



Hochschule Wismar

University of Technology, Business and Design

Fachbereich Wirtschaft



Hochschule Wismar

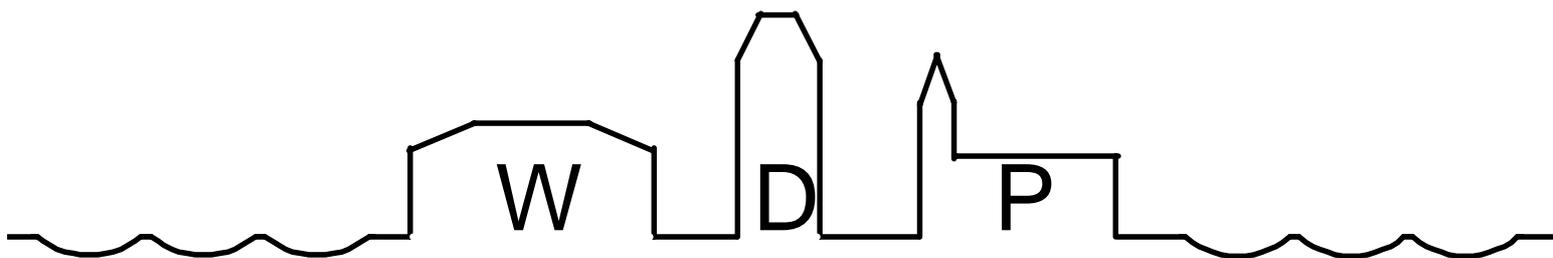
University of Technology, Business and Design

Faculty of Business

Jost W. Kramer

Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche

Heft 03 / 2004



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, International Management, Krankenhaus-Management und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße 14
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
e-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

ISSN 1612-0884
ISBN 3-910102-44-1

JEL-Klassifikation L31, L21, M14

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2004.
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Einführung	4
2. Kunde, Klient, Gemeindemitglied?	5
3. Aufgaben der strategischen Planung	6
4. Portfolioanalyse als Instrument strategischer Planung	8
5. Strategische Planung im Bereich sozialer Verwaltung und Arbeit?	10
6. Beispielhafter Einsatz von strategischer Planung in einer Diözese	11
7. Umsetzung der Planungsergebnisse	15
8. Grenzen und Probleme	16
Literaturverzeichnis	18
Autorenangaben	20

Vorwort

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um die überarbeitete und erweiterte Fassung eines älteren Aufsatzes mit gleichem Titel (Kramer 2000), der relativ schwer zugänglich ist. Durch die Veröffentlichung in dieser Form soll dem in jüngster Zeit häufiger geäußerten Wunsch nach einer leichteren Erreichbarkeit der Überlegungen entsprochen werden.

1. Einführung

Strategische Planung in der Kirche? Darf man das denn? Geht das denn überhaupt? Kann man Verfahren aus der Wirtschaft einfach in eine andere Umgebung verpflanzen? Führt das nicht zu einer völligen Veränderung und Ökonomisierung der Kirche? So oder ähnlich lauten üblicherweise die Vorbehalte gegenüber der Adaption wirtschaftswissenschaftlicher Methoden und Verfahren. Zwischenzeitlich wird sogar die Gefahr einer „McKinsey-Kirche“¹ heraufbeschworen.

Sicher, ein einfaches Überstülpen ökonomischer Ansätze auf andersgeartete Zusammenhänge, ob in der Sozialverwaltung oder anderswo, ist wenig hilfreich. Dennoch gibt es überzeugende Argumente für ein angelehtes Vorgehen.

„Wer so richtig um die Lösung seiner ganz spezifischen Probleme ringt, entwickelt oft einen fast autistischen Blick auf die eigenen Sorgen. Er zermartert sich das Hirn, ohne zu erkennen, daß ein einziges Aufblicken möglicherweise genügt, um mit einem neuen, ungewohnten Blickwinkel zu neuen Lösungsmöglichkeiten zu gelangen“ (Brummer 1997: 9).

Situationen, in denen man sich nahezu ausschließlich mit seinen eigenen Problemen beschäftigt, finden sich bei Personen und Institutionen gleichermaßen. Der dahinter stehende Wunsch ist es in der Regel, die Probleme zu überwinden und die eigene Lage zu verbessern. Gerade die Konzentration auf die Probleme kann dies jedoch verhindern: Man beschäftigt sich so ausschließlich mit den Problemen, dass man den Blick für die Lösungen verliert. Die Psychologen bezeichnen dies als „Problemfixierung“ (vgl. Schmidt 1993: 127), der Volksmund als das „Kochen im eigenen Saft“.

Um dieses Starren auf die Probleme aufzubrechen, bietet es sich an, „daß man Informationen einführt, die die Aufmerksamkeit auf Ressourcen lenken oder auf aussichtsreiche Verhaltensbeiträge, die man bisher nicht wahrgenommen hat“ (Lütz 1999: 87f). Um diese neuen Informationen zu erhalten, bedarf es gezielter Techniken der Informationsgewinnung; wären die Informa-

¹ So übertitelt Robert Misik (2004: 15) seinen Artikel zu Kirche, Kultur und Ökonomie mit „Das McKinsey-Syndrom“.

tionen bereits vorhanden, hätte man sie ja schon eingesetzt. Um dieses Dilemma zu überwinden, wurde gezielt untersucht, wie anderswo – beispielsweise in der Wirtschaft – Informationsgewinnung in Organisationen betrieben wird. Bezogen auf die Kirche stellt Brummer (1997: 10) fest: „Wir wollen ... den Kopf heben und über die Zäune blicken: Was tut sich denn in der Nachbarschaft der Kirche so? Gut geklaut ist besser als schlecht erfunden?“ Übrigens findet sich auch diese Vorgehensweise im Spektrum der verschiedenen Managementtheorien wieder: Dort heißt diese Methode „Benchmarking“ oder „Best Practice“ (Hoerner/Vitinius 1997: 172ff).

2. Kunde, Klient, Gemeindeglied?

Dass sich gerade die Kirche, aber auch viele andere Organisationen, die soziale Dienstleistungen erbringen, schwer damit tun, Konzepte und Ansätze aus der Betriebswirtschaftslehre zu übernehmen, dürfte in erheblichem Maße auch an der unterschiedlichen Terminologie liegen.

So spricht die Betriebswirtschaftslehre beispielsweise sehr konsequent von „Kunden“, ohne diesen Begriff üblicherweise jedoch zu definieren.² Unter dem Stichwort „Kundendienst“ verweisen Sellien/Sellien ((Hrsg.) (1979: 2515) lediglich darauf, dass es sich bei Kunden um Abnehmer handelt, ohne auf die Art und Weise der Abnahmebeziehung weiter einzugehen. Etwas konkreter, aber dennoch konzeptionell neutral ist das Kundenverständnis im Qualitätsmanagement, wenn unter dem Kunden der Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produkts oder einer bereitgestellten Dienstleistung verstanden wird.³

Angesichts dieser begrifflichen Offenheit ist es zunächst nicht ohne weiteres nachvollziehbar, dass Kirchen, Nonprofit-Organisationen, mildtätige Einrichtungen, Sozial- und Jugendämter, aber auch Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen Schwierigkeiten mit dem Begriff haben.⁴ Hintergrund dieser Einstellung dürfte sein, dass mit dem Kundenbegriff eine Autonomie in der Entscheidung und ein Ausmaß an Wahlfreiheit verbunden wird, dass einerseits gerade bei Nachfragern nach sozialen Dienstleistungen eindeutig nicht oder nur in erheblich eingeschränktem Maße besteht (Arbeitslose, Kranke, Obdachlose, Pflegebedürftige, etc.) oder andererseits im Widerspruch zum Selbstverständnis der Organisation (Gewerkschaften, Kirche, Parteien, etc.) steht. Ge-

² Vgl. z. B. Sellien/Sellien (Hrsg.) (1979); Recktenwald (1981); Mühlbradt (1999); Mefert (1980); Brassington/Pettitt (2003).

³ Vgl. <http://www.quality.de/lexikon/kunde.htm>, abgerufen am 13.04.2004.

⁴ Diese Erfahrung hat der Verfasser auch bereits im Rahmen seiner eigenen Veranstaltungen im Studiengang „Management sozialer Dienstleistungen“ gemacht, wo gerade Studierende mit ausgeprägtem sozialen Engagement sich intuitiv gegen die Verwendung des Kundenbegriffs sträuben.

rade Kirchen, Parteien, Gewerkschaften und ähnliche Organisationen zeichnen sich jeweils durch eine Art identitätsstiftende Weltanschauung aus, die mehr oder weniger stark mit einem politischen oder geistlichen Führungsanspruch verknüpft ist, der sich nur bedingt mit einer Wahlfreiheit der Individuen verknüpfen lässt.

Ausgehend von diesem Unbehagen gegenüber dem Kundenbegriff werden in der Literatur alternative Begriffe verwendet, wie z. B. Klient, Patient, Gemeindemitglied etc. – die allerdings wiederum auch mit einer gewissen fachterminologischen Belegung verknüpft sind und, wie z. B. im Falle des „Klienten“, durchaus eine ebenfalls unerwünschte fachliche oder soziale Unterlegenheit implizieren können. Da diese inhaltliche „Belastung“ ebenso wie der Kundenbegriff zu Missverständnissen führen kann, stellen diese Begriffe nach Ansicht des Verfassers keine echten Alternativen dar.

Vor diesem Hintergrund soll im weiteren an Stelle von Kunden, Klienten, Gemeindemitgliedern etc. der Begriff des „Adressaten“ verwendet werden, als Bezeichnung für jene Personen, an die sich eine Organisation im Allgemeinen und eine Diözese im Besonderen mit ihren Angeboten und Dienstleistungen richten.

3. Aufgaben der strategischen Planung

Keine Organisation kann längerfristig bestehen, geschweige denn ihre Aufgaben erfüllen, wenn sie nicht eine Vorstellung hat, welche langfristigen Ziele, welche Mission sie hat und wie sie diese zu erreichen gedenkt. Die Absteckung des Weges zu diesem Ziel – und in gewissem Maße auch die Zielfestlegung bei konkurrierenden Zielen – ist Thema der strategischen Planung.

Strategische Planung hängt, wie der Name schon sagt, eng mit der Formulierung von Unternehmungsstrategien zusammen. Darunter versteht man „grundsätzliche Vorstellungen darüber, wie ein Unternehmen seine vorhandenen oder potentiellen Stärken einsetzen bzw. seine Schwächen abbauen will“ (Schneck 1997: 51). Dazu gehört sowohl eine Analyse der Unternehmensumwelt und ihrer potentiellen Veränderungen als auch eine des Unternehmens, bei denen die eigenen Stärken und Schwächen aufgedeckt werden.

Hinsichtlich der Planungsebenen lässt sich differenzieren zwischen

- strategischer,
- taktischer und
- operativer Planung.

Strategische Planung ist auf längere Sicht angelegt, hat Leit- und Lenkungscharakter und wird auf den oberen Etagen innerhalb der Unternehmenshierarchie ausgeführt. Im Vergleich dazu ist taktische Planung mittelfristig ausgerichtet und bezieht sich auf konkrete Problem- und Handlungskomplexe. Operative Planung ist kurzfristig und handlungsbezogen auf einzelne Ziele

abgestellt (vgl. Hentze/Brose/Kammel 1993: 55).

Die strategische Ausrichtung umfasst im Unterschied zur operativen oder taktischen immer die gesamte Unternehmung. Mit ihr sollen Mindestbedingungen festgelegt und Richtungen für die zukünftige Unternehmensentwicklung vorgegeben werden. Aus diesem Grund ist die strategische Planung nicht nur der taktischen und der operativen übergeordnet, sondern auch eher langfristiger Natur. An weiteren Unterscheidungsmerkmalen sind der Differenzierungsgrad, der Detailliertheitsgrad, die Informationsgenauigkeit und die Strukturmängel bei den Planungsproblemen zu beachten (vgl. Schweitzer 1993: 35) (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Kennzeichnung strategischer, taktischer und operativer Planung

Merkmale von Planungsebenen	Planungsebenen		
	strategisch	taktisch	operativ
Zeithorizont	langfristig	↔	kurzfristig
Organisatorisch-hierarchische Einstufung	obere Hierarchieebene (Gesamtplanung)	↔	untere Hierarchieebene
Aggregation/Differenziertheit	gering (Gesamtplanung)	↔	stark (viele Teilpläne)
Detailliertheit	global	↔	detailliert
Präzision/Bestimmtheit	grob	↔	präzise
Relevanz des Handlungsobjektes	sehr groß	↔	klein
Problemstruktur	schlecht definiert	↔	gut definiert
Bedeutung von Normen (Verhältnis von normativen zu empirischen Informationen)	relativ groß	↔	relativ gering
Vereinfachung in der Planungsmethode	ja	↔	nein
Vorbereitung und Durchführung von praktischem Handeln (Chancen-Risiken-Orientierung auf Basis von Stärken-Schwächen-Analysen)	viel	↔	wenig
Umorientierung	stark	↔	gering

Quelle: Nach Hentze/Brose/Kammel (1993: 56) und Pfohl (1981: 123).

Strategische Planung hat somit zur Aufgabe, Richtungen für die beabsichtigte

zukünftige Unternehmensentwicklung vorzugeben, die Gefahr von Fehlentscheidungen zu reduzieren und das Unternehmen mit Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz zu versehen. Um dies zu erreichen, müssen die Werte und Grundeinstellungen der obersten Ebene der Unternehmensleitung gewissermaßen als Filter für die Auswahl und Entwicklung der Strategien herangezogen werden. Dazu bedarf es bestimmter Managementtechniken wie z. B. der Portfolioanalyse.

4. Portfolioanalyse als Instrument strategischer Planung

Die Grundidee der Portfoliotechnik stammt ursprünglich aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich, aus der Optimierung von Wertpapierportfolios. Bei Portfolios, die im Rahmen strategischer Planung zum Einsatz kommen, werden eine Umweltvariable und eine Unternehmensvariable gegenübergestellt. Aus diesem Grund bezeichnen Bea/Haas (1997: 121) sie als „die Technik der strategischen Planung schlechthin“, da sie neben der Kombination von Umwelt- und Unternehmensfaktoren auch Hinweise für die Strategiewahl liefere.

Die grundlegende Idee der Portfolio-Konzeption besteht in der Erkenntnis, dass strategische Entscheidungen nicht isoliert zu betrachten sind, sondern im Kontext anderer Entscheidungen. „So sind bestimmte Produkt-Markt-Kombinationen für sich gesehen erfolversprechend, aus übergeordneter gesamtunternehmerischer Perspektive jedoch als ungünstig zu bewerten, da z. B. eine zu starke Ausrichtung auf eine Branche stattfindet und damit ein forciertes Risiko einzugehen ist. Andererseits kann eine für sich gesehen als risikoreich einzustufende Produkt-Markt-Kombination wahrgenommen werden, weil ein Risikoausgleich im Gesamtzusammenhang erfolgt“ (Bea/Haas 1997: 122).

Die Portfolio-Methode besteht aus drei wesentlichen Bereichen:

1. Der Zerlegung der strategischen Entscheidungsaufgabe (Dekomposition),
2. der Koordinierung der einzelnen Entscheidungsobjekte (Integration) und
3. der Anwendung einer bestimmten Methodik.

Im Rahmen der Dekomposition wird die Organisation in einzelne objektbezogene Planungsbereiche untergliedert. Dabei werden die einzelnen Leistungsbereiche der Unternehmung in Form strategischer Geschäftseinheiten (SGE) erfasst. SGE sind organisatorische Einheiten von strategischer Bedeutung, wobei neben dem Produkt die Adressaten, die Wettbewerber und die Technologie in die Betrachtung mit einzubeziehen sind (vgl. Bea/Haas 1997: 127ff). Sie verbrauchen Ressourcen, sind in der Entscheidung weitgehend eigenständig und am Wettbewerb ausgerichtet (vgl. Schneck 1997: 53). Häufig werden darunter einzelne Produktlinien verstanden, deren Kosten und Erlöse separat erfasst werden.

Für die einzelnen SGE sollen die zukünftigen Chancen und Risiken möglichst zutreffend erkannt und bewertet werden. Dabei kommt es nicht allein

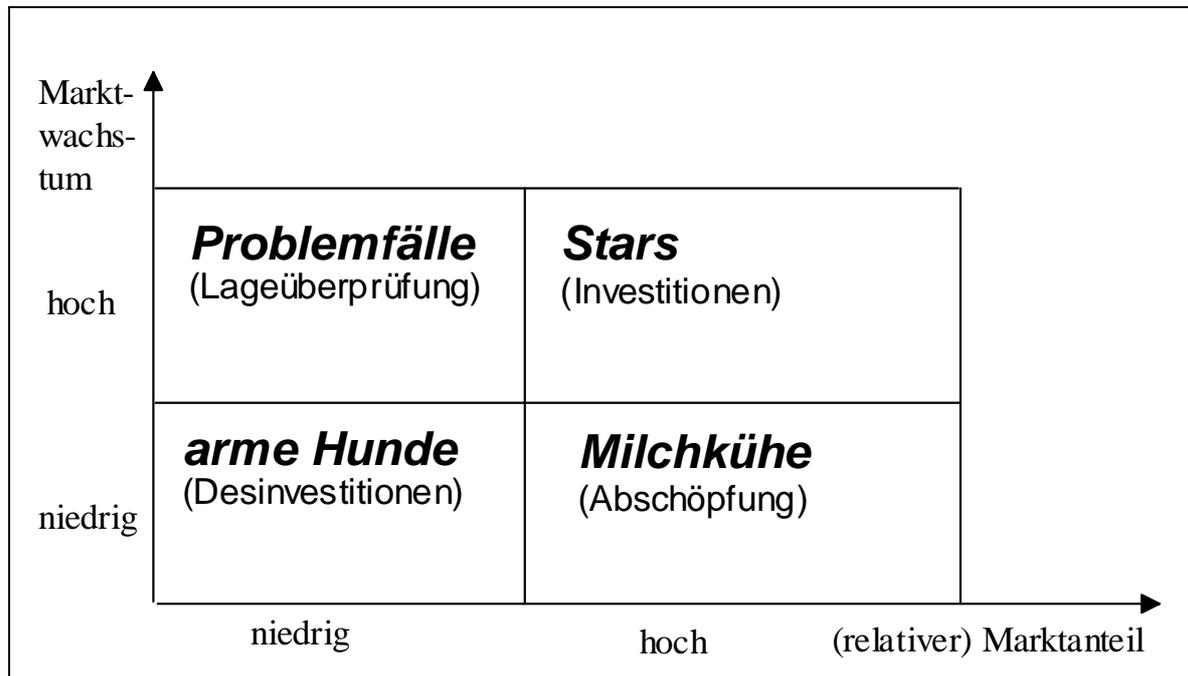
darauf an, ob sich ein Segment allein positiv entwickelt, sondern ob das Zusammenspiel der Segmente insgesamt durch Synergieeffekte verbessert werden kann. Die auf diese Weise ermittelte Förderungswürdigkeit der einzelnen SGE verschafft der Unternehmensleitung die notwendige Orientierung für die weitere Investitionspolitik. Gesucht wird dabei die günstigste Konstellation, zu der sich die SGE integrieren lassen (vgl. Dülfer/Kramer 1991: 140).

Methodisch wird so vorgegangen, dass

- Unternehmens- und Umweltanalyse gegenübergestellt,
- strategische Ziele extern vorgegeben,
- die Strategischen Geschäftseinheiten in der Matrix positioniert und
- den einzelnen Feldern Normstrategien zugeordnet werden, die entscheidungsrelevante Informationen liefern.

Die wohl bekannteste Umsetzung ist die Vier-Felder-Matrix in Anlehnung an das Konzept der Boston Consulting Group (vgl. Bea 1993: 419f). Gegenübergestellt werden dabei die Produkte in Abhängigkeit von ihrem relativen Marktanteil (Unternehmensaspekt) und dem Marktwachstum (Umweltaspekt). Produkte mit hohem Marktwachstum und niedrigem Marktanteil sind „Problemfälle“; sie bedürfen genauerer Untersuchungen im Einzelfall. Jene mit niedrigem Marktwachstum und niedrigem Marktanteil werden als „arme Hunde“ bezeichnet. Hier wird ein Rückzug des Unternehmens empfohlen. Produkte mit hohem Marktwachstum und hohem Marktanteil sind die „Stars“. In diesem Segment bieten sich weitere Investitionen an. Daneben gibt es aber auch Produkte, die zwar einen hohen Marktanteil haben, aber kaum noch Wachstumschancen. Dies sind die „Milchkühe“, bei denen kurzfristig hohe Erträge abgeschöpft werden können (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2: Marktanteils-Marktwachstums-Matrix



Quelle: Nach Dülfer/Kramer (1991: 141).

Eine Fortführung dieses Portfolio-Konzeptes stellt die Neun-Felder-Matrix dar, wie sie von McKinsey entwickelt wurde. Anstelle von zwei Stufen je Achse (niedrig, hoch) wird zwischen drei Stufen (niedrig, mittel, hoch) differenziert (vgl. hierzu Dülfer/Kramer 1991: 141; Specht 1997: 121). Der Vorteil einer solchen Neun-Felder-Matrix liegt im Wesentlichen darin, dass sie eine genauere Planung ermöglicht. Gerade für erste Analyseansätze bietet sich jedoch die Vier-Felder-Matrix an, da sie über einen einfacheren Aufbau verfügt und durch die Feldbezeichnungen intuitiv leicht verständlich ist. In späteren Planungsschritten kann zudem die Übertragung der Einstufungen auf die Neun-Felder-Matrix immer noch erfolgen.

5. Strategische Planung im Bereich sozialer Verwaltung und Arbeit?

Kapellner (1993: 202) konstatiert, dass die Führung von Menschen heute Manager verlangt, die wie Piloten ihre Crew mit Chaos-Intelligenz sicher durch Turbulenzen geleiten. Entsprechend fällt Elbaeks Mangel-Diagnose aus: Er stellt fest, dass gerade jene Menschen fehlen, „die fähig sind, verkrustete Strukturen zu durchbrechen und in Politik, Wirtschaft und Kultur neue Lösungen zu finden und durchzusetzen. Menschen, die all die Ressourcen und Talente, die in bürokratischen, hierarchischen Organisationen verkümmern, erkennen und mobilisieren können“ (Elbaek 1993: 310). Folgerichtig fordert er, an dieser Stelle gezielte Ausbildungsmaßnahmen anzusetzen.

Dieses Bedürfnis zum Aufbrechen verkrusteter Strukturen ist nicht auf den

wirtschaftlichen Bereich beschränkt, sondern gilt auch in anderen Gebieten. Bezogen auf den Einsatz strategischer Planung im Bereich der Kirche heißt dies, dass ein Einsatz des entsprechenden, aus dem Ökonomischen stammenden Instrumentariums nicht nur legitim, sondern sogar geboten ist, wenn es auf diese Weise gelingt, die Chancen für das zukünftige Überleben der Organisation zu verbessern. Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, dass dieses Lernen von anderen keineswegs nur auf die Wirtschaft beschränkt sein sollte. Wenn die Psychotherapie sinnvoll nutzbare Konzepte bietet,⁵ wäre es fahrlässig, diese nicht einzusetzen. Gleichermäßen ist daher natürlich auch die Ökonomie aufgerufen, über ihre Grenzen hinwegzublicken und von anderen zu lernen.

Zwar ist hierbei eine gewisse Zurückhaltung gegenüber den unvertrauten Vorgehensweisen durchaus verständlich. Doch zugleich werden beachtliche Gemeinsamkeiten von Unternehmen und den Institutionen der Sozialverwaltung deutlich, nicht zuletzt aufgrund ihres Status als Organisation. Diese Gemeinsamkeiten gilt es im Blick zu behalten, da sie wichtige Voraussetzungen für die Übertragbarkeit von Techniken, Instrumenten und Methoden sind.

Die häufig gestellte Frage, ob es denn überhaupt aus ethischen, moralischen oder philosophischen Gründen zulässig ist, in der Wirtschaft entwickelte Methode in Lebensbereichen zum Einsatz zu bringen, die ökonomiefremd sind, ist im utilitaristischen Sinne leicht zu beantworten: Wenn die Verwendung hilfreich ist, ist sie auch legitim – ähnlich wie in der Medizin der Satz gilt: „Wer heilt, hat recht.“⁶

6. Beispielhafter Einsatz von strategischer Planung in einer Diözese

Beispielhaft zeigt sich eine derartige „Transplantation“ einer ökonomischen Methode auf eine andere Organisation beim Einsatz der Portfoliotechnik innerhalb einer Diözese. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf einer Untersuchung von Schneck (1996: 1-12; 1997: 85-88, 2000: 80-83).

Ausgangspunkt war die Bereitschaft einer Diözese, zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben und zur Nutzung der Chancen auch betriebswirtschaftliche Instrumente wie die Portfolioanalyse zu nutzen. Vorab wurde eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt (vgl. Abb. 3).

⁵ Für den Bereich der katholischen Kirche liegt mit der Studie „Der blockierte Riese“ von Lütz (1999) eine derartige Handreichung vor.

⁶ Ethisch-moralische Folgeprobleme, die aus einer streng utilitaristischen Sichtweise oder deren unkritischer Übernahme resultieren können, sollen an dieser Stelle bewusst nicht thematisiert werden.

Abbildung 3: Ausschnitt aus einem Stärken-Schwächen-Profil einer Diözese

Potentiale	Beurteilung								
	schwach			indifferent			stark		
Kirchenleitung - Unternehmenskultur und -philosophie - Ziele und erkennbare Strategien - System der Mitarbeitermotivation - - ...		○	○		■			○	■
Marketing - Organisation einer Corporate Identity - Standort - Know-how - Einführung neuer Kommunikationstechnologien - - ...	■		■		○	■		○	○
Mitarbeiter/Personal - Altersstruktur der Belegschaft - Ausbildungsstand - Qualifikation/Motivation der Führungskräfte - - ...	○		○		■	■		○	
Finanzen - Eigenkapitalausstattung - Finanzieller Überschuss - Möglichkeiten der Fremdfinanzierung - - ...		■			○	■		○	■
○ eigene Kirche ■ als wichtig eingestufte „Konkurrenzgemeinschaft“									

Quelle: Nach Schneck (1997: 86).

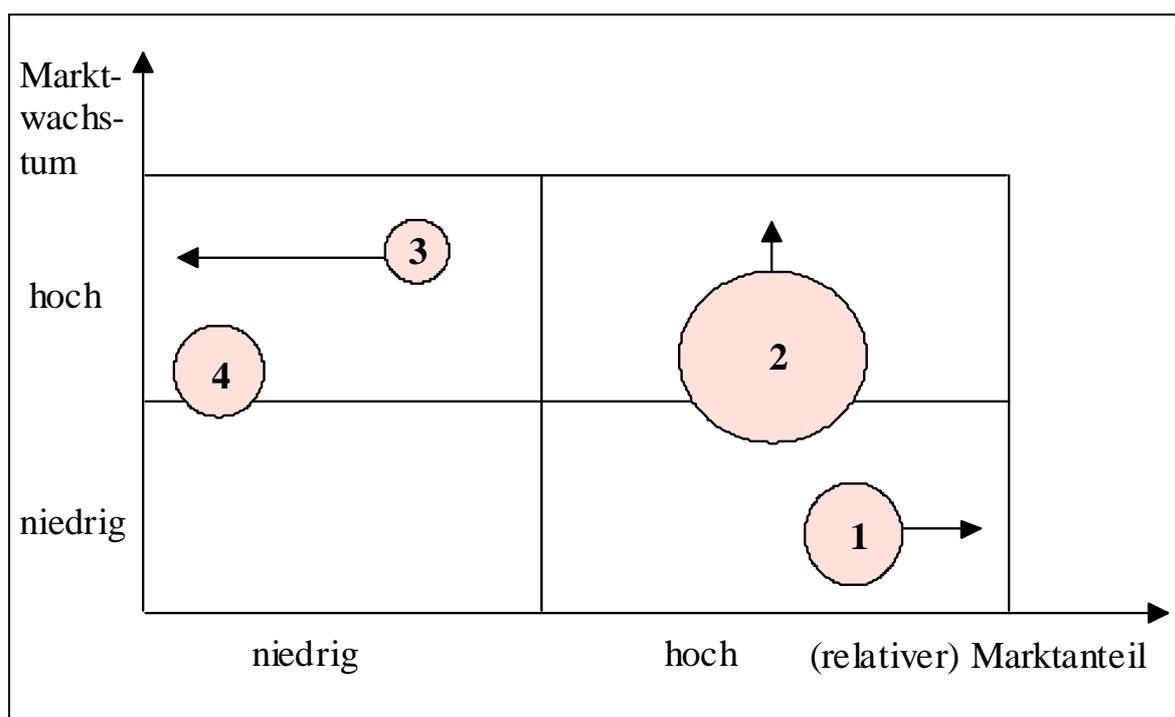
Aus den Ergebnissen dieser Analyse galt es dann, Strategien abzuleiten. Hierzu wurden vier Strategische Geschäftseinheiten definiert und dann in einer Portfoliomatrix abgebildet. Schneck (1997: 86f) führt hierzu aus:

- „SGE 1, die Seelsorge, bringt relativ wenig Einnahmen in die kirchlichen Kassen. Ein großer Teil an diesen Einnahmen wiederum speist sich aus Übertragungsrechten und Schriftwerken. Der Marktanteil ist in Deutschland relativ hoch, wobei das Marktwachstum als gering angesehen wird.
- SGE 2, die Sozialen Dienste und Caritas, leistet einen großen Beitrag zur Mittelbeschaffung. Der Anteil für Pflege, Beratung und Hilfestellung

- wächst derzeit überproportional.
- SGE 3, die Leistungen in der Entwicklungshilfe, führt nicht zu Einnahmeüberschüssen. Im Vergleich z. B. mit dem Roten Kreuz, staatlichen Entwicklungshilfen und den vielen privaten Trägerschaften hat die Kirche hier einen geringen Marktanteil, obgleich angesichts der internationalen Probleme der „Markt“ für diese Hilfen stark wächst.
 - SGE 4, der Markt für Freizeit, boomt. Es gibt wohl keine Branche, für die aktuell bessere Wachstumschancen prognostiziert werden. Der kirchliche Anteil daran mit Jugendlagern, Kinderfreizeiten und Erwachsenenbildung ist recht bescheiden. Hier dominieren private Anbieter von Erholung und Freizeitaktivitäten.“

Die Größe der Kreise bei der Abbildung in der Portfoliomatrix (vgl. Abb. 4) entspricht dem Anteil an den Haushaltseinnahmen der untersuchten Diözese.

Abbildung 4: IST-Portfolio der katholischen Kirche



Quelle: Nach Schneck (1997: 87).

Im nächsten Schritt galt es, dieses IST-Portfolio zu analysieren und darauf aufbauend eine Strategie zu entwickeln. Dabei ist zu betonen, dass die so entwickelten strategischen Überlegungen für die Kirchenleitung selbstverständlich nicht verbindlich sind. Ihre Aufgabe ist lediglich, als Basis für Diskussionen und Entscheidungen auf der Leitungsebene der Diözese zu dienen. Keinesfalls dürfen sie bereits als Vorwegnahme von Entscheidungen angesehen oder gar benutzt werden.

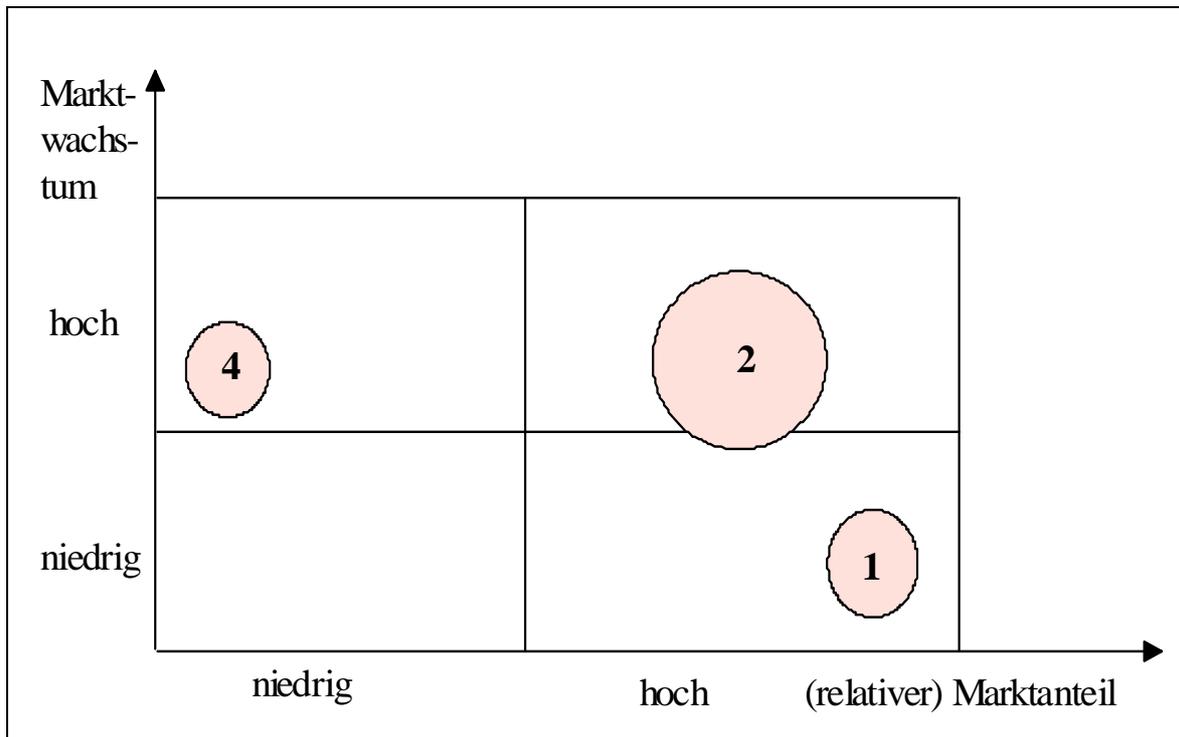
Im hier dargestellten Modellfall kam man zu folgenden Schlussfolgerungen für die Arbeit der Diözese:

- SGE 1, die Seelsorge, verfügt über eine starke Position, die mit den zusätzlichen Finanzmitteln gehalten und ggf. weiter ausgebaut werden sollte. Marketingmaßnahmen könnten die Einzigartigkeit dieses Bereichs betonen, zumal dieses Segment für die Kirche von fundamentaler Bedeutung ist.⁷
- SGE 2, die Caritas, sollte aufgrund der guten Wachstumsperspektiven nicht anderen Anbietern überlassen werden. Pflege, Beratung, Kindergarten und Schule sorgen nicht nur für hohe Umsätze, sondern können zu einem „Starprodukt“ der Diözese ausgebaut werden. Zudem besteht durch Engagement in diesem Bereich die Möglichkeit, die Zukunft der Kirche gezielt zu sichern: Junge Menschen können rechtzeitig für kirchliche Aufgaben, sowohl ehrenamtlicher als auch ggf. hauptberuflicher Natur, gewonnen werden.
- SGE 3, die Entwicklungshilfe, sollte vollständig aufgegeben werden. Anstelle der Kirche sollten hier andere Anbieter solcher Dienstleistungen aktiv werden. Es wurde als sinnvoller für die Diözese angesehen, die auf diese freiwerdenden Finanzmittel zur Stabilisierung der Position von SGE 1 zu verwenden.
- SGE 4, die Freizeitgestaltung, bedarf einer differenzierten Betrachtung. Falls das Ansprechen von Familien möglich ist, sollten gezielte Freizeitangebote gemacht werden. Grundsätzlich sind jedoch die Chancen für eine starke Position der Diözese in diesem Bereich aufgrund der großen Konkurrenz anderer Akteure eher gering. Daher bietet es sich an, hier differenzierte Angebote, z. B. für eigene Mitarbeiter, spezielle Zielgruppen oder in Überschneidung mit den Geschäftsfeldern Seelsorge und Caritas (Wallfahrten etc.) anzubieten. Freiwerdende Mittel können innerhalb dieser SGE oder in den SGE 1 und 2 investiert werden.

Ein mögliches SOLL-Portfolio auf der Basis dieser Überlegungen ist in Abb. 5 dargestellt.

⁷ Lütz (1999: 174, 181) weist in diesem Zusammenhang daraufhin, dass die Verbindung von Seelsorge und Pfarrgemeinde erst seit ca. 200 Jahren üblich ist. Er empfiehlt zu prüfen, ob hier eine größere Freiheit bei der Auswahl des Seelsorgers nicht vorteilhafter sei. Auch sei eine Konzentration auf das Wesentliche zu empfehlen. So sei eine „katholische Herzoperation“ nicht notwendig, wohl aber seelsorgerische Begleitung von Kranken, Sterbenden und sozial Benachteiligten.

Abbildung 5: Denkbares SOLL-Portfolio der katholischen Kirche



Quelle: Nach Schneck (1997: 88).

7. Umsetzung der Planungsergebnisse

Die Portfolioanalyse ebenso wie auch andere Verfahren der strategischen Planung (Stärken-Schwächen-Profil, Konkurrentenanalyse, Markt-Analyse, Gap-Analyse etc.) liefert der Unternehmensleitung bzw. im hier dargestellten Fall der Diözesanleitung Informationen für Entscheidungen. Damit sind automatisch bestimmte Annahmen über die zukünftige Entwicklung mehr oder weniger implizit verbunden. Hierzu zählen z. B. Annahmen über das Adressaten- und Konkurrentenverhalten, die allgemeine wirtschaftliche und soziale Entwicklung, die Veränderung oder Beibehaltung des derzeitigen rechtlichen Rahmens usw.

Diese Annahmen ermöglichen es auf der einen Seite, überhaupt erst derartige Analysen durchzuführen. Auf der anderen Seite verursachen sie grundlegende Einschränkungen hinsichtlich der Aussagekraft der Analyse. Werden die getroffenen Annahmen sich tatsächlich so ereignen, wie man es vermutet hat? Wenn dies nicht geschieht, wie wird sich das dann auf die planende Organisation auswirken? Was passiert, wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten?

Im obigen Beispiel war vorgeschlagen worden, dass sich die Diözese aus der Entwicklungspolitik zurückzieht. Wäre dies auch dann noch sinnvoll,

wenn z. B. der nächste Papst aus Lateinamerika stammt? Oder wäre dann nicht gerade ein verstärktes Engagement in diesem Bereich sinnvoll?

Hinzu kommt, dass die angesprochenen SGE nur vergleichsweise grob definiert sind. So umfasst das SGE 2 Caritas unter anderem (Alten- und Kranken-)Pflege, Beratung, Kindergarten und Schule, die sich ggf. an durchaus unterschiedliche Adressatengruppen wenden. Zugleich wird gerade an diesem Segment die Bedeutung des Prozessdenkens kenntlich: Soll eine Diözese einen Schwerpunkt eher im Bereich Altenpflege setzen, weil aufgrund der demographischen Entwicklung die entsprechende Adressatengruppe zukünftig zahlenmäßig wachsen wird, oder soll sie einen Schwerpunkt im Bereich Kindergarten und Schule setzen, um auf diese Weise zukünftige Kirchensteuerzahler an die Kirche zu binden?

Aufgrund derartiger Unwägbarkeiten darf mit dem strategischen Planungsinstrumentarium keinesfalls ein Entscheidungsautomatismus verbunden werden. Strategische Planung hat grundlegende Bedeutung und ist langfristig angelegt, zugleich aber mit großen Unsicherheiten verbunden und wenig detailliert. Aus diesen Gründen muss sich an die Planungsvorgänge immer ein bewusster Entscheidungsprozess anschließen. Automatismen sind in diesem Zusammenhang schädlich: Die Verantwortung ist so groß, dass sie bewusst zu tragen ist.

Die strategische Planung kann und soll also nicht dazu dienen, den Menschen ihre Entscheidungen abzunehmen – sie soll im Gegenteil dazu beitragen, dass sie diese verantwortungsbewusst wahrnehmen können und sollen.

8. Grenzen und Probleme

Damit ist zugleich eine Hauptschwierigkeit in Zusammenhang mit strategischer Planung überhaupt angesprochen: Die für die Planungsverfahren – und damit für den Entscheidungsprozess – zur Verfügung stehenden Informationen sind mit erheblichen Unsicherheiten behaftet und zudem auf lange Sicht angelegt. Daraufhin können die Planungsergebnisse selbst bei bester Durchführung der Verfahren und größtmöglicher Sorgfalt beim Erfassen und Analysieren der Informationen lediglich Näherungsergebnisse sein. Mangels vollständiger Erkenntnis der Zukunft können auch die Planungsergebnisse nur unvollständig sein.

Dies führt zum einen dazu, dass bei Vorliegen genauerer Informationen (kürzere Zeithorizonte, größerer Detaillierungsgrad etc.) die strategische Planung durch taktische und operative Planung zu ergänzen ist. Zum anderen bedeutet diese Unsicherheit auch, dass strategische Planung kein einmalig stattfindendes Ereignis ist, sondern im Sinne eines Lenkungsprozesses regelmäßig zu wiederholen ist.

Gerade für den Fall, dass sich Unternehmen und Umwelt nicht so entwickeln wie erwartet, ist die Leitung der jeweiligen planenden Organisation auf-

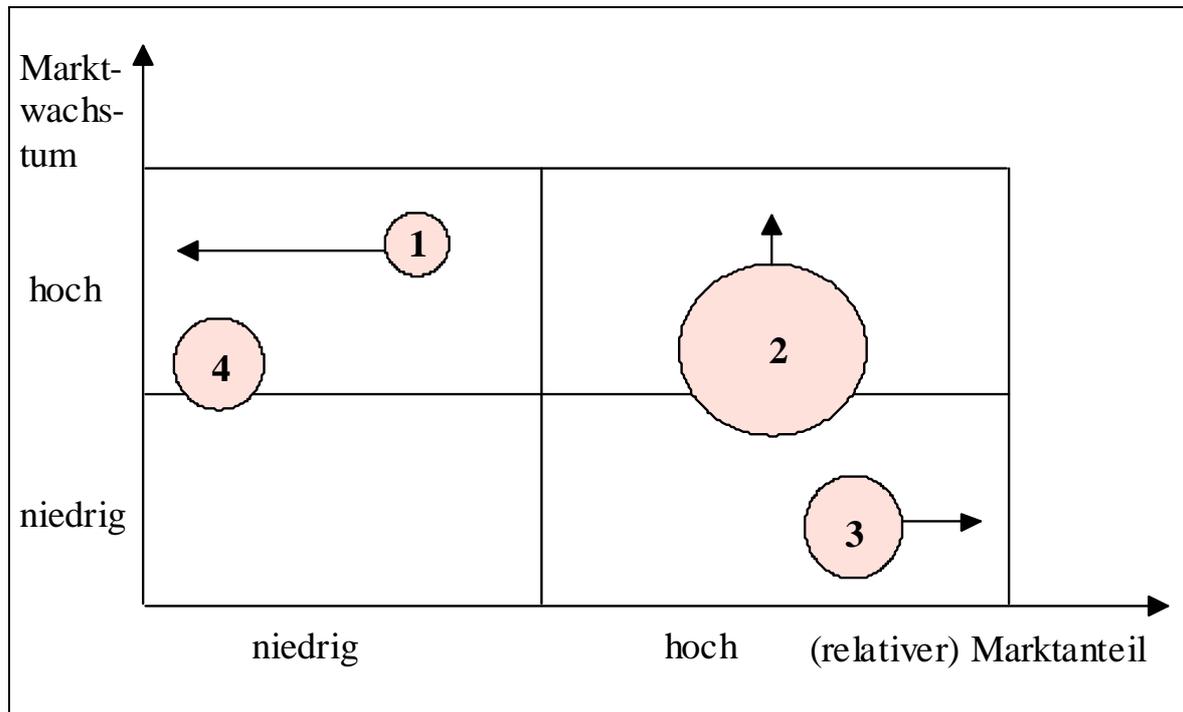
gefordert, gravierende Abweichungen gegenüber der geplanten Entwicklung zu erkennen und angemessen auf diese zu reagieren.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Strategische Planung kann zwar Informationen als Entscheidungsgrundlagen liefern, aber nicht aus sich selbst heraus beurteilen, wie wichtig ein Strategisches Geschäftsfeld ist. Manche dieser Segmente sind aber von derart herausgehobener Bedeutung, dass sie Identität stiftend sind. Das bedeutet, die ganze Organisation hängt in ihrem gesamten Sein unmittelbar davon ab. „Mit der Kirche kann man auch alles Mögliche machen, doch wenn sie ihr Wesen nicht mehr vollzöge, existierte sie im Grunde nicht mehr – trotz aller „kirchlichen“ Geschäftigkeit. Diese Wesensvollzüge sind Martyria (kirchliches Bekenntnis), Leiturgia (kirchlicher Gottesdienst), Koinonia (kirchliche Gemeinschaft) und Diakonia (kirchliches Sozialengagement, Caritas genannt)“ (Lütz 1999: 132).

Beispielhaft lässt sich das für die katholische Kirche folgendermaßen darstellen: Angenommen, die SGE 3 (Entwicklungshilfe) und SGE 1 (Seelsorge) wären vertauscht. Dürfte die Diözese dann ohne Schaden für ihre Identität, für ihr eigentliches Wesen aus der Seelsorge aussteigen? Diese Frage lässt sich letztendlich nicht mehr aufgrund ökonomischer Informationen entscheiden; hier sind (kirchen)politische Entscheidungen gefragt.⁸

⁸ Fliege (1997: 237) betont in diesem Zusammenhang, dass die Kirche beispielsweise Diakonisches Werk, Flüchtlingshilfe, Kindergärten usw. aufgeben dürfe, da es sich hierbei letztlich um „Beigaben“ handle. Das eigentliche Produkt sei hingegen der Gottesdienst am Sonntag. Dennoch ist gerade in kleineren Gemeinden eher zweifelhaft, ob das Ergebnis der Kollekte als „wirtschaftliche“ Rechtfertigung für den Gottesdienst gesehen werden kann – ob also der monetäre Wert der Kollekte den ideellen Wert des Gottesdienstes auch nur annähernd widerspiegelt. Gleichzeitig kann nicht ausgeschlossen werden, dass es gerade diese „Beigaben“ sind, die Adressaten an ihre Gemeinde bzw. ihre Kirche binden.

Abbildung 6: Mögliches PROBLEM-Portfolio der katholischen Kirche



Quelle: Eigene Darstellung.

Derartige Situationen können durchaus auch in Unternehmen vorkommen. So befand sich in den achtziger Jahren Siemens in einer Situation, wo das traditionelle Geschäft geringere Erträge erbrachte als die parallel getätigten Finanzinvestitionen. Damals wurde gespottet, Siemens sei kein Elektrokonzern mehr, sondern eine Bank mit angeschlossener Elektroabteilung. Hätte man damals das traditionelle Geschäft aufgeben können, sollen oder dürfen?

Auch für derartige Fragestellungen liefert die Ökonomie Lösungsansätze wie beispielsweise das im Rahmen von Qualitätsmanagementkonzepten zur Verfügung stehende Instrumentarium (vgl. hierzu Kramer 2002: 174ff), die allerdings an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden sollen.

Literaturverzeichnis

- Bea**, Franz Xaver (1993): Entscheidungen des Unternehmens, in: Franz Xaver Bea/Erwin Dichtl/Marcell Schweitzer (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 6. Aufl., [Gustav Fischer], Stuttgart 1993, S. 309-424.
- Bea**, Franz Xaver/**Haas**, Jürgen (1997): Strategisches Management, 2. Aufl., [Lucius & Lucius], Stuttgart 1997.
- Brassington**, Frances/**Pettitt**, Stephen (2003): Principles of Marketing, 3. ed., [Prentice Hall/Financial Times], Harlow u. a. 2003.
- Brummer**, Arnd (1997): Nicht warten! Machen! – Vorwort, in: Arnd Brummer/Wolfgang Nethöfel (Hrsg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, [DS – Das Sonntagsblatt, Hansisches Druck- und Verlags-haus], Hamburg 1997, S. 9-12.
- Dülfer**, Eberhard/**Kramer**, Jost W. (1991): Schwachstellenanalyse und Frühwarnsysteme bei Genossenschaftsbanken, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1991.
- Elbaek**, Uffe (1993): Chaos-Piloten – Die Avantgarde der Ausbildung, in: Gerd Gerken/Rudolf Kapellner (Hrsg.): Wie der Geist überlegen wird – Mind Management, [Junfermann], Paderborn 1993, S. 307-319.
- Fliege**, Jürgen (1997): Nähe! Trost! Feiern! – Mit Leidenschaft auf der Suche nach dem „Produkt“, in: Arnd Brummer/Wolfgang Nethöfel (Hrsg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, [DS – Das Sonntagsblatt, Hansisches Druck- und Verlagshaus], Hamburg 1997, S. 235-245.
- Hentze**, Joachim/**Brose**, Peter/**Kammel**, Andreas (1993): Unternehmungsplanung. Eine Einführung, 2. Aufl., [Paul Haupt] Bern/Stuttgart/Wien 1993.
- Hoerner**, Rolf/**Vitinius**, Katharina (1997): Heiße Luft in neuen Schläuchen. Ein kritischer Führer durch die Managementtheorien, [Vito von Eichborn], Frankfurt am Main 1997.
- <http://www.quality.de/lexikon/kunde.htm>, abgerufen am 13.04.2004.
- Kapellner**, Rudolf (1993): Mentaltechniken für Manager – Wege zur mentalen Kompetenz, in: Gerd Gerken/Rudolf Kapellner (Hrsg.): Wie der Geist überlegen wird – Mind Management, [Junfermann], Paderborn 1993, S. 171-241.
- Kramer**, Jost W. (2000): Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche, in: Edgar Jannott/Andreas Wölfle (Hrsg.): Freundesgabe für George Turner, [drei.neun Medien-gestaltung/Franz Spiegel Buch] Stuttgart/Ulm 2000, S. 286-298.
- Kramer**, Jost W. (2000): Vom Rechnungswesen zum Risikomanagement. Aktuelle Fragestellungen im Controlling, [Rainer Hampp], München/Mering 2002.
- Lütz**, Manfred (1999): Der blockierte Riese. Psycho-Analyse der katholischen Kirche, [Pattloch], Augsburg 1999.
- Meffert**, Heribert (1980): Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, 5. Aufl., [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler], Wiesbaden 1980.
- Misik**, Robert (2004): Das McKinsey-Syndrom. Von Pfarrern, die ihre Predigt „eine Dienstleistung“ nennen und sich als Anbieter „auf dem Markt für Sinn-Angebote“

sehen: Die Unternehmensberater haben scheinbar gesiegt. Doch die Abwehr gegen eine nur ökonomische Vernunft wächst, das Feindbild der globalisierten Eliten ist groß im Kommen“, in: die tageszeitung vom 23.03.2004, S. 15.

Mühlbradt, Frank W. (1999): Wirtschaftslexikon. Daten, Fakten und Zusammenhänge, 6. Aufl., [Cornelsen Scriptor], Berlin 1999.

Pfohl, Hans-Christian (1981): Planung und Kontrolle, [Kohlhammer], Stuttgart u. a. 1981.

Recktenwald, Horst Claus (1981): Wörterbuch der Wirtschaft, [Alfred Kröner], Stuttgart 1981.

Schmidt, Gunther (1993): Tranceprozesse in Organisationen – Prämissen und Konzepte, in: Gerd Gerken/Rudolf Kapellner (Hrsg.): Wie der Geist überlegen wird – Mind Management, [Junfermann], Paderborn 1993, S. 119-134.

Schneck, Ottmar (1996): Strategische Planung für die Kirche, in: Kirche als Unternehmen, Stadtbergen 1996, S. 1-12, zitiert nach Schneck (1997: 85-88).

Schneck, Ottmar (1997): Betriebswirtschaftslehre. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen, [Campus] Frankfurt am Main/New York 1997.

Schneck, Ottmar (2000): Basis-Know-how Betriebswirtschaft. Was Sie für die Praxis wissen müssen, [Campus] Frankfurt am Main/New York 2000.

Schweitzer, Marcell (1993): Planung und Kontrolle, in: Bea, Franz Xaver/Dichtl, Erwin/Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 6. Aufl., [Gustav Fischer] Stuttgart/Jena 1993, S. 19-102.

Sellien, Reinhold/**Sellien**, Helmut (Hrsg.) (1979): Gablers Wirtschaftslexikon, 10. Aufl., Bd. 3, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler], Wiesbaden 1979.

Specht, Günter (1997): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., [Schäffer-Poeschel], Stuttgart 1997.

Autorenangaben

Prof. Dr. Jost W. Kramer
 Fachbereich Wirtschaft
 Hochschule Wismar
 Philipp-Müller-Straße 14
 Postfach 12 10
 D – 23966 Wismar
 Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441
 Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
 E-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
- Heft 07/2003 Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
- Heft 08/2003 Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
- Heft 15/2003 Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
- Heft 16/2003 Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
- Heft 01/2004 Uwe Lämmel: Der moderne Frege
- Heft 02/2004 Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
- Heft 03/2004 Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche