

# Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen Strategieberatungen

Kaminabend am  
Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement  
der Kirchlichen Hochschule Wuppertal / Bethel  
30. Juni 2016

Thomas Suermann de Nocker

# Gliederung

1. Relevanz und Konzeption des Forschungsvorhabens
2. Vorstellung der Untersuchungsergebnisse
  - i. Differenzierung der Beratungsprozesse
  - ii. Problem 1: Ökonomische Antworten auf theologische Fragen
  - iii. Problem 2: Ausbleibende Antworten auf ökonomische Fragen
  - iv. Abschätzung der Relevanz und Konzeption verschiedener Probleme
  - v. Lösungsvorschläge
3. Weiterführende Überlegungen zur Situation der Kirche
4. Fazit

Wirtschaftliche Schwierigkeiten wirken sich direkt auf die Gestalt und die Arbeit der Kirche aus.

Drei „unmittelbare Anlässe“ für Veränderungen in der Gestalt der deutschen Kirche

- Rückgang der Priesterzahlen
- Verringerung der Zahl der Gläubigen
- Weniger finanzielle Mittel

Sehr relevanter Faktor

→ „Peinlich für die Kirchen ist, dass erst der Geldmangel sie in Bewegung bringt.“ (Zulehner)

Durch Priorisierungen und Rationalisierungen soll in den Sparprozessen die Effizienz der Bistümer erhöht werden.

Anspruch an die diözesanen Einsparungen: Den Auftrag weiterhin erfüllen können und vor Ort bleiben.

Gleiche Ergebnisse bei weniger Ressourcen erreichen  
→ höhere Effizienz, ökonomische Mittelverwendung

Einstellung von  
bestimmten  
Diensten  
→  
Priorisierungen

Einschritte für  
Mitarbeiter und  
Gläubige  
→  
Rationalisierungen

# Ökonomische und theologische Logik treffen bei den Beratungsprozessen „in Reinform“ aufeinander.

## Bistumsleitung

- theologisch gebildet
- viel Erfahrung und Wissen zum Kontext Kirche
- keine Erfahrung bei der Entwicklung von Sparprogrammen

## externe Berater

- betriebswirtschaftlich gebildet
- keine Erfahrungen im Kontext Kirche, ausschließlich Wirtschaftsunternehmen
- viel Erfahrung mit der Konzeption von Einsparprozessen

Wie gestaltet sich eine solche Kooperation?  
Wie sind die Ergebnisse zu bewerten?  
Welche Konsequenzen sind zu ziehen?

Grundlage der Analyse ist die Betrachtung von sieben diözesanen Beratungsprozessen.

Bistum Essen	McKinsey & Comp.	1996-97
Bistum Essen	BPG-Unternehmensb.	2004-05
Bistum Osnabrück	McKinsey & Comp.	2001-02
Bistum Mainz	McKinsey & Comp.	2001-02
Erzbistum Berlin	McKinsey & Comp.	2003
Bistum Aachen	Droege & Comp.	2004
Erzbistum Köln	McKinsey & Comp.	2003-05

Mithilfe von 32 qualitativen Interviews mit unterschiedlichen Personen sollen die Beratungsprozesse abgebildet werden.

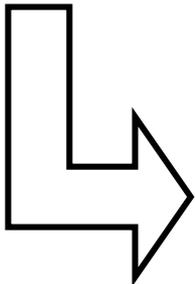
Mindestens einer Person aus den folgenden Gruppen wurden je Bistum interviewt:

Bistumsleitung  
(Ortsbischof oder Generalvikar zur Zeit der Beratungen)

Berater (möglichst verantwortlicher Partner)

Projekt- /Abteilungsleiter (involviert in Beratung)

Mitarbeitervertreter (zur Zeit der Beratungen)



Erfassung eines facettenreichen und möglichst realistischen Abbildes der Beratungsprozesse.

# Gliederung

1. Relevanz und Konzeption des Forschungsvorhabens
2. Vorstellung der Untersuchungsergebnisse
  - i. Differenzierung der Beratungsprozesse
  - ii. Problem 1: Ökonomische Antworten auf theologische Fragen
  - iii. Problem 2: Ausbleibende Antworten auf ökonomische Fragen
  - iv. Abschätzung der Relevanz und Konzeption verschiedener Probleme
  - v. Lösungsvorschläge
3. Weiterführende Überlegungen zur Situation der Kirche
4. Fazit

Die untersuchten Beratungsprozesse sind bezügl. der Beratungsinhalte und Voraussetzungen zu unterscheiden.

Erzbistum Berlin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher finanzieller Handlungsdruck und rigider Sparkurs</li> <li>• radikale Veränderungen</li> <li>• Starke Kritik innerhalb des Bistums</li> </ul>
Bistum Aachen	
Bistum Essen (BPG)	

Bistum Essen (MCK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verabschiedung eines moderaten Sparkurses, z.T. ohne Umsetzung</li> <li>• weitgehende Beschränkung auf Verwaltungsumstrukturierungen</li> </ul>
Bistum Osnabrück	
Bistum Mainz	

Erzbistum Köln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfangreicher Sparkurs, deutliche Verwaltungsumstrukturierungen</li> </ul>
----------------	---

Die Bereitschaft zur Veränderungen ist abhängig davon, ob ein Sanierungsprojekt oder eine Finanzkonsolidierung stattfindet.

- Schulden und wenig Rücklagen
  - Vorgeschichte der Sparmaßnahmen
- Hohe ökon. Zwänge

- Keine Schulden und angemessene Rücklagen
  - Noch moderates Haushaltsdefizit
- Aktuell wenig ökon. Zwänge

Externe Berater erscheinen als „letzte Rettung“

Externe Berater werden gebeten, Sparimpulse zu geben.

Bereitschaft zu großen Veränderungen, großer Einfluss der ökon. Berater

Kein akuter Veränderungsdruck, geringerer Einfluss der ökon. Berater

Je nach Beratungsprojekt entsteht die Gefahr, dass ökon. Fragen alles bestimmen oder ignoriert werden.

Finanzieller Handlungsdruck und eigene Hilflosigkeit geben den Beratern große Entscheidungsräume

Momentane finanzielle Handlungsspielräume verführen dazu, unbequeme Maßnahmen nicht durchzuführen

Zu stark ökon. beeinflusste Beratungsergebnisse

Keine nachhaltige Umsetzung der Beratungsergebnisse

Vernachlässigung der theol. Anforderungen an die Nachhaltigkeit

Vernachlässigung der ökon. Anforderungen an die Nachhaltigkeit

# Gliederung

1. Relevanz und Konzeption des Forschungsvorhabens
2. Vorstellung der Untersuchungsergebnisse
  - i. Differenzierung der Beratungsprozesse
  - ii. Problem 1: Ökonomische Antworten auf theologische Fragen
  - iii. Problem 2: Ausbleibende Antworten auf ökonomische Fragen
  - iv. Abschätzung der Relevanz und Konzeption verschiedener Probleme
  - v. Lösungsvorschläge
3. Weiterführende Überlegungen zur Situation der Kirche
4. Fazit

Ohne kirchenspezifische Kompetenz können die Berater nur Impulse geben, keine Vorschläge machen.

Beratung privatwirts. Untern.

hohe Branchenkompetenz  
Wissen um Org.-Ziele

Beratern wird hohe  
Kompetenz zugesprochen

Strategieempfehlungen  
können übernommen  
werden.

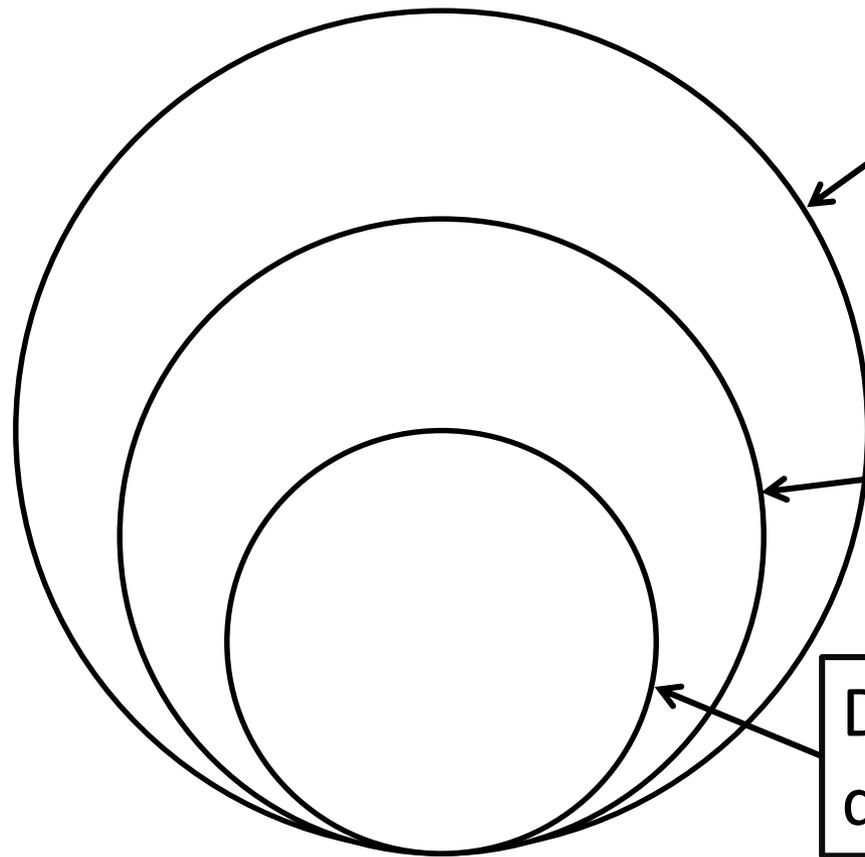
Beratung eines Bistums

Keine Branchenkompetenz  
Klarer Anspruch, nicht  
theologisch zu beraten

Beratern wird nur  
Teilkompetenz zugesprochen

Impulse müssen auf Sinn-  
haftigkeit und Anpassungs-  
fähigkeit überprüft werden

Durch die Trennung von Inhalt und Form wird die impliziten Theol. der Berater stark und pastorale Fragen ausgeblendet.



Neutrale Strategieberater stellen die pastorale Zukunftsfähigkeit sicher

Ausschließlich ökonomische Frage werden beachtet (Form)

Diese beeinflussen stark die Theologie (Inhalt)

- Einflussreiche implizite Theologie der Berater
- Verführung, pastorale Fragen auszublenden

Das Steuerungsverständnis der Berater verstärkt die geringe Entscheidungspartizipation innerhalb der Bistümer.

Ausgangssituation:  
„Top-Management-Beratung“  
unterstützt Bistumsleitung

Impliziert „top-down“  
Steuerungsverständnis  
aus der Wirtschaft.  
(Machtbasierte  
Organisationsplanung)

Unhinterfragt  
geringe  
Einbindung von  
Personen jenseits  
der Bistumsleitung  
in Zukunfts-  
entscheidungen

wahrgenommene Konsequenz:  
Widerspruch zur Communio-  
Ekklesiologie durch unbewusste  
Stärkung der Hierarchie  
zuungunsten der Gläubigen  
(OE wäre anschlussfähig)

Das ökonomische Konzept der Kernkompetenz hat beträchtliche kirchenpolitische Konsequenzen.

Sinkende Ressourcen zwingen zu Einschränkungen

oder

Gleichmäßige Ressourcenkürzungen

Schwerpunktsetzungen durch Prioritäten

Ökon. Strategie: Konzentration auf die Kernkompetenz

Alleinstellungs-  
merkmal  
Wettbewerbs-  
vorteil

wahrgenommene Konsequenz:  
- Verkürzte Wiedergabe des kirchl.  
Auftrages (nur spezifisch katholisch)  
- Klerikalisierung und Vermännlichung

Die ausschließl. Sicherstellung einer ökon. Nachhaltigkeit blendet die langfristigen pastoralen Herausforderungen aus.

Beratern können und dürfen nur ihrem ökon. Auftrag nachzugehen: Starke Fokussierung auf finanzielle Fragen.

Grund der Beratungen:  
Ökonomische Kurzsichtigkeit

Ziel der Beratungen:  
Nachhaltiges Wirtschaften

Konsequenz:  
Ausblenden pastoraler  
Herausforderungen der  
Zukunft

Eine ökon. Logik bestimmt unverhältnismäßig stark die Form und Gestalt und wirkt in die theologischen Inhalte hinein.

Behauptung:

Es findet keine theologische Beratung statt, da eine Trennung in pastorale und ökon. Fragen möglich ist.

Botschaft wird vom eigenen Handeln beeinflusst.



Veränderungen schaffen Fakten.

Form bestimmt Inhalt

# Gliederung

1. Relevanz und Konzeption des Forschungsvorhabens
2. Vorstellung der Untersuchungsergebnisse
  - i. Differenzierung der Beratungsprozesse
  - ii. Problem 1: Ökonomische Antworten auf theologische Fragen
  - iii. Problem 2: Ausbleibende Antworten auf ökonomische Fragen
  - iv. Abschätzung der Relevanz und Konzeption verschiedener Probleme
  - v. Lösungsvorschläge
3. Weiterführende Überlegungen zur Situation der Kirche
4. Fazit

Es besteht die Versuchung, Veränderungen zu vermeiden um die direkten Konsequenzen zu verhindern.

Einschnitte und Veränderungen bedeuten Verlust von Vertrautem und Liebgewonnenem

- Kritik innerhalb des Bistum
- Eigener Verlust von Vertrautem
- Eingeständnis von Fehlern und Machtverlust

Versuchung, ökon. Veränderungsnotwendigkeiten auch in oder nach den Beratungen zu ignorieren.

Es werden nur geringe Veränderungen beschlossen.

Konsequenz

Die beschlossenen Veränderungen werden nicht umgesetzt.

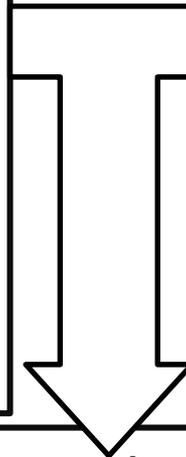
Es ist ein Problem, dass Beschluss und Umsetzung der Beratungsergebnisse nicht nachhaltig sind.

### Beschluss der Ergebnisse

- Keine Verabschiedung fester Beschlüsse, nur Absichtserklärungen
- Beschränkung auf bestimmte Bereiche und Handlungsoptionen
- Fehlende Identifikation mit den Ergebnissen

### Umsetzung der Ergebnisse

- Ignorieren der verabschiedeten Beschlüsse
- Nachträgliches Abmildern der Beschlüsse
- Zeitliches Strecken der Vorhaben



Die Beratungen haben nur sehr geringen Konsequenzen, die den Aufwand nicht rechtfertigen.

# Gliederung

1. Relevanz und Konzeption des Forschungsvorhabens
2. Vorstellung der Untersuchungsergebnisse
  - i. Differenzierung der Beratungsprozesse
  - ii. Problem 1: Ökonomische Antworten auf theologische Fragen
  - iii. Problem 2: Ausbleibende Antworten auf ökonomische Fragen
  - iv. Abschätzung der Relevanz und Konzeption verschiedener Probleme
  - v. Lösungsvorschläge
3. Weiterführende Überlegungen zur Situation der Kirche
4. Fazit

Die ersten kirchlichen Beratungsprojekte sind Beispiele für die Gründe der fehlenden Nachhaltigkeit der Prozesse.

eMp (1995-96)

- „grundlegende Neuausrichtung“
- extern festgelegte Prämissen und Kernkompetenzen

Kritik wurde laut,  
Zustimmung schwand

Bistum Essen (1996-97)

- Beschränkung auf Verwaltungsfragen
- ambitioniertes Sparprogramm

Maßnahmen nicht  
ausreichend, wurden  
nur z. T. umgesetzt

Keine nachhaltige Wirkung, gescheiterte Projekte

Die Gefahr einer „Ökonomisierung“ der Kirche durch die Berater wird oftmals überschätzt.

Die Trennung von theol. und ökon. Fragen ist unmöglich und inhaltlicher Einfluss der Berater unvermeidlich.

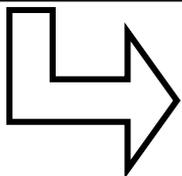
Aber: Nach dem eMp ist zu beobachten:

- Hoher Respekt vor Eigengesetzlichkeiten der Kirche
- Schon bestehende BWL-Instrumente in der Kirche
- Scheinprobleme durch unterschiedliche Sprache

Annahme: Konzepte einer „ökonomisierten Kirche“

→ Nicht finanzierbar bei Sanierungsprojekten

→ Nicht durchsetzbar bei Finanzkonsolidierungen



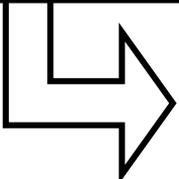
Berater taugen nur als ideologisches Feindbild

Die Impulse der Berater bleiben oft ungehört und die Konsequenzen der Prozesse sind gering.

Ohne akuten Handlungsdruck sind Einschnitte und Veränderungen in den Bistümern nur sehr schwer möglich.

Beobachtung:

- Begrenzte Nachhaltigkeit der Prozesse in Mainz und Osnabrück
- Gescheiterte Sparprogramme in Aachen und Essen
- Einschätzung der DBK zu Berlin

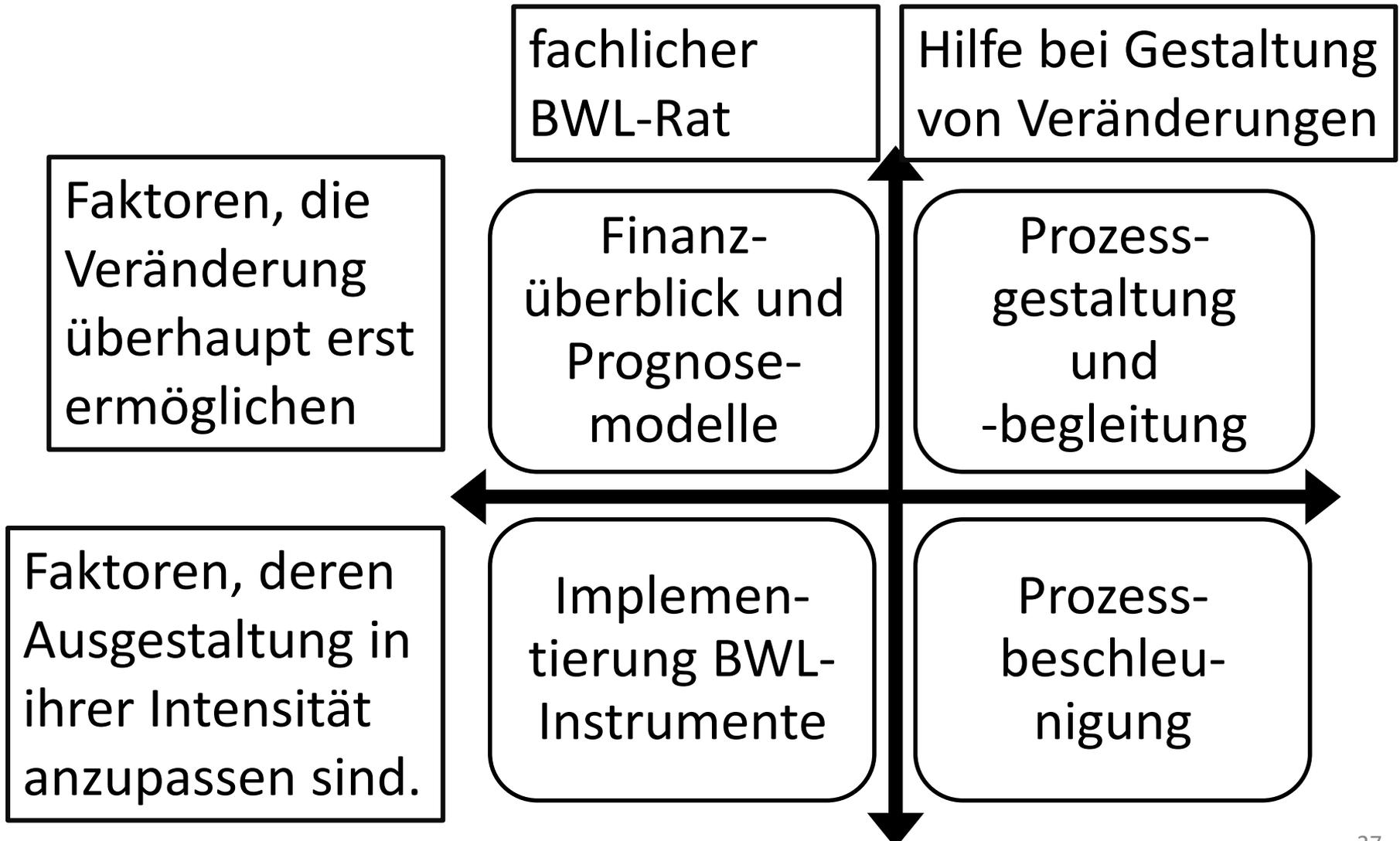


„sehr teure Bewusstseinsbildung“

# Gliederung

1. Relevanz und Konzeption des Forschungsvorhabens
2. Vorstellung der Untersuchungsergebnisse
  - i. Differenzierung der Beratungsprozesse
  - ii. Problem 1: Ökonomische Antworten auf theologische Fragen
  - iii. Problem 2: Ausbleibende Antworten auf ökonomische Fragen
  - iv. Abschätzung der Relevanz und Konzeption verschiedener Probleme
  - v. Lösungsvorschläge
3. Weiterführende Überlegungen zur Situation der Kirche
4. Fazit

Ein Teil der Berateraufgaben sollte auf den Kontext angepasst werden.



Die Bistumsleitung sollte gegenüber ihren Beratern  
Leitung wahrnehmen.

- Beratungsauftrag genau formulieren
- Partizipation im Prozess bestimmen

- Vertrauen aufbauen
- Berater als Dialogpartner nutzen

- Kritische Reflexion der Vorschläge
- Anschlussfähigkeit sicherstellen

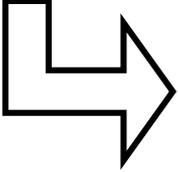
Intensive Kommunikation nach außen

Die Bistumsleitung sollte den Veränderungsprozess transparent gestalten und die Gläubigen einbinden.

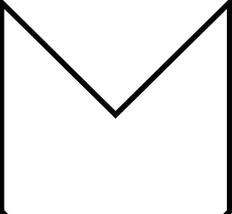
Die Veränderungsprozesse wurden aus folgenden Gründen wenig partizipativ gestaltet:

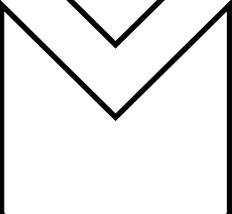
- Zeitdruck durch wachsendes Haushaltsdefizit
- Vorbehalte gegen synodale Prozesse
- Angst vor falschen Erwartungen und Überforderung
- Erfordernis von speziellen Haushaltskenntnissen

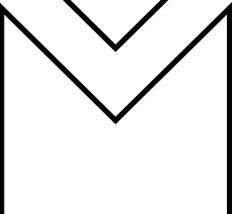
Bedeutsam: höhere Transparenz im Prozess  
intensivere Kommunikation  
mehr Entscheidungspartizipation

- 
- stärkere Beachtung ekklesiologischer Vorgaben
  - Höhere Motivation durch Partizipation

Die Bistumsleitung sollte sicherstellen, dass die beschlossenen Veränderungen konsequent umgesetzt werden.

- 
- Kommunikation der Finanzsituation
  - Schaffung eines Problembewusstseins

- 
- Breite Entscheidungsbasis (situationsabhängig)
  - Verabschiedung verbindlicher Maßnahmen

- 
- Know-How-Transfer
  - Langfristiges Umsetzungscontrolling

# Gliederung

1. Relevanz und Konzeption des Forschungsvorhabens
2. Vorstellung der Untersuchungsergebnisse
  - i. Differenzierung der Beratungsprozesse
  - ii. Problem 1: Ökonomische Antworten auf theologische Fragen
  - iii. Problem 2: Ausbleibende Antworten auf ökonomische Fragen
  - iv. Abschätzung der Relevanz und Konzeption verschiedener Probleme
  - v. Lösungsvorschläge
3. Weiterführende Überlegungen zur Situation der Kirche
4. Fazit

Die Kritikpunkte an die Beratungsprozesse deutet hin auf eine tiefe Identitätskrise innerhalb der deutschen Kirche.

Die extern begleiteten Veränderungsprozesse riefen viel Kritik von Bistumsangehörigen und Außenstehenden hervor.

Konkret:

- Radikalität der Sparmaßnahmen
- Top-down-Beratungsansatz
- Auswahl der Prioritäten
- Einführung Output-Steuerung
- Ignorierung pastoraler Herausforder.

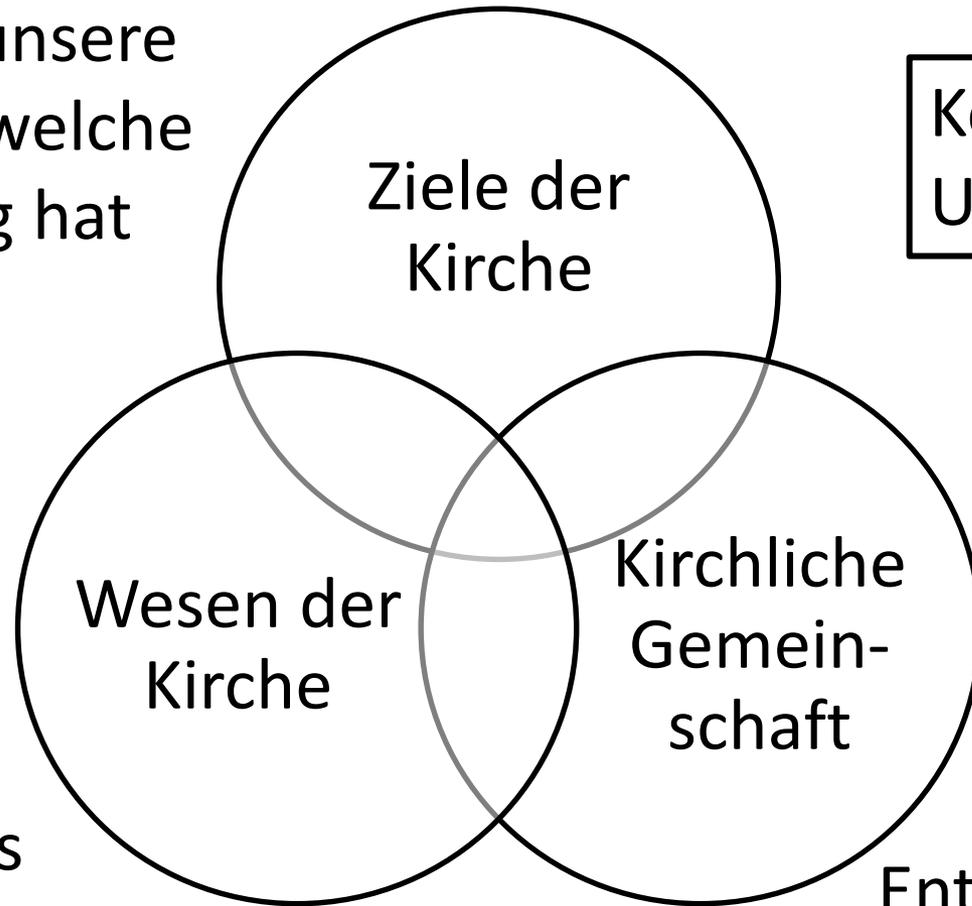
Berater brauchen mehr „Branchenkompetenz“

Tiefgreifende Uneinigkeit und Verunsicherung  
→ Identitätskrise

Die heutige Identitätskrise zeigt sich in den Veränderungsprozessen an drei Facetten, die miteinander verknüpft sind.

Was sind unsere Ziele und welche Bedeutung hat Effizienz?

Konkrete Umsetzung!



Welche Struktur hat die Kirche als Organisation und Religionsgemeinschaft?

Wer ist zu welchen Entscheidungen bevollmächtigt?

Bei begrenzten Ressourcen bekommt die grundsätzliche Frage nach Effizienz eine große Bedeutung.

ohne begrenzte Ressourcen

keine Notwendigkeit zur Abwägung verschiedener Wege zur Zielerreichung

mit begrenzten Ressourcen

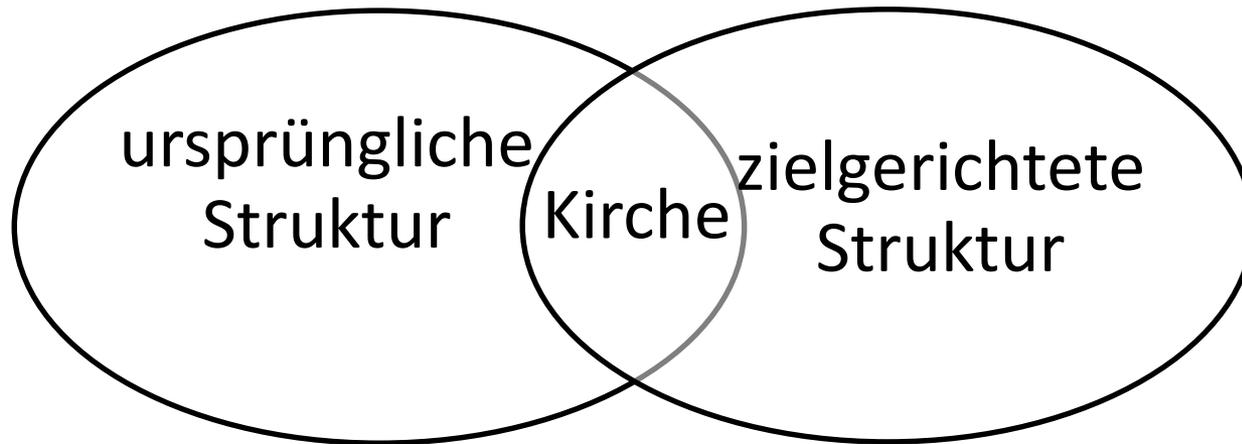
Konkurrenz verschiedener Wege um Ressourcen.

Auf welchem Weg erreichen wir unsere Ziele?

„Eine effizientere Kirche ist eine bessere Kirche.“

„Eine bestimmte Ineffizienz gehört zur praktischen Konsequenz einer lebensweltlichen Botschaft.“

In der Wahrnehmung ihrer Mitglieder hat die Kirche eine zielgerichtete Struktur und sieht andere Erwartungen.



Heutige Wahrnehmung:  
abwählbare Dienstleistungsorganisation

Hineindrängen in eine zielgerichtete Struktur

- Lockereres Bindungsverständnis, andere Identifikation
- Verschiebung der primären Rollenbezüge vom religiösen zu sozial-ethischen Funktionen

Aus der Fokussierung auf eine zielgerichtete Struktur ergeben sich zwei ökonomische „Sackgassen“.

Ökonomische Handlungskonsequenzen aus der Wahrnehmung der Kirche mit zielgerichteter Struktur:

Ausschließliche  
Konzentration auf  
Alleinstellungsmerkmale

Sektenähnliche Züge

Radikale  
Kundenorientierung

Verlust des Glaubens,  
Identitätsproblem

Sackgassen, Verkürzung des kirchlichen Auftrages

Je nach zeitlicher Dringlichkeit der Fragen sollte das Maximum an Entscheidungspartizipation gewährt werden.

Es gibt ein Spannungsfeld konkurrierender Leitbilder

Volk-Gottes/  
Communio-  
Ekklesiologie

Hierarchisch  
juridische  
Ekklesiologie

Wie werden die strukturellen Entscheidungen für die Zukunft der Kirche getroffen?

Möglichst unter Einbindung einer breiten Basis, sofern es die zeitliche Dringlichkeit der Entscheidungen erlaubt.

# Gliederung

1. Relevanz und Konzeption des Forschungsvorhabens
2. Vorstellung der Untersuchungsergebnisse
  - i. Differenzierung der Beratungsprozesse
  - ii. Problem 1: Ökonomische Antworten auf theologische Fragen
  - iii. Problem 2: Ausbleibende Antworten auf ökonomische Fragen
  - iv. Abschätzung der Relevanz und Konzeption verschiedener Probleme
  - v. Lösungsvorschläge
3. Weiterführende Überlegungen zur Situation der Kirche
4. Fazit

Eine ausschließliche Fokussierung bei Veränderungsprozessen auf externe Berater lässt viele Fragen unbeantwortet.

Gestaltung eines finanziell motivierten Veränderungsprozesses mithilfe von externen, betriebswirtschaftlichen Strategieberatern

Vorteil:

Nachteil:

Hilfe bei der Gestaltung der Prozesse

Einfluss einer impliziten Theologie der Berater

Aber:

Bei der Beantwortung der Fragen hinter der finanziellen Krise können die Berater nicht helfen.

Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker  
FOM-Hochschule für Oekonomie & Management  
TSdN@TSdN.info  
www.TSdN.info