglichen breitere Teilhabe und asynchrone Beteiligung – ein Potenzial, das im synodalen Prozess noch stärker genutzt werden kann.
- **Systematisches Feedback:** Die in agilen Organisationen etablierte Praxis kontinuierlicher Reflexion und Anpassung kann synodale Prozesse verbessern und ihre Wirksamkeit steigern – wenn die Kirche bereit ist, an manchen Stellen Harmonie zugunsten von Entwicklung aufzugeben.

Zusammenfassend lässt sich zu diesem Punkt festhalten: Die katholische Kirche hat eine zweitausendjährige Erfahrung mit dem Ringen um Einheit in Vielfalt, agile Organisationen haben in kurzer Zeit eine beeindruckende Methodenkompetenz für partizipative Prozesse entwickelt. Wenn diese Stärken zusammenkommen, liegt darin ein enormes Potenzial.

In einer Zeit zunehmender Polarisierung und Komplexität brauchen wir dringend Wege, um gemeinsam zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen. Die Erfahrungen aus synodalen und agilen Prozessen zeigen, dass es möglich ist, über den Kompromiss hinaus zu Lösungen zu gelangen, die mehr sind als die Summe der einzelnen Perspektiven.

Vielleicht liegt die größte gemeinsame Stärke beider Ansätze in ihrer Fähigkeit, Prozesse zu gestalten, die Menschen als ganzheitliche Wesen mit Verstand, Gefühlen und – im Fall des synodalen Prozesses explizit – auch spirituellen Dimensionen ansprechen. In diesem Sinne könnten beide Wege zu einer humaneren und zugleich effektiveren Art des gemeinsamen Entscheidens beitragen.



Literatur

- **Edmondson, A. (1999).** Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- **Fink, F. & Möller, M. (2018).** Purpose Driven Organizations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Schäffer-Poeschel.
- **Gerber, M. & Kram, I. (2025).** Synodalität. Kirche vom Geist geleitet. (Ignatianische Impulse Bd. 103). Echter.
- **Hamel, G. & Zanini, M. (2018).** The End of Bureaucracy. *Harvard Business Review*, 96(6), 50-59.
- **Jacobs, B., Broeders, R., Overeem, M. & van der Spek, S. (2019).** ING's agile transformation. *McKinsey Quarterly*, Oktober.
- **Kniberg, H. & Ivarsson, A. (2012).** Scaling Agile @ Spotify: With Tribes, Squads, Chapters & Guilds. Spotify Technology S.A.
- **Laloux, F. (2014).** Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.
- **von Loyola, I. (2018).** Die geistlichen Übungen. Nach dem spanischen Autograph übersetzt von Knauer, P., SJ. 5. Auflage, Herder.
- **Page, S. E. (2007).** The Difference. Princeton University Press.
- **Papst Franziskus (2020).** Nachsynodales Apostolisches Schreiben Querida Amazonia v an das Volk Gottes und an alle Menschen guten Willens. Rom. <https://www.zoe-online.org/vatikan2020> oder Publikationen der Deutschen Bischofskonferenz – Verlautbarungen des Apostolischen Stuhles 2020; Nr. 105
- **Ordentliche Generalversammlung der Bischofssynode.** Für eine synodale Kirche: Gemeinschaft, Teilhabe, Sendung. (2025) Schlussdokument. Rom. <https://www.synod.va/en/news/final-document-of-the-xvi-assembly.html>
- **Woolley, A. W. et al. (2010).** Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688.
- **Zulehner, P. & Hennesperger, A. (Hg.) (2022).** Synodalisierung. Eine Zerreißprobe für die katholische Weltkirche? Expertinnen und Experten aus aller Welt beziehen Stellung. Matthias Grünewald Verlag.