



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen  
und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

**KVI** im **DIALOG**

4 | November 2016

#### **Finanzen**

Projekt § 2b Umsatzsteuer-  
gesetz

#### **Energie und Umwelt**

Ein Stromer, der die Reichweitendiskussion  
in der Mittelklasse beendet - Der neue  
Opel Ampera-e bietet Fahrspaß und beste  
digitale Vernetzung

#### **Informationstechnologien**

Wie die Digitalisierung unsere  
Jobs verändert -  
BITKOM Thesenpapier Arbeit 4.0

#### **Management & Organisation**

Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre -  
von den Anfängen bis zu einer speziellen  
Managementlehre für Sozialunternehmen,  
Teil 7

#### **Facility- und Immobilien- management**

Brandschutz -  
Rechtssichere Gefahrenmeldung in  
kirchlichen Sonderbauten

#### **Personalmanagement**

Erfolgreich als Team -  
Unterschiedlichkeit konstruktiv nutzen:  
vom Konfliktpotenzial zu Synergien



## **Management & Organisation**

Impulse für die Entscheidungskultur  
bei kirchlichen Zukunftsfragen

## Impulse für die Entscheidungskultur bei kirchlichen Zukunftsfragen

Entscheidungsvorbereitung ohne „Abkürzungen im Denken“ und Rechenschaft ohne „Wenn und Aber“

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker

Auf den ersten Blick verbinden einen Energieversorger wie RWE und die Kirche nicht viel mehr als das Grundanliegen, Licht in die Welt zu bringen.

Auf den zweiten Blick zeigen sich aber zwei Großorganisationen, die tiefgreifende Wandlungsprozesse durchlaufen und bei denen viele Entscheidungen mit einer hohen Relevanz für die Zukunft getroffen werden müssen.

### Wie kam es zu Fehlentscheidungen in der Vergangenheit?

Um Fehlentscheidungen - die man sich immer weniger leisten kann - zukünftig noch effektiver zu vermeiden, hat RWE in einem großen Projekt das Entscheidungsverhalten analysiert und dabei untersucht, auf welcher Grundlage die Entscheidungen getroffen wurden, die sich rückblickend als suboptimal herausgestellt haben.

Die zentrale Frage dabei war, welche Rolle Verhaltensaspekte dabei gespielt haben: „Gab es zum Beispiel so etwas wie ein Herdenverhalten, dem sich niemand in den Weg stellen wollte? Oder wurde einfach mit einem viel zu optimistischen Blick in die Zukunft geschaut und Risiken nicht gesehen oder vernachlässigt? Welche Rolle spielten zudem die Management- und Führungskultur?“ (vgl. auch im Folgenden Scherpereel et al (2015))



Abb.: Colourbox

Eine Kultur der offenen Aussprache motiviert Mitarbeiter, kritische Punkte konstruktiv anzusprechen. In vielen Unternehmen wird dies vom Management unterstützt und eingefordert.

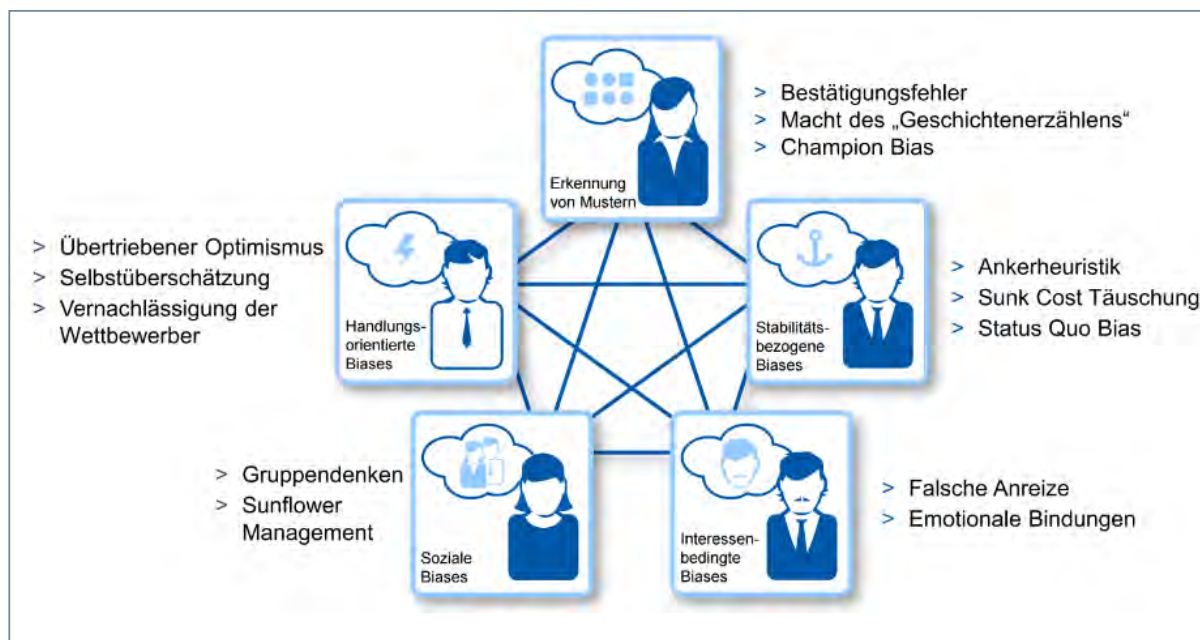
Das Projektteam um Peter Scherpereel hat mit diesem Ansatz eines „Verhaltenscontrollings“ 2015 den renommierten Controller-Preis des Internationalen Controller Vereins (ICV) gewonnen: Verhaltenscontrolling wurde als wichtige Ergänzung zum traditionellen Controlling gewürdigt. (Angemerkt sei: Personen, für die Controlling im Allgemeinen eher fremd ist, mögen „Verhaltenscontrolling“ verkürzt und sinnentstellend als „Verhaltenskontrolle“ übersetzen und dieses mit „Denkverboten“ oder George Orwell verknüpft. In Wirklichkeit geht es aber eher um das Gegenteil, wie im Folgenden aufgeführt wird.)

Grundlage der Analyse war die Beobachtung, dass Cognitive Biases - frei übersetzt mit „Abkürzungen

im Denken“ - Manager bei Entscheidungsfindungen unbewusst beeinflussen. Da Controlling bei der Entscheidungsfindung mit Informationen unterstützen will, gehört zu dieser Aufgabe auch, ein unbewusst verzerrtes Bild beim Manager „geradezurücken“.

Im Rahmen des Projektes wurden insgesamt 15 unterschiedliche Biases in fünf Gruppen identifiziert, die in Unternehmensentscheidungen besonders relevant sind.

Hierzu wurden jeweils Techniken entwickelt, wie solch selektive Wahrnehmungen korrigiert werden können und somit der potenziell negative Einfluss von Biases auf Entscheidungsprozesse reduziert wird.



Fünf Gruppen identifizierter „Abkürzungen im Denken“

### Konkrete Techniken reduzieren negativen Einfluss von irrationalen Denkmustern

Ein Beispiel, um übertriebenem Optimismus entgegenzuwirken ist die standardmäßige Hinzuziehung eines „Advocatus Diaboli“ bei Diskussionen über wichtige Entscheidungen: Ein Mitarbeiter muss in einer Besprechung konsequent gegen einen favorisierten Vorschlag argumentieren, um Schwachstellen besser zu beleuchten.

Ein weiteres Beispiel ist die „Pre-Mortem-Analyse“, bei der es darum geht, in sehr komprimierter Weise zentrale Projektrisiken einzuschätzen und Gegenmaßnahmen zu identifizieren: Unter der Annahme, das Projekt wäre fünf Jahre nach der Projektentscheidung vollständig gescheitert und würde große Probleme verursachen, sollen Workshop-Teilnehmer aufzeigen, welche Gründe dazu geführt haben könnten.

Gemeinsam wird dann diskutiert, wie die Gründe zusammenhängen, wie hoch die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit ist und wie jetzt schon Maßnahmen zur Redu-

zierung dieser Risiken beschlossen werden können. Heute gilt bei RWE, so Scherpereel, dass „bei jeder Vorstandsbesprechung [...] mittlerweile transparent zu machen [ist], ob und welche Techniken zur Reduzierung des Einflusses von Biases angewendet wurden.“

Mit der Sensibilisierung, dass Manager unbewusst in irrationale Entscheidungsmuster verfallen können, sollte ein Kulturwandel innerhalb des Konzerns angestoßen werden: Eine „Kultur der offenen Aussprache“ soll Mitarbeiter dazu motivieren, kritische Punkte konstruktiv anzusprechen. Dieser Wandel, so Scherpereel, wird vom Management aktiv unterstützt und eingefordert: „Diskussionen des Top Managements werden heute deutlich offener geführt, und ein kritisches Hinterfragen wird zunehmend als konstruktiv und erwünscht wahrgenommen.“

### Kultur der Kirchen bietet gute Grundlage für die entwickelten Techniken

Die Zeiten, in denen in Kirche konstruktive Kritik als unerwünschte

Einmischung aufgefasst wurde, sind vorbei - wenn es sie je gegeben hat.

Die evangelische Kirche ist durch ihre synodale Struktur grundsätzlich sehr dialogisch verfasst. Spätestens mit dem Dialogprozess in der katholischen Kirche nach dem Missbrauchsskandal und der Causa Limburg wird Kritik grundsätzlich wohlwollend betrachtet. Aber auch die Beteiligung vieler Menschen an einer Entscheidung und entsprechende Transparenz schützen nicht vor Biases in der Entscheidungsfindung, die erhebliche Risiken bedeuten können.

Die Kirchen stehen vor großen Veränderungsprozessen, reflektieren ihre Rolle in der Gesellschaft sowie für die Menschen und müssen diese Wege zukünftig mit stärker begrenzten Ressourcen gestalten: Die Zahl der Gläubigen ist konstant rückläufig, die Kirchensteuereinnahmen haben den Zenit erreicht (vgl. beispielhaft Kirche+Leben (2016)). In der katholischen Kirche sank die Zahl der Priesterweihen in allen deutschen Diözesen auf das historische Tief von 58 in 2015 wäh-

rend auch in den evangelischen Kirchen die Probleme wachsen, Pfarrerstellen zu besetzen.

### Unterschiedliche „Abkürzungen im Denken“ finden sich auch in der Kirche

Ein Blick auf die fünf bei RWE identifizierten Gruppen von Biases zeigt, dass sie auch im kirchlichen Kontext mitverantwortlich für ernste Probleme sein können. Nachfolgend sind einige Beispiele für solche „Abkürzungen im Denken“ in den fünf Gruppen aufgeführt

#### 1. Handlungsorientierte Biases:

Diese konnten z. B. im Erzbistum Berlin vor der 2005 notwendig gewordenen Sanierung beobachtet werden. Es herrschte vor allem in den Neunzigerjahren ein übertriebener Optimismus, was den Zuzug an Katholiken und den Bedarf neuer katholischer Gebäudeinfrastruktur anging. Dazu hielt man an vielen Angeboten fest, die man sich eigentlich nicht mehr leisten konnte. Das Resultat war die Finanzmisere von 2005 mit den schmerzhaften Folgen. (vgl. Suermann (2012))

#### 2. Erkennen von Mustern:

Wenn dann, wie z. B. in Berlin oder in anderen Bistümern, strategische Unternehmensberater engagiert wurden, die Probleme zu lösen, dann wurde deren „Erlösungsversprechen“ zu wenig hinterfragt. Die Folge waren zum Teil pastoral unreflektierte Ergebnisse. (vgl. ebenda).

#### 3. Stabilitätsbezogene Biases:

Bisweilen wird das bestehende pastorale Angebot damit gerechtfertigt, dass an der Herausbildung in der Tradition ja der Heilige Geist beteiligt war. Obwohl diese Arbeitsfelder sich zum Teil an der Nachfrage der Vergangenheit orientieren oder

gesellschaftliche Entwicklungen außer Acht lassen, hält man daran an unterschiedlichen Stellen in irrationaler Weise fest.

4. **Soziale Biases:** Leitungspositionen in der Kirchenleitung – in der katholischen Kirche noch mehr als in den evangelischen Schwesterkirchen – sind zumeist auch geistliche Ämter, mit denen ein anderes Selbstverständnis im Vertrauen verbunden ist. Die Bildsprache ist dazu aufschlussreich: Welche Schafe hinterfragen schon die Entscheidungen ihrer Hirten? In solch einem Klima kann es in Einzelfällen dazu kommen, dass bei anstehenden Entscheidungen die eigene Positionierung schnell an die (mögliche) Auffassung der Führungskräfte ausgerichtet oder Dissens nur sehr zurückhaltend geäußert wird.

#### 5. Interessensbedingte Biases:

Naturegeben haben viele an einer Entscheidung Beteiligte auch Eigeninteressen, die zumindest unbewusst beeinflussen. Auch durch die Herbeiführung von Entscheidungen in breiten, partizipativ gestalteten Strukturen lässt sich dieses nicht vermeiden. Wenn z. B. im Rahmen von synodalen Prozessen über die Zukunft eines Bistums oder einer Landeskirche beraten wird, dann beteiligen sich viele engagierte Christen. Die Interessen der Personen, die der Kirche aktuell fernstehen und die gerade erreicht werden sollen, werden aber unter Umständen von niemandem direkt vertreten und werden bei Beschlüssen dann möglicherweise zu wenig beachtet.

### Zur Kultur der offenen Aussprache gehört auch eine Kultur der Entscheidungsverantwortung

Um negative Folgen irrationaler Denkmuster zu erkennen, ist es im ersten Schritt wichtig, dass

die Beteiligten dafür sensibilisiert werden und allen bewusst wird, dass auch langjährige Führungserfahrung nicht vor diesen feilt. Darauf aufbauend könnten in ähnlicher Weise wie bei RWE strukturiert Techniken eingeführt werden, die helfen, die Biases aufzudecken.

Die Motivation, bei Bedarf konstruktiv und offen Kritik zu äußern, sowie die Entwicklung von Methoden, Entscheidungsrationale zu unterstützen, sind gute Schritte in der Kirche, es bietet sich aber noch eine Ergänzung an: Einer „Kultur der offenen Aussprache“ muss eine „Kultur der Entscheidungsverantwortung“ zur Seite gestellt werden: Es geht – zugespitzt formuliert – nicht nur darum, Vorbehalte und Bedenken aussprechen zu lassen, sondern nachdem diese reflektiert wurden, auch Entscheidungen zu treffen, für deren Konsequenzen die Entscheider sich auch später verantwortlich zeigen. Kurz gesagt: Was motiviert mehr, eine Entscheidung gründlich abzuwägen, als der Umstand, dass man sich später auch bei Schwierigkeiten dafür rechtfertigen muss?

Hier zeigt sich zuweilen ein Defizit: Wenn heutige Probleme auf fatale Fehlentscheidungen der Vergangenheit zurückzuführen sind (die hätten erkannt werden können), dann entspricht es zumeist nicht der kirchlichen Kultur, die damaligen Entscheidungsträger in die Verantwortung zu nehmen und zumindest offen Missfallen auszudrücken.

Beispielsweise könnten das Investitionsentscheidungen der Vergangenheit sein, die ein bestimmtes kirchliches Engagement ermöglichten, deren Folgekosten aber in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten den Trägern teuer zu stehen kommen.

Es gibt Beispiele von kirchlichen Bauprojekten, der Gründung von

kirchlichen Bildungseinrichtungen oder der strukturellen Ausweitung bestimmter pastoraler Dienstleistungen, die in der Vergangenheit zwar das kirchliche Wirken bereichert haben, aber deren z. B. wirtschaftliche Langzeitfolgen damals ausgeblendet wurden und heute zu einer großen Hypothek geworden sind.

Rational betrachtet waren diese Entscheidungen große Fehlentscheidungen, einzelne Personen werden aber fast nie damit in Verbindung gebracht. (Eine Ausnahme in einem zugegebenermaßen besonderen Fall bildet Bischof Dr. Tebartz-van Elst.)

### Wo hat Rücksichtnahme Grenzen?

Die Hemmschwelle ist aber groß, einen um das Bistum verdienten

Geistlichen mit Fehlentscheidungen aus der Vergangenheit zu konfrontieren und so Schatten auf sein Gesamtwirken zu werfen.

In ähnlicher Weise bestehen Vorbehalte, engagierte Ehrenamtliche, die Verantwortung in ihrer Gemeinde übernehmen, für im Einzelfall sogar grob fahrlässigen Entscheidungen in die Pflicht zu nehmen.

Es besteht dann Angst besteht, ehrenamtliches Engagement im Allgemeinen zu schwächen: Wer stehe denn noch ehrenamtlich für ein Amt im Aufsichtsrat eines kirchlichen Krankenhauses zur Verfügung, wenn man Gefahr laufe, unter Umständen verklagt zu werden? Wer übernehme denn Verwaltungsaufgaben in einer gemeindlichen Kita, wenn man als Dank nachher vorgerechnet be-

kommt, welche Zuschüsse noch hätten zusätzlich abgerufen werden können?

Auch wenn die Vorbehalte ihre Berechtigung haben und sich die Uhr sowieso nicht zurückdrehen lässt, so ließe sich ein Signal aussenden, dass bei allen Entscheidungsträgern verlangt wird, auch langfristig Rechenschaft abzulegen. Außerdem könnten dadurch die aktuellen Leitungskräfte entlastet werden, die von der kirchlichen Öffentlichkeit heute für die Konsequenzen der Fehler der Vergangenheit verantwortlich gemacht werden.

Eine gründliche Vorbereitung von Entscheidungen, auch unterstützt durch Techniken eines Verhaltenscontrollings, sowie das Bewusstsein, welche langfristige Relevanz Entscheidungen haben, gehören somit eng zusammen.



Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker lehrt und forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Er berät kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.

#### Literatur

Kirche+Leben (Hg.): Erstmals Rückgang bei Kirchensteuern im Bistum Münster. 21.Sept. 2016. Online unter: [www.kirchensite.de/aktuelles/bistum-aktuell/bistum-aktuell-news/datum/2016/09/21/erstmals-rueckgang-bei-kirchensteuern-im-bistum-muenster/](http://www.kirchensite.de/aktuelles/bistum-aktuell/bistum-aktuell-news/datum/2016/09/21/erstmals-rueckgang-bei-kirchensteuern-im-bistum-muenster/)

Scherpereel, P., Gaul, J. & Muhr, M.: Entscheidungsverhalten bei Investitionen steuern. In: Controlling & Management Review (2015) Vol. 59: S. 32-39.

Scherpereel, P.: Berücksichtigung von Biases im Entscheidungsprozess, Vortrag am 20. April 2015 in München. Online unter: [www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein\\_Dateien/Awards/Vortrag%3%A4ge\\_Gewinner\\_ControllerPreis/ControllerPreis\\_2015\\_Ber%3%BCcksichtigung\\_von\\_Biases\\_in\\_Entscheidungsprozessen.pdf](http://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Awards/Vortrag%3%A4ge_Gewinner_ControllerPreis/ControllerPreis_2015_Ber%3%BCcksichtigung_von_Biases_in_Entscheidungsprozessen.pdf)

Suermann, T.: Die Weisen aus dem Wirtschaftsland? - Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen. Münster 2012.