

Transformation gestalten durch Demokratieentwicklung

Raban Daniel Fuhrmann, Wallhausen/Bodensee, Herbst 2020

Abstract: Dieser Beitrag¹ prozeduralisiert Transformation. Denn wenn tiefgehende, Wandlungsprozesse (Transformationen) nicht nur *akzidental* passieren sollen (wie bei Digitalisierung und Globalisierung), sondern *intentional* jenes Gute hervorbringen, weshalb sie angestoßen wurden (wie eine sozio-ökologische Wende bspw.), dann muss das *Wie* des Transformierens mitgedacht sein. Denn dass Transformation gefordert wird, impliziert ja bereits, dass die gegenwärtige Art und Weise kollektiver, trans-sektoraler Problembearbeitung (Politik durch Demokratie) den Anforderungen und Erwartungen nicht gerecht wird. Gesellschaftliche Transformationsprozesse erfordern darum eine professionalisierte, institutionalisierte und ausdifferenzierte *Demokratieentwicklung*, als Teil einer *Demokratiepolitik*, die sich dem Leitbild der *Lernenden Demokratie* verpflichtet fühlt.

Wenn wir uns Transformationen erhoffen, was müssen wir dann mitdenken?

... oder prozedural ausgedrückt: Wenn aus *Wunsch* → *Wirklichkeit*, aus *Intention* → *Transformation* werden soll, wie kommen wir dann vom unbefriedigenden *Ist* zum erhofften *Soll*? Denn damit das *normativ* Erhoffte zum *deskriptiv* Erlebbar wird, muss es *prozeduralisiert*, also in Gang gesetzt werden. Vom *Ist* zum *Soll* ist ein langer Weg, den man nicht nur gehen-lernen, sondern durch entsprechende (prozedurale: kommunikative, koordinierende) Techniken auch besser vorankommen kann. Dem *prozedurologischen* Ansatz folgend *prozeduralisiere* ich im darum Transformation: Denn das *Wie* - Form und Formate - des Wandels, entscheiden, ob Wandel am Ende, welche Früchte hervorbringt. Gute Früchte (letztlich im Sinne von Reich-Gottes) kommen schließlich nur von einem entsprechenden Baum: Die DNA solch eines guten, nachhaltigen Wandels muss dabei partizipativ, agil und subsidiär sein, denn nur so lässt sich das co-kreative Potential, welches in und zwischen uns Menschen steckt, entfalten und gestalten.

Folgender Beitrag gibt dazu einen Einblick aus Sicht landespolitischer Demokratieentwicklung. Die prozeduralen Grundprinzipien dahinter – die dem prozedurologischen Ansatz der Verfahrenstheorie entlehnt sind – gelten aber von der organisationalen bis zur globalen Ordnungsebene ebenso und sind somit übertragbar auf interne kirchliche Transformationsprozesse ebenso wie auch europäische oder gar globale.

I. Einstieg: Demokratie am Limit?

Kann unsere Demokratie überhaupt (noch) Transformation? Die Kluft, zwischen gesellschaftlichen Krisen und der Fähigkeit von Politik darauf frühzeitig zu reagieren, wächst dramatisch an. Die Herausforderungen werden akuter und bedrohlicher, während die Krisen- und Lösungskompetenzen – nicht nur von Politik, sondern auch Wirtschaft, Wissenschaft usw. – stagnieren. Noch weiter vergrößert wird dieser Misstrauensgraben durch steigende Erwartungen und zunehmende Ungeduld gegenüber dem Wirkungsversprechen des (demokratischen) politischen Systems. Ungeduld und Frust wachsen, Systemvertrauen schwindet¹ – Jugend demonstriert, Marginalisierte randalieren, Enttäuschte radikalisieren, und autoritäre Regime profilieren sich.

¹ Erscheint voraussichtlich Ende 2020 in „Transformation. Ein Schlüsselkonzept zum Verständnis des Wandels von Kirche und Gesellschaft“. Hg von Tobias Faix & Tobias Künkler, in Band 1 der Reihe Transformationsstudien bei der Neukirchener Verlagsgesellschaft, Neukirchen

Mehr und mehr wird in Frage gestellt, ob die demokratische Organisations- und Herangehensweise wirklich noch am besten geeignet ist *dynaxe* (also komplexe hoch dynamische) Probleme schnell und gut zu lösen. Um dieser Stimmung entgegen zu treten, muss gezeigt werden: Ja, Demokratie kann eine hervorragende (wenn nicht die beste) Krisenbewältigerin und Transformatorin sein, wenn ihre *capability to deliver* und *capacity to develop* schneller wächst als ihre Herausforderungen zu Krisen werden. Wenn sich also eine Demokratie zu einer *Lernenden Demokratie* entwickelt, die stetig bestrebt ist ihr Wirkungsversprechen weiterzuentwickeln.

So unterschiedlich die Vorstellungen auch davon sind, wie sich Gesellschaften weiterentwickeln sollen, ist (sozialer, politischer, technologischer) Wandel doch schon immer Teil von Gesellschaft. Dies ist besonders deutlich in Zeiten wie diesen, wo wir uns so vielfältigen Herausforderungen gegenübersehen und nach Lösungen für Bedrohungen wie die Corona-Pandemie und Klimawandel oder für die Begleitescheinungen von Digitalisierung oder Migration suchen. Auch wenn sich manche gegen eine weitgehende sozio-ökonomische Transformation stellen, sind sich doch die Meisten einig, dass wir so, wie bislang, nicht weiter machen können; sprich, eine große Transformation brauchen.

Transformation prozeduralisieren

Prozedural ist dabei nicht entscheidend, welche konkreten Vorstellungen und Absichten damit jeweils verbunden sind, entscheidend ist in diesem Beitrag, dass je ambitionierter das Transformationsanliegen ist, um so mehr stellt sich die prozedurale Frage: Wie können wir denn vom Ist zu diesem hehren Soll kommen? Im großen, verordneten Sprung oder in vielen, dialogisch abgestimmten Schritten? Wieviel Partizipation und Demokratie bzw. Technokratie und Autorität bringen uns voran?

Wer Transformation wünscht, muss sich darum den Meta-Prozessen widmen mit denen Transformationsprozesse angestoßen, vorangebracht und angepasst werden sollen. Transformation zu prozeduralisieren heißt, sich dem *Wie des Wie* zu widmen: Wie kommen wir zu den passenden Vorgehensweisen und Organisationsformen, wie wenden wir sie situativ angemessen an und wie entwickeln wir sie kontinuierlich weiter? Dieses *Prozeduralisieren* fällt uns nicht leicht, denn wir neigen zum Ersehnen von erhofften Zuständen, doch wie wir dahin kommen und bleiben, beschäftigt uns weniger. Doch eine Transformation ist ja erst gelungen, wenn das Erhoffte auch (alltäglich und verbreitet) gelebt wird; wenn also nicht nur wenige sich bspw. ökologisch verantwortlich verhalten, sondern möglichst alle, ganz selbstverständlich. Wie kommen wir also nicht nur vom Ist zum Soll, sondern auch vom Erkannten zum Gelebten, von Wenigen zu Allen, von Ab-und-zu, zu Immer-und-überall?

Dazu müssen wir prozedural und damit prothetisch denken lernen: Denn bislang war unser (westliches) Erkennen geprägt vom dialektischen Dreischritt: *These - Antithese - Synthese*. Doch dies reicht nicht (mehr): Wie tun wir das Erkannte? Denn die Synthese erkennt zwar, was angemessen wäre, jedoch sie ist nur gedanklich/theoretisch und nicht handelnd/praktisch. Nach der Synthese brauchen wir darum die *Prothese*. Denn wir sind als Menschen und Organisationen, Gemeinwesen und Staatswesen im gewissen Sinne behindert das Gute zu tun.ⁱⁱ Regeln setzen, Stellen schaffen, Mittel freigeben reicht eben nicht: Die Prozesse und Formate zum Guten müssen laufend überdacht und verbessert werden. Auf diese Denke und Haltung kommt es an!

Hier setzt dieser Beitrag an: *Prozeduren* (wie Gewohnheiten, Verfahren, Institutionen) wirken wie *Prothesen*, die uns als Individuen, aber auch als Kollektive helfen, das Gute (einer wir auch immer imaginierten Transformation) nicht nur zu erkennen, und sich darauf zu einigen, sondern diese Vision auch gemeinsam anzugehen und dranzubleiben. Und diese *prozeduralen Prothesen* müssen ja nicht nur erstmal selbst geschaffen und richtig angewandt werden, sondern sollten zudem auch laufend überdacht und hinterfragt werden, um sie kontinuierlich anzupassen und weiterzuentwickeln. Dazu braucht es fachkundiger *Prothesenbauer*; für die Zeit, in der wir leben und die Menschen, die wir sind, damit solch eine transformierende Politik, die wir uns wünschen, gelingt.

II. Leitbild: Lernende Demokratie können

So wie vor 50 Jahren Willy Brandt „Mehr Demokratie wagen!“ forderte, so wird heute „Mehr (sozio-ökologische) Transformation wagen!“ gerufen. Doch bringt uns dies wirklich voran und näher an die damit verbundene Hoffnung? So einfach wohl nicht: Denn am Wollen und Wagen liegt es nicht allein - am Können und Vollbringen entscheidet es sich. Wollen wir darum gesellschaftliche Transformation aufblühen sehen, sollten wir nicht nur wagen, sondern uns zutrauen: „Bessere Demokratie können!“

Better together!

Dafür steht das Vorhaben einer *Lernenden Demokratie*. Dieses Leitbild einer sich laufend selbst reflektierenden Gesellschaft gilt es auf die politische Agenda zu setzen, sie in Medien und Gesprächen, Bildung und Programmen, Kammern und Ämtern zum Selbstverständnis zu erheben; sie in Struktur und Infrastruktur Gesetzen und Verfassungen verankern. Nur durch ein zurückgewonnenes Vertrauen in die Wirksamkeit unserer Demokratien können wir dem Umsichgreifen von Fatalismus, Misstrauen und Angst, die zu Extremismus und Populismus führen, eine begründete Zuversicht entgegensetzen: Die Gewissheit, dass wir es besser, viel besser, können. Nämlich gemeinsam!

Wir können es besser, wenn wir es schaffen, unsere gesellschaftlichen Lösungswege den neuen Erfordernissen und Erwartungen anzupassen? Wir brauchen ein kollektives Lernen darüber, wie Menschen und Institutionen gemeinsam die *Co-Produktion* – also gemeinschaftliche Produktion – von Gemeinwohl besser gestalten können (dies ist die Voraussetzung jeder Transformation). Ansatzpunkt dafür sind:

- **Schneller lernen!** Schneller lernen als die Probleme erwachsen, ist die Richtschnur. Entscheidend ist nicht ob dies gelingt, sondern ob dies die Maxime ist. Nur so können wir der verhängnisvollen Erwartungsfalle des Politischen entkommen. Denn insbesondere in Wohlfahrtsstaaten fungiert Politik immer wieder als „Erwartungsmülleimer“: Egal von wem oder was verursacht, gibt es die Erwartung, dass der Staat alle Probleme schnell, schlank und unaufdringlich löst – für uns aber ohne uns (incl. unsere Zeit und Geld) zu beanspruchen. Eine chronische Überforderung von Staat, Politik und Demokratie ist die Folge. Zumindest dann, wenn wir Staat statisch denken und kollektive Probleme ausschließlich durch kollektiv verbindliche Gesetze (und Gelder) lösen wollen.
- **Co-Produktion modernisieren:** Das klassische, wohlfahrtsstaatliche Primat von Politik geht davon aus, dass Staat diese Erwartungen über Regulierung (Sanktionen) und Mitteleinsatz (Subventionen) lösen kann. Dies führt einerseits zu einer zunehmenden Überregulierung und zusätzlich zu einer zusätzlichen Überschuldung/Kollaps dieser staatszentrierten Politik. Das Leitbild einer lernenden Demokratie geht davon aus, dass die Co-Produktion von Gemeinwohl, um die es im Politischen geht, ein gemeinsamer Akt aller gesellschaftlichen Akteure ist. Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind jeweils auf sich allein gestellt damit überfordert. Der Staat sollte darum - wie ein Arrangeur - das Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Akteure mehr orchestrieren als weiter der dominierende Solist zu sein. Solch eine kooperative Demokratie sollte vielmehr die einzelnen Akteure aus Zivilgesellschaft, Kultur, Wirtschaft, Bildung usw. , in den gemeinsamen Co-Produktionsprozess genau dort einbeziehen, wo sie ihre jeweiligen Stärken haben. Eine lernende Demokratie ist darum weit mehr als der Ausbau von Bürgerbeteiligung. Wie in einer unternehmerischen Wertschöpfungskette geht es darum, alle relevanten Akteure bestmöglich in diesen transsektoralen Co-Produktionsprozess zu integrieren.
- **Von der Wirtschaft lernen:** Lernende Demokratie kann dabei vom Leitbild der *Lernenden Organisation* lernen, welches ein wesentlicher Grund für die Stärke der deutschen Exportwirtschaft ist. In vielen Erfolgsunternehmen überlegen nämlich laufend Führung und Mitarbeiter, ihre Lieferanten und Kunden einbeziehend, wie sie noch bessere Produkte noch besser her- und bereitstellen können. Es ist ein tägliches Innehalten, sich in die Augen schauen und nicht nur fragen, was wollen wir besser machen, sondern besonders auch, wie? Diese teils sehr niederschweligen

Verbesserungsrituale werden von Organisations-, Personal- und Produktionsentwicklern angeleitet und mit den Betroffenen selbst laufend optimiert. Man lernt gemeinsam, wie man noch besser gemeinsam lernt Gutes noch besser zu machen. Wenn unsere Wirtschaft durch solch eine lernende Co-Produktionskultur profitiert – warum sollte dies nicht auch für unsere Demokratie gelten? Warum entwickeln wir nicht laufend gemeinsam, genauso selbstverständlich unsere Demokratie, unter kundiger Anleitung weiter? Warum sich nicht inspirieren lassen von solchen agilen und demokratischen Unternehmensinnovationen und diese auch auf Kirche, Schule und Verwaltung etc. übertragen? Mündigsein, ist doch nicht nur im Politischen gültig, sondern überall – von der Krippe bis zum Heim, von der Schulbank bis zur Werk- und Kirchenbank.

- **Demokratie 5.0:** Die enormen technologischen Entwicklungen der letzten Jahre und Jahrzehnte, die sich u.a. in Industrie 4.0 widerspiegeln, führen das Potential, aber auch die Notwendigkeit eines hochgradig vernetzten und kooperativen Organisationsverständnisses vor Augen. Wir versuchen Probleme des 21. Jahrhunderts mit politischen Techniken des 19. Jahrhunderts (Nationalstaat, Bürokratie, Parteien) zu lösen. Ohne eine umfassende Innovations- und Modernisierungsoffensive des Zusammenwirkens politischer Akteure in und zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft, werden wir weder das Potential von 4.0 wirklich erschließen, noch deren Dynamiken und Nebenwirkungen frühzeitig erkennen und nachhaltig auffangen können.
- **Resilienz stärken:** Die Vitalität einer freiheitlich-rechtsstaatlichen Demokratie muss sich durch positive Erfahrungen gelingender, demokratischer Teilhabe laufend regenerieren. Eine Ausweitung von Partizipation in allen Lebensbereichen (also neben Staat und Zivilgesellschaft auch in Wirtschaft, Bildung, Kirche ... Freizeit) hat darum nicht nur das Ziel, Effizienz und Akzeptanz einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaftsform zu erhöhen, sondern auch die Resilienz und Resistenz derselben zu stärken. Je fitter und vitaler, desto potenter ist diese nicht nur im Bewältigen der großen transformativen Herausforderungen, sondern desto resistenter ist sie gegen ideologische und fundamentalistische Infekte.

III. Demokratiep politik etablieren

Solch eine prozedurale *Demokratiepolitik* gehört darum in diesen bewegten Zeiten ganz oben auf die politische Agenda. Gerade durch die gesellschaftspolitischen Turbulenzen, die sich durch Corona zusätzlich am Hochschaukeln sind, muss sich Politik nicht nur als Hüter, sondern auch als Entwickler einer wirksamen, freiheitlich-demokratischen Grundordnung verstehen. Denn die Art und Weise wie wir gemeinsam Probleme erkennen und angehen, gar Krisen meistern, erfordert ein stetiges und professionelles Sich-Kümmern um Personal und Prozesse unserer Demokratie.ⁱⁱⁱ

So wie wir auf andere Herausforderungen mit dem Einrichten eigener Politikfelder mit Budget, Personal und Mandat, parlamentarisch geantwortet haben (Klimapolitik, Digitalpolitik etc.), so erfordert auch die zunehmend prekäre Lage unserer Demokratie ein eigenes Ressort für *Demokratiepolitik*. Denn *Demokratiepolitik* widmet sich den Voraussetzungen damit all diese anderen Politikaufgaben vernünftig bearbeitet werden können. Sie kümmert sich um die Menschen, Prozesse und Strukturen unserer Demokratie und darum, dass diese so befähigt und organisiert sind, dass wir gemeinsam unsere (sozialen, ökologischen, technologischen ...) Probleme besser gelöst bekommen.

Kümmern um Demokratie und Demokraten

Die *Agenda für moderne Demokratiepolitik* sorgt sich also um das *Wie* einer Demokratie (im umfassenden Sinne). Ziel ist es, eine kontinuierliche Verbesserungskultur in unserer Demokratie zu etablieren. Das intersektorale und föderale Zusammenwirken über Strömungen und Parteien, Milieus und Sektoren, föderalen Ebenen und Institutionen hinweg, soll laufend modernisiert werden. Denn Herausforderungen des 21. Jahrhunderts erfordern politische Instrumente des 21. Jahrhunderts.

Eine mandatierte *Agenda für moderne Demokratiepolitik* soll darum die entsprechenden rechtlichen,

finanziellen und personellen Voraussetzungen schaffen, sodass nicht nur die gegenwärtigen Prozesse angemessen laufen und optimiert werden, sondern bereits die Fragen und Krisen der Zukunft mitbedacht und entsprechende (politische) Innovationen entwickelt und erprobt werden können.

Demokratiepolitik ist somit ein eigenständiges aber zugleich quergelagertes Meta-Politikfeld. Es kümmert sich um die Voraussetzungen des Gelingens aller anderer Politikfelder. Dabei steht Demokratiepolitik auf zwei Beinen: Einerseits kümmert sich *Demokratiepolitik* um die Akteure der Demokratie – Politiker, Verwaltungsmitarbeiter, ehrenamtlich Engagierte usw. – (*öffentliche Personalentwicklung*). Andererseits dreht sie sich um jene Prozesse und Institutionen, durch die diese Akteure zusammenwirken (*Demokratieentwicklung*).

Am Beispiel NRW-Enquete zur Stärkung der Demokratie

Am Beispiel des Auftrages einer aktuellen Enquete Kommission, die vom Landtag von Nordrhein-Westfalen eingerichtet wurde und der ich als ständiges sachverständiges Mitglied seit Anfang 2019 angehöre, will ich die Implikationen dieser zwei Arbeitsfelder illustrieren:^{iv} Die vier Fragestellungen, denen sich die Enquetekommission III mit dem Titel „Subsidiarität und Partizipation. Zur Stärkung der (parlamentarischen) Demokratie im föderalen System aus nordrhein-westfälischer Perspektive“, widmet, lassen sich den zwei Strängen der Personal- und Demokratieentwicklung zuordnen:

1. **Kommunalpolitisches Ehrenamt:** Wie stellen wir sicher, dass sich auch in Zukunft genug geeignete und repräsentativ zusammengesetzte Engagierte für Gemeinde- und Stadträte aufstellen lassen?
2. **Antifragmentierende Debattenkultur:** Wie kann die politische Kommunikationskultur so entwickelt werden, dass die (sich insbesondere durch Social-Media verstärkenden) demokratievergiftenden Wirkungen eingedämmt werden?
3. **Finanzautonomie steigern:** Wie können Repräsentationsorgane weiter handlungsfähig bleiben, sprich genug finanziellen Gestaltungsspielraum haben, um erforderliche Maßnahmen nicht nur verabschieden zu können, sondern auch sicherzustellen, dass diese angemessen umgesetzt werden?
4. **Länderkompetenzen sichern:** Welche Bedeutung kann und sollte die Landesebene im vertikalen Machtgefüge einer im globalen Wettbewerb stehenden europäischen Union wahrnehmen?

IV. Öffentliche Personalentwicklung

Die ersten beiden Fragestellungen greifen zentrale Fragen der *Öffentlichen Personalentwicklung* auf: Denn wie in einer Organisation, dreht sich diese demokratische Personalentwicklung darum, nicht nur genug geeignete Menschen gewinnen zu können, sondern auch sicherzustellen, dass diese fähig, willens und vermögend sind, sich entsprechend einzubringen.

Öffentliche Personalentwicklung kümmert sich nicht nur um die Menschen, die im politisch-administrativen System arbeiten und um Personen, die sich politisch und zivilgesellschaftlich engagieren, sondern auch um jene, die es noch nicht tun. Es geht als auch um die Frage des politischen Nachwuchses (Frage 1): Das gesellschaftliche Interesse und Engagement, das Mitgliedwerden und Mitwirken in politischen Willensbildungsorganisationen (insbes. Parteien), sowie Kandidieren und Ausüben von politischen Ämtern sollte gefördert werden. Eine vitale, diverse, vielfältig organisierte Zivilgesellschaft ist der Nährboden in dem sich Menschen politisch zu engagieren beginnen und sich darauf vorbereiten politische Ämter zu übernehmen. Dem vor- und beigelagert ist die (früh-)kindliche Erziehung und Prägung in Kindergärten und Schulen, aber auch Nachbarschaften, Vereinen und Religionsgemeinschaften und am Grundlegendsten in Familie und Verwandtschaft: Wie können hier bereits demokratisches Grundverständnis und Gepflogenheiten erworben und verinnerlicht werden?

Der Fokus muss auch darauf liegen, sich um das Grundpersonal einer Demokratie zu kümmern: D.h. letztlich um alle! Denn das eigentliche Personal einer Demokratie sind all jene, die ihre Anliegen

und Meinungen publik machen, ihre Stimme nicht nur abgeben, sondern auch zwischen Wahlen weiter einsetzen und gehört werden wollen.

Gerade die Fragestellung nach der Debattenkultur (Frage 2), adressiert vielleicht die kritischste Frage *öffentlicher Personalentwicklung*: Die nach dem (öffentlichen) Kommunikationsverhalten. Wie konstruktiv bzw. destruktiv ist dieses? Durch Social-Media ist öffentliche Kommunikation quasi für jeden, jederzeit und zu jedem Thema möglich geworden. Die in Art. 21 Abs. 1 Satz 1 GG den Parteien zugestandene Rolle an der Willensbildung mitzuwirken, hat sich im gewissen Sinne noch weiter demokratisiert. Parteien und damit auch deren gewählten Organe und von ihnen besetzten Ämter stehen in einem fundamentalen Rollenwandel.

V. Föderale Demokratieentwicklung

Fragen 3 und 4 adressieren zentrale Fragen der *föderalen Demokratieentwicklung*. Sie beschäftigen sich mit demokratischen Strukturen und deren Prozessen, nämlich der Bedeutung und Relevanz der Landesparlamente als demokratische Mittlerinstanzen. Dabei geht es auch darum sicherzustellen, dass diese nicht zwischen den zentrifugalen Kräften der vertikalen Ebenen und horizontalen Sektoren aufgerieben werden. Wenn mehr Geld und Macht (Steuereinkünfte und Zuständigkeiten) nach "Oben" wandern (da auch die Herausforderungen zunehmend supra- und international, gar global werden), welche Rollen und Ressourcen bleiben dann noch beim Landesparlament und den ihm anvertrauten Bezirks-, Kreis- und Kommunalorganen? Wenn mehr politische Mitsprache über partizipative bis hin zu direkt-demokratischen Instrumenten der Bürgerbeteiligung (Bürgerräte und Hausparlamente, Bürgerbegehren und Volksentscheide) geht, welche Rolle werden dann noch Abgeordnetenräte und Repräsentanten, parlamentarische Ausschüsse und Enquetekommissionen, Parteien und Verbände haben?^v

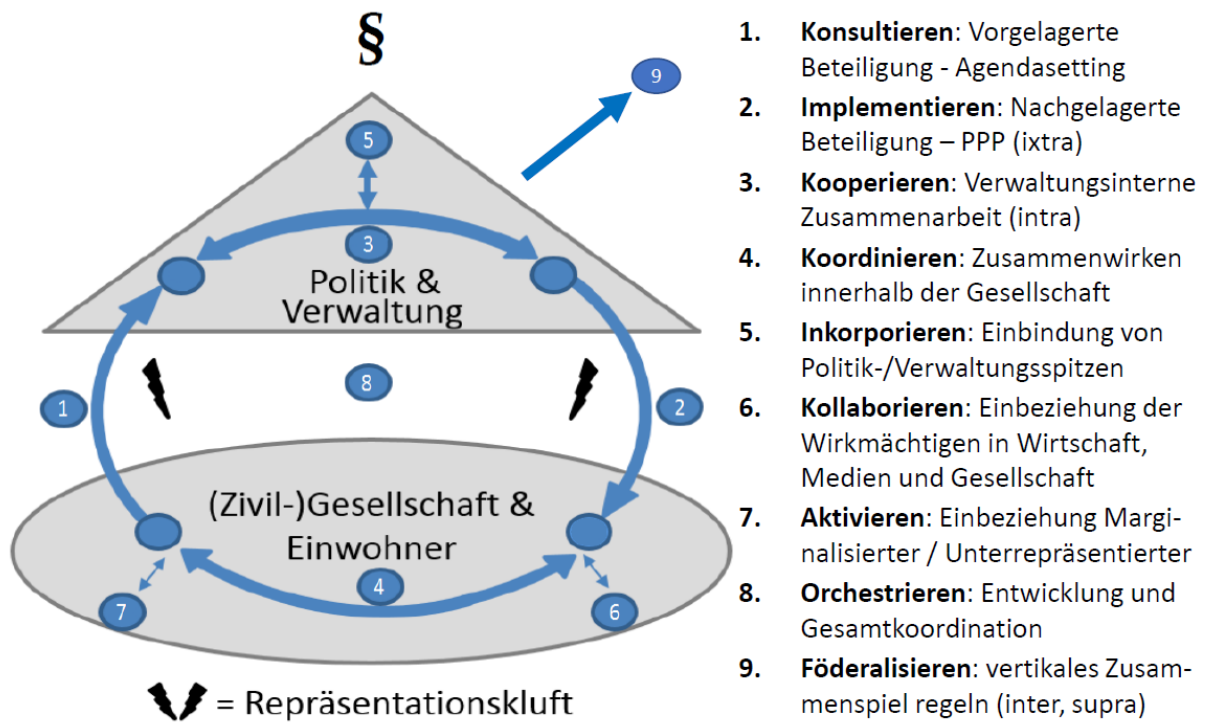
Es ist im vitalen Interesse eines vorausschauenden und nachhaltig handlungsfähigen Parlamentes, sich nicht nur *Demokratiepolitik* oben auf die Agenda zu setzen, sondern auch die Zuständigkeiten bei sich zu behalten und nicht an ein Regierungsressort abzugeben – schließlich tagen im Abgeordnetenhaus die vom Souverän bestimmten Abgeordneten. Die Legislative repräsentiert damit den Souverän mehr als die Exekutive und Judikative. Jedoch haben sich unsere Demokratien zunehmend in Exekutivdemokratien entwickelt, mit den Abgeordnetenräten als Zustimmungshängseln der Regierung.^{vi}

Um solch eine reformerische demokratiepolitische Agenda aufzugleisen, die weit über eine Legislaturperiode hinausreichen muss, um die erforderlichen transformativen Maßnahmen ausdauernd vorzubringen, muss darum vom Landesparlament nicht nur die Erarbeitung einer verbindlichen Landesbeteiligungssatzung beauftragt und betreut werden, sondern die Umsetzung und Weiterentwicklung dieser *Demokratieentwicklungsagenda* des Landes muss zudem von einer am Landtag selbst angesiedelten überparteilichen *Demokratieentwicklungsstelle* selbst vorangetrieben werden.^{vii}

Soweit ein Einblick dazu, wie Demokratiepolitik als Agenda für einen Landtag handlungsleitend werden kann. Doch eine proaktive, ganzheitliche *Demokratieentwicklung* geht weit über dieses Absichern der Relevanz z.B. eines Landesparlamentes hinaus

Demokratischer Wertschöpfungs-Flow

Demokratieentwicklung kümmert sich letztendlich um alle Prozesse und damit verbundenen Schnittstellen, die dafür notwendig sind, dass der politische Wertschöpfungsprozess nicht nur zuverlässig, sondern eben auch nachhaltig gut läuft. *Demokratieentwicklung* widmet sich jedoch nicht nur mit dem flüssigen Funktionieren des engeren Zirkels der politischen Meinungsbildungs- und Gestaltungsprozesse (Schnittstellen 1-4). Sie gestaltet und verbessert auch Prozesse, die dafür dienen jene Menschen und Gruppen einzubeziehen, die schnell übersehen werden – entweder weil sie zu nah oder fern der Macht sind (Schnittstellen 5-7).



Seit dem Entstehen dieser Grafik, sind weitere Schnittstellen dazugekommen, die über den unmittelbaren Gestaltungsrahmen einer Demokratie zwar hinausreichen, aber dennoch für das nachhaltige Werden, Wirken und Wachsen eines Gemeinwesens wichtig sind. Es sind die Schnittstellen ins *Föderale* (vertikale und horizontale), aber auch ins *Digitale* und *Intergenerationale* (Schnittstelle 9, als auch noch mit aufzunehmen: 10, 11): Insbesondere letztere Schnittstelle in die Zukunft ist für das sozio-ökologische Transformationsanliegen zentral. Allerdings ist dies schwerer zu prozeduralisieren, da die zukünftigen Generationen noch nicht für sich selbst sprechen können.

Schließlich bedarf es einer zentralen Demokratieentwicklungsstelle (Schnittstelle 8): Hier geht es um die *praecipitive* und *prospektive* Gesamtentwicklung und Koordinierung im Sinne einer agilen, lernenden und partizipativen Orchestrierung des ganzheitlichen Wertschöpfungsprozess einer demokratisch verfassten Gesellschaft.^{viii}

Demokratieentwickler ausbilden

Solch ein komplexes Demokratieentwicklungsmodell umzusetzen und stetig weiterzuentwickeln erfordert nicht nur Satzung, Mandat und Mittel, sondern auch kompetenter Prozessexperten: also professionelle *Demokratieentwickler*! Eingebettet in der öffentlichen Verwaltung, kümmern sich diese, um das Weiterentwickeln des politisch-gesellschaftlichen Zusammenspiels: Nicht nur im Großen – zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft – sondern auch im Kleinen – in und zwischen Parlamenten, Behörden und Unternehmen, Initiativen und anderen Meinungsträgern. Dazu müssen diese politischen Schnittstellengestalter entsprechend gut ausgebildet und mandatiert sein: Wir brauchen darum duale Hochschulen und Fortbildungen für *Demokratieentwicklung*, in denen die Kümmerer, Vermittlerinnen und Experten einer Demokratie des 21. Jahrhunderts ausgebildet werden, die ihren Teil für das Gelingen gesellschaftlicher Transformation beitragen.

VI. Ausblick:

Wenn wir diesen Weg einschlagen, stünden wir erst am Anfang eines gesellschaftlichen Produktivitätswunders, welches unsere Gesellschaften – lokal bis international – fit und vital für das 21. Jahrhundert machen würde. Denn das Co-Kreativitäts-Potential von über 80 Millionen Menschen in Millionen von Organisationen, allein in Deutschland, ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Wieviel mehr erst

weltweit? Die eigentliche Co-Kreativität liegt nämlich nicht im Einzelnen, sondern im Gemeinsamen; nicht *in* uns, sondern *zwischen* uns: dann, wenn wir gemeinsam an einer Vision arbeiten. Doch reicht all dies aus um wirkliche, große Transformation zu schaffen?

Transformation hüten und hegen: Transformation, ist ein organischer Prozess: So wie eine Pflanze nicht schneller wächst, wenn man dran zieht, so entfaltet sich Transformation auch nicht besser, wenn man diese forciert. Transformation kann nicht gemanagt werden, sondern nur so begleitet werden, dass sich die eigentliche DNA entfalten und entwickeln kann. Das Gestalten von Transformation ist darum kein direktes Eingreifen, sondern ein achtsames Hegen und Hüten. Der Transformator ist mehr ein Gärtner und Hirte, denn ein Entscheider und Manager. Transformation zu gestalten ist darum kein heroischer, rationaler, linearer, direkter Plan, sondern muss post-heroisch, umarmend, verstehend, empathisch erfolgen. Agil, wie man heute sagt: D.h. behutsam Schritte wägend und daraus lernend sich vortasten. Dies geht nur partizipativ, im zielgerichteten Dialog der angemessen moderiert wird. Wie dieses "Art of Hosting" geht, kann man lernen.

Wie sehr dürfen wir hoffen? Gibt es berechtigte Hoffnung, dass wir durch Demokratieentwicklung wirklich den Rahmen für Transformationsgenese schaffen können? Oder ist es nicht naiv und wider alle geschichtliche Erfahrung, dass sich eine solche offene Lernkultur etablieren ließe? Schließlich impliziert Transformation die Haltung der Umkehr und Buße, also der *Metanoia*, die wir aus dem Glaubensleben kennen. Wobei die prozedurale Umkehrbereitschaft nicht bei den Werten und Interessen ansetzt, sondern nur bei den Werkzeugen und Methoden. Doch auch diese scheinbar niederschwellige Hürde, scheint noch zu ambitioniert ... oder?

Von Selbstevidenz zu Co-Kreativität: *"We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their creator with certain unalienable rights, that among these are life, liberty and the pursuit of happiness"* Die amerikanischen Unabhängigkeitsväter setzten ihre Hoffnung auf die Selbstevidenz des Wahren und Guten. Doch die dann folgende Geschichte lehrt uns, dass daraus noch keine Selbstwerdung wird. Wünschen ist nicht Werden. Hoffen noch nicht Sein. Die beschworenen Werte mögen locken, doch die Versuchungen, seine Macht und Privilegien dabei nicht auf's Spiel zu setzen, sind noch größer. Eine lernende Demokratie ist darum auch eine wachsame; sie weiß, wie schnell Co-Kreativität in Co-Destruktivität umschlagen kann, wie wir im III. Reich ja selbst bewiesen haben.

Wer die Spielregeln bestimmt, der bestimmt das Spiel! Wir müssen darum die Ordnungen der Politik kritisch zu Ende denken, zurück zum eigentlichen Sinn- und Machtkern prozeduraler Macht: zur Macht, die Sinn macht. Wer Transformation nicht nur fordern und herbeisehnen, sondern wirklich verwirklichen will, muss Demokratiepoltik darum bereits bei sich oben auf die Agenda: beispielsweise bei der Art und Weise wie man eigene Projekte und Teams leitet – bzw. sich organisieren lässt. Auch dann ist noch kein Himmelreich auf Erden, aber der erste Schritt in die richtige Richtung ist getan!

Denn dann kann es gelingen! Aus meiner Arbeit als Organisations- und Demokratieentwickler kann ich von beidem berichten: Von Erfolgen, in denen das Wunder der Co-Kreativität transformierend wirkt und von Rückziehern, Rückschritten und Gegenangriffen. Dennoch, eines der stärksten Argumente für die Potenz der Co-Kreativität durch visionäre Partizipation finden wir in der Bibel: Es ist die Geschichte des Turmbaus zu Babel. In der Schlüsselszene ruft Gott, als Reaktion auf den Zusammenschluss der Menschen für das gewaltige Bauprojekt, geradezu überrascht aus: "Sieh an, die Menschen haben sich zusammengetan, nun ist ihnen nichts mehr unmöglich" – im Guten wie im Bösen, muss man anfügen. Nichtsdestotrotz, wenn Menschen co-kreativ werden, können sie sich positiv überraschen. Dafür sollten wir statt großer ideologischer Transformationshoffnungen – gleich einem Turm, der in den Himmel reicht – uns lieber den Abgehängten und Vergessenen widmen – und unser zivilisatorisches Bauvorhaben mehr als integrierende Stadtentwicklung verstehen. Nicht umsonst ist solch eine offen einbeziehende Stadtentwicklung der Boden aus dem nachhaltige Demokratieentwicklung erwächst. Meine

liebsten Projekte und wichtigsten Erkenntnisse liegen hier begründet.

Dann können Transformationen gelingen, die wir noch für unerreichbar halten! Viele Transformationen der letzten 100 Jahre, die beispielsweise durch die Modernisierung des Gesundheits- und Ernährungswesen errungen wurden, schienen vor ihrer Zeit unvorstellbar. Wenn wir durch das Entwickeln, Einsetzen und Verbessern von Technologien Krankheit, Elend und Tod erheblich mildern konnten, warum sollten nicht auch politische und soziale Techniken noch ungeahnten Segen bringen? Wenn wir die Natur bereits in einem so hohen Maße und bis auf die kleinsten Ebenen verstanden und untertan gemacht haben, warum sollten wir nicht auch die sekundäre, Menschen-geschaffene Welt der sozialen Systeme, gesellschaftlichen Strukturen und politischen Institutionen durchdringen und gestalten können? Warum sollten soziale Systeme wie Geld- und Finanzsystem, Rechts- und Sozial-, Bildungs- und Gesundheitssystem etc. nicht ebenso gezähmt und beherrscht werden können? Anders zwar, nicht technologisch, sondern dialogisch, aber das Potential und der Schöpfungsauftrag gelten auch hierfür: Unsere Demokratie ist darum noch lange nicht am Ende, im Gegenteil wir fangen erst an das wahre Potential an prozeduraler Gestaltung zu erschließen.

Literatur

- *Fuhrmann, Raban D. (2020): Demokratie in der Krise – Krisengovernance etablieren!.* in Forum Wohnen und Stadtentwicklung, vhw, Berlin
- *Fuhrmann, Raban D. und Gohl, Christopher (2019): Weltethos als Programm für die lernende Demokratie,* in: Weltethos im 21. Jahrhundert. Herder, Tübingen, S. 169-177
- *Fuhrmann, Raban D. (2017): Procedural Governance for a Learning Democracy: Outline of a procedural meta-theory for the professionalization of democracy developers.* in Won No, Ashley Brennan and Daniel Schugurensky (Hg.): By the people: Participatory democracy, civic engagement, and citizenship education - ASU Democracy Conference Proceedings of the Participatory Governance Initiative. Arizona-State-University, Phoenix Arizona, S. 57-66
- *Hamm-Brücher, Hildegard (2006): In guter Verfassung? Nachdenken über die Demokratie in Deutschland.* C. H. Beck, München
- *Köcher, Renate (2019): Erosion des Vertrauens.* Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Nr. 270 vom 20.11.2019. Frankfurt
- *Leggewie, Claus und Nanz, Patrizia (2018): Die Konsultative: mehr Demokratie durch Bürgerbeteiligung.* Wagenbach, Berlin
- *Rosanvallon, Pierre (2010): Demokratische Legitimität.* Hamburger Edition, Hamburg.

Zum Autor

Dr. Raban Daniel Fuhrmann (1964) begleitet als lokal, national und international tätiger Verfahrensexperte Reformprozesse in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Er ist Inhaber der ReformAgentur für Prozeßberatung, Leiter der Akademie Lernende Demokratie und Koordinator von Prozedere, F+E Verbund für prozedurale Praxis in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Außerdem forscht und lehrt er der Universität Tübingen und CVJM Hochschule Kassel, Als Mitglied der Enquetekommission III berät er den Landtag von NRW in der Entwicklung einer demokratiepolitischen Agenda.



Weitere Informationen und Kontakt:

- Beratung: www.reformagentur.de rabandf@reformagentur.de
- Entwicklung: www.lernende-demokratie.org fuhrmann@democracy-international.org
- Lehre: www.weltethos-institut.org raban.fuhrmann@weltethos-institut.uni-tuebingen.de

ⁱ So bspw. die Grundaussage der Allensbach-Studie zu Erosion des Vertrauens. „Das Zutrauen in die Leistung der Regierung und die politische Stabilität des Staates ist erdrutschartig verfallen.“ von Renate Köcher siehe https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige_pdfs/FAZ_November2019_Vertrauen.pdf (03.10.20)

ⁱⁱ Wie tun wir das Gute? Schon Paulus in seinem Römerbrief (Röm. 7,19) beklagt diese Grundtragik der *conditio humana*: Das Gute wollend, das Böse bewirkend. Zum Verzweifeln?

ⁱⁱⁱ Eine aktuelle Übertragung des demokratiepolitischen Ansatzes ist die der demokratischen Krisengovernance zum Bewältigen der Corona-Krise. Wie kann das Krisenbewältigungspotential eines Gemeinwesens sich entfalten? Dazu: Raban Fuhrmann: Demokratie in der Krise – Krisen-Governance etablieren, <http://www.lernende-demokratie.de/de/publikationen>

^{iv} <https://www.landtag.nrw.de/home/parlament-wahlen/ausschusse-und-gremien/enquetekommissionen/a42.html> (03.10.20)

^v Ein engeres Zusammenspiel von repräsentativer, direkter und deliberativer Demokratie wird gegenwärtig an vielen Stellen gefordert und durchgespielt. So u.a. von Claus Leggewie und Patrizia Nanz als zusätzliche Konsultative oder in der Allianz für vielfältige Demokratie initiiert von der Bertelsmann-Stiftung, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/vielfaeltige-demokratie-gestalten/projektthemen/allianz-vielfaeltige-demokratie> (03.10.20)

^{vi} Wie u.a. vom französischen Historiker und Politologen Pierre Rosanvallon herausgearbeitet.

^{vii} Diese Demokratieentwicklungsstelle muss nicht nur entsprechend bestellt und bestallt, sondern auch umfassende mandatiert sein, um in enger Zusammenarbeit mit Fraktionen und Ministerien, aber auch Wissenschaft, Verbänden, Experten, Zivilgesellschaft und Bürgerschaft die Umsetzung der Agenda voranzutreiben. Dies setzt voraus dass die zugrundliegende Demokratiepoltische Agenda / Beteiligungssatzung selbst transsektoral erarbeitet worden ist. Demokratiepoltik kann selbst nur demokratisch betrieben werden.

^{viii} Letztlich läuft es auf eine Dynamisierung des bisherigen – staatischen – Gewaltenteilungsmodelles hinaus. Neben das Machtgleichgewicht der checks & balances von Legislative – Exekutive – Judikative, braucht es eine dynamisierende, das gemeinsame Lernen und Weiterentwickelnde betreuende Praeceptiven – als lernender Lehrer (Praeceptor) der Lernenden Demokratie.