

Kirche und Management – Ein Kommentar aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Die Kirche ist eine komische Organisation. Sie ist unsichtbar, und auch sichtbar. Alles, was man nicht ändern will, lässt sich in die unsichtbare Organisationskulisse verschieben, und vieles von dem, was auf der sichtbaren Organisationsbühne zu ändern wäre, unterliegt merkwürdigen Regieanweisungen.

Bernd Halfar

Eine sonderbare, für Organisationen untypische Form zeigt sich darin, dass die Kirche ihre Entscheidungen gegenüber ihren Mitgliedern nicht durchsetzen kann, sondern im Prinzip nur gegenüber den hauptamtlichen Mitgliedern. Die Kirche ist deshalb als Organisation mit dem kuriosen Sachverhalt vertraut, dass Entscheidungen der Organisation eben nicht (zwingend oder nicht mal wahrscheinlich) die Möglichkeitsspielräume von Folgeentscheidungen ihrer Mitglieder beeinflussen. In der Folge entsteht eine reizende Doppeldeutigkeit, wenn kirchliche Institutionen einen Beschluss oder ein Dokument verabschieden. Verabschieden, weil man schon ahnt, dass das Beschlossene nicht realisiert werden wird oder verabschieden als Irrglaube, man könne durch Beschlüsse Wirklichkeit konstruieren. Das Verabschieden auf Nimmerwiedersehen ist ein Ritual zur Aufrechterhaltung der Illusion, die Kirche sei eine halbwegs normale Organisation.

KIRCHE ALS GESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HOFFNUNG

Auch Kirchenleitungen tendieren zu einem „normalen Organisationsbild Kirche“, das sie durch den Einsatz von Managementverfahren dokumentieren. Doppelte Buchführung im Rechnungswesen, Dokumentenlenkung, Immobilienmanagement, neue Gemeindegliederungen als Folge der Personalknappheit, Organisationsreformen in Ordinariaten, Prozessmanagement, angepasste Stellenplanungen und – damit es nicht zu technisch aussieht – alles garniert mit wohlklingenden Leitbildern. Es geht beim kirchlichen Einsatz von Managementtechniken und betriebswirtschaftlichen Verfahren in erster Linie um Risikovermeidung, um Ordnung, um Be-

Bernd Halfar

geb. 1955, Dr. rer.pol., Professor an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Arbeitsstelle NPO-Controlling/SROI; Senior Partner einer Unternehmensberatung; Benediktineroblate im Kloster Plankstetten.

herrscharkeit. Das Betriebssystem der Ordinate und Landeskirchenämter scheint weniger die Plattform für kirchliche Entwicklungen, Innovationen, Wirksamkeit der Verkündigung zu sein als eine Bastelanleitung für Autopoiesis. Durch den kirchlichen Betriebsmodus „Risiko-vermeidung“ – mit der häufig anzutreffenden Dreifachsicherung „Doppelte Buchhaltung und geweihter Finanzdirektor“ – konzentriert sich die Kirche auf das „Organisierbare“, auf die organisationstechnischen Bestandteile ihrer Organisation.

DIE KIRCHE IST NICHT NORMAL: SIE AKZEPTIERT INEFFIZIENZEN

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sollte die „sichtbare Organisation Kirche“ einfach ihre Perspektive ändern. Die Ordinate und Landeskirchenämter sollten sich ihre Organisationsform von den Wünschen, Bedürfnissen und Nutzenformulierungen der Gemeinden, der caritativen Einrichtungen, der kirchlichen Verbände, der Religionslehrer und Pfarrsekretärinnen, von den kirchlichen Initiativen, aber auch von an Kooperation interessierten nicht-kirchlichen Organisationen vor-schreiben lassen. Die Serviceleistungen der Ordinate und Landeskirchenämter sind in Qualität und (zeitlicher) Menge offen auszuweisen, mit Ansprüchen der „Nachfrager“ zu versehen und mit einem „Ticketsystem“ zu steuern. Kontroll- und Aufsichtsfunktionen sind so zu gestalten, dass sie den Servicegedanken kirchlicher Verwaltungen nicht überlagern und können auch durch ein „zwangsweises Ticketsystem“ ausgestaltet werden.

In der Kirche halten sich managementkritische Auffassungen, wonach in der Kirche andere Auf-

fassungen von Effizienz, Effektivität und Erfolg gelten sollten, und entsprechend auch der gedankliche Zugriff der Betriebswirtschaftslehre mit Vorsicht zu genießen sei. Diese im skeptischen Jargon gegenüber der Logik von betriebswirtschaftlichen Beratungen vorgetragenen Bedenken kritisieren eine betriebswirtschaftliche Eindimensionalität der Effizienzdefinition, die allerdings auch in kirchlichen Leitungskreisen bereits sehr beliebt geworden ist.

Aus Sicht einer „kirchlichen BWL“ muss die Organisation Kirche tatsächlich als eine besondere Organisationsform verstanden werden, mit einer spezifischen morphologischen Konstitutionalität, mit einem schwer operationalisierbaren Nutzendiffusionsraum, mit einer Organisationsform, die nicht nur nach funktionalen Kriterien beurteilt werden kann, sondern auch als eigene Daseinsform an sich einen Überschuss produziert, weil sie am sich entfaltenden Menschen ansetzt.

Die Kirche zeigt auch in ihrer Form einen bewussten Verzicht auf Effizienz, der betriebswirtschaftlich als „akzeptierte Ineffizienz“ von anderen Ineffizienzen zu unterscheiden ist. Diese „akzeptierten Ineffizienzen“ verweisen auf Organisationswurzeln und sind durch den Auftrag der Verkündigung zu begründen und hermeneutisch aus ihrem institutionellen Sinn heraus zu verstehen. Eine betriebswirtschaftlich coole Zweck-Mittel-Rationalitätsbetrachtung würde die mit der kirchlichen Form eingepackten Inhalte nicht verstehen können.

Im Controlling der Kirche, das ist der Unterschied, müssen solche „akzeptierten, oder gar bewusst hergestellten Ineffizienzen“ erkennbar sein, und von solchen Ineffizienzen unterschieden werden, die als Folge organisatorischer Trägheiten, Mustern kultureller Unverbindlichkeit und Risiko-Aversität entstehen.

GAP UND SERVICE-BLUEPRINTING

Für die Unterscheidung der „bösen“ von den „guten“ Ineffizienzen lassen sich zwei methodische Verfahren aus dem Dienstleistungsmanagement einsetzen: das GAP-Modell und das daran anschließbare Service-Blueprinting.

Das GAP-Modell knüpft an einer Erkenntnis aus dem Dienstleistungsmanagement an, wonach vom Kunden nur diejenigen Bestandteile im Serviceprozess als Dienstleistungsqualität wahrgenommen werden, die vom Kunden nicht erwartet werden. Die positive Überraschung einer unerwarteten Leistung führt im betriebswirtschaftlichen Jargon dazu, dass aus Kunden „Apostel“ werden: Menschen, die die frohe Botschaft einer guten Dienstleistung von sich aus weitererzählen, die schwärmen und zu Qualitätsbotschaftern einer Organisation werden.

Das GAP-Modell zeigt die klassischen organisationsinternen Lücken, die dann zu einer Differenz der Kundenerwartung mit der angebotenen und durchgeführten Dienstleistung führen. Die GAPs 1–4 spielen innerhalb der Organisation, innerhalb der Kirche, das GAP 5 ist dann für den Organisationserfolg entscheidend. Die Kundenerwartungen müssen in Leistungsanforderungen der Organisation umgegossen werden. Die wahrgenommenen, erzählten positiven Erfahrungen entstehen im Kontakt zwischen Dienstleister und Kunden. Man spricht von „moments of truth“, von „touchpoints“, also von solchen Kontaktpunkten, die für „den Anderen“, nicht unbedingt für die Kirche, eine besondere Bedeutung haben. Diese „moments of truth“ findet man ziemlich einfach heraus, wenn man sich nach solchen Situationen erkundigt, an denen kirchliche Mitarbeiter von anderen gelobt wurden. Welche Ereignisse waren das, die dem anderen so gefallen

haben, dass er von sich aus gelobt hat? Das GAP-Modell lenkt die Aufmerksamkeit auf einige typische „Lücken“ zwischen Kundenerwartung und wahrgenommener Dienstleistung; oder zwischen den Kundenbedürfnissen und den vom Anbieter wahrgenommenen Kundenbedürfnissen; oder zwischen der in Dienstleistungs-Spezifikationen umgesetzten wahrgenommenen Kundenerwartung und der konkreten Dienstleistungserstellung; oder zwischen dem wahrgenommenen Kundenbedürfnis und der umgesetzten Dienstleistungskonfiguration (siehe Abb. 1).

Wenn man GAPs schließen will, muss man den Kunden in die Dienstleistungsprozesse integrieren. Die Abläufe der Kirche organisieren sich dann in der Logik des Service-Blueprints aus der Perspektive „der Anderen“. Welche Prozessschritte erledigt „der Andere“, welche Prozessschritte geschehen interaktiv zwischen Kunde und Dienstleister, welche Prozessschritte werden vom Dienstleister erledigt, sind aber für den Kunden sichtbar, welche sind unsichtbar, welche Aktivitäten sind backstage, welche onstage, welche Prozessaktivitäten sind primär, also unmittelbar kundeninduziert, und welche sekundär? Die Logik des Service-Blueprints hilft der Dienstleistungsorganisation, die Formen und Grade der Kundenintegration präzise zu definieren. Kriterien hierfür sind die klassischen Kriterien für die Prozessoptimierung: Verbesserung der Qualität, der Kostenstruktur und der Geschwindigkeit (siehe Abb. 2).

Oberhalb der *Line of Interaction* werden die Prozessaktivitäten vom Kunden selbst wahrgenommen. Auf der *Line of Interaction* werden die Aktivitäten eingezeichnet, bei denen sowohl Kunden als auch Dienstleister mitwirken. Ein Beispiel hierfür sind Beratungsgespräche. Die *Line of Visibility* trennt die für den Kunden sicht-

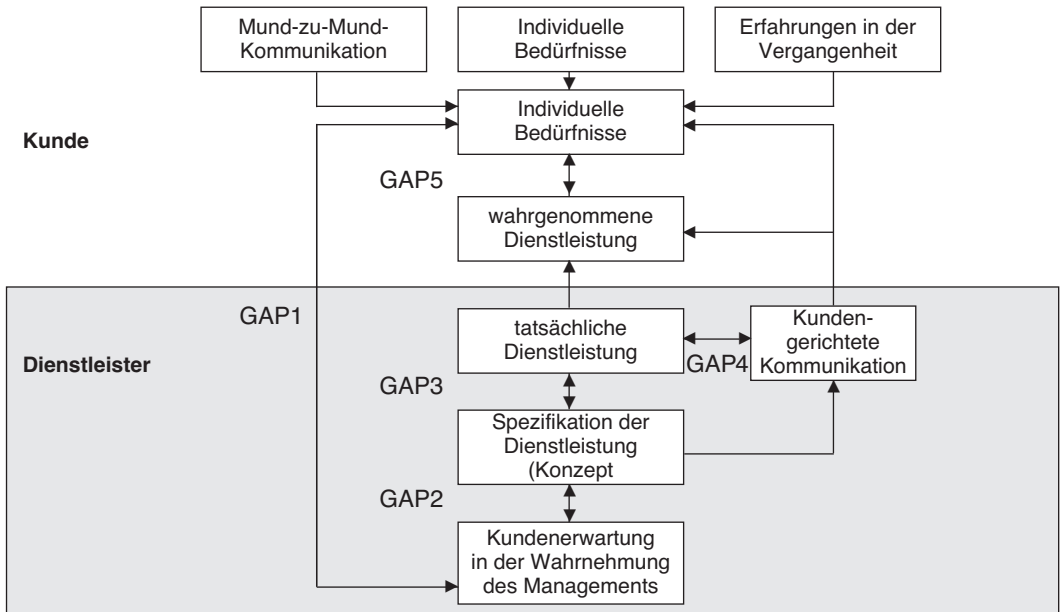


Abbildung 1: Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität

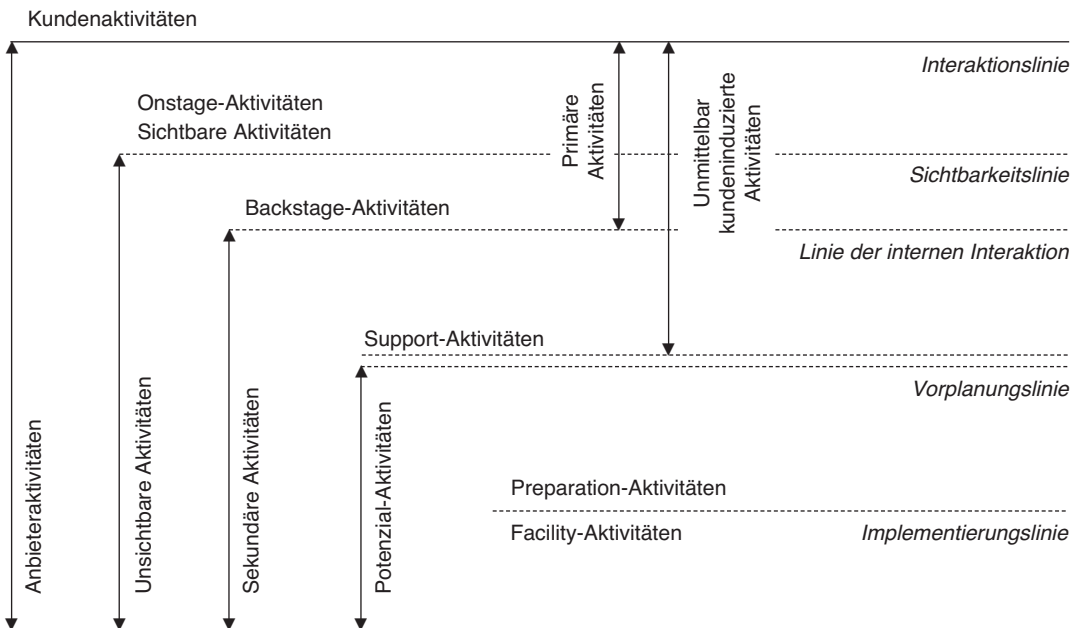


Abbildung 2: Service-Blueprint

baren von den für ihn unsichtbaren Aktivitäten. Mit der *Line of internal interaction* werden die Supportaktivitäten von den kundenbezogenen, aber „unsichtbaren“ Aktionen unterschieden. All diese bislang skizzierten Aktivitäten geschehen im Leistungsprozess mit direktem Kundenbezug. Unabhängig von diesen kundenbezogenen Tätigkeiten halten Dienstleistungsorganisationen gewisse Leistungspotenziale vorrätig, die für alle potenziellen Klienten vorplanbar sind und unterhalb der *Line of order penetration* eingezeichnet werden. Hier werden wiederum Facility-Aktivitäten mit der *Line of Implementation* von Preparation-Aktivitäten unterschieden. Gerade bei sozialen, personenbezogenen Dienstleistungen bietet das Blueprint-Modell gute Möglichkeiten, den Anspruch der Kundenbeteiligung zu präzisieren, entsprechende Inter- und Intra-Rollenkonflikte zu thematisieren und letztlich zu zeigen, wie kirchliches Handeln funktioniert.

Bei der Anwendung des Service-Blueprint-Modells wird „der Nichthauptamtliche“ systematisch und nachvollziehbar in die kirchliche Organisation eingebunden: als Koproduzent, als Informant, als Qualitätsprüfer, als Innovator, als Konkurrent, oder gar als Auftraggeber.

Würde man für die Kernprozesse der Kirche ein „Service-Blueprint“ zeichnen, so hätte das möglicherweise das Bild eines Malefizspiels. Überall könnten Blockadesteine mit der Aufschrift „Amtsverständnis“ liegen, aber überall könnte man auch darüber diskutieren, und hin und wieder einige abräumen.

Die Kirche als diejenige Organisation, die zu Fachleuten „Laien“ sagt, könnte in Pilotgemeinden die verschiedenen Formen der „Kundenintegration in Dienstleistungsprozesse“ durchspielen – mit Hilfe des GAP-Modells und des „Service-Blueprints“. Und noch besser: in Pilot-Ordinariaten. ■

IMPRESSUM

www.lebendige-seelsorge.de

LEBENDIGE SEELSORGE

ISSN 0343-4591

Begründet von Alfons Fischer, Josef Schulze, Alfred Weitmann.

Schriftleiter: Professor Dr. Erich Garhammer, Schönleinstraße 3, D-97080 Würzburg.

Mitglieder der Schriftleitung: Prof. Dr. Matthias Sellmann, Dr. Bernhard Spielberg, Prof. Dr. Hildegard Wustmans

Redaktion: Astrid Schilling, Neubaustraße 11, D-97070 Würzburg, E-Mail: astridschilling@gmx.de

Verlag: Echter Verlag GmbH, Dominikanerplatz 8, D-97070 Würzburg, Telefon (09 31) 6 60 68-0, Telefax (09 31) 6 60 68-23. Internet: www.echter-verlag.de.

Druck und Bindung: Konrad Tritsch GmbH, Ochsenfurt.

Auslieferung: Umbreit GmbH & Co., Verlagsauslieferung, Höpfigheimer Straße 15, D-74321 Bietigheim-Bissingen.

Auslieferung für die Schweiz: AVA Verlagsauslieferung AG, Centralweg 16, CH-8910 Affoltern am Albis.

Erscheinungsweise: Lebendige Seelsorge erscheint sechsmal im Jahr.

Bezugspreis: Jahresabonnement print EUR 32,20 (D); Studentenabonnement EUR 24,- (D). Einzelheft EUR 6,40 (D) jeweils zuzüglich Versandkosten.

Auch digital erhältlich: www.lebendige-seelsorge.de

Abbonementskündigungen sind nur zum Ende des jeweiligen Jahrgangs möglich.

Diesem Heft liegen folgende Prospekte bei:

Geist und Leben, Echter Verlag;

Neuerscheinungen Sachbuch, Verlag Friedrich Pustet.

Wir bitten um Beachtung.