

Planung

aus: Dietrich von Heymann, Handwörterbuch des Pfarramts , München 1979 - 1985

Inhaltsverzeichnis

1. Planung im Management-Prozeß
2. Prinzipien der Planung
 - 2.1. Vollständigkeit
 - 2.2. Genauigkeit
 - 2.3. Kontinuität
 - 2.4. Flexibilität
 - 2.5. Wirtschaftlichkeit
3. Die Sachplanung - Was?
4. Die Personalplanung - Wer?
5. Die Zielgruppenplanung - Für wen?
6. Die 9 Planungsstufen - Wie?
7. Planungsmittel
 - 7.1. Der Stufenplan
 - 7.2. Das Balkendiagramm
 - 7.3. Der Haushaltsplan
 - 7.4. Planungskonferenz und Planungsgespräch
 - 7.5. Das Vorschlagswesen als Hilfe bei der Planung
 - 7.6. Die Netzplantechnik
8. Planungsgrundsätze (nach A. Deyhle, Gauting bei München)
 - 8.1. Gründe für die Planung
 - 8.2. Abweichungen sind keine Schuldbeweise
 - 8.3. Durch Planung führen
 - 8.4. Zielsetzung - Planung - Steuerung
 - 8.5. Kurz- und langfristige Planung
 - 8.6. Planung und Prognose
 - 8.7. Planungs- und Controlling-Spielregeln
9. Theologische Gesichtspunkte
10. Literaturhinweise

1. Planung im Management-Prozeß

Vor Jahren hörte man Planung als Schlagwort in vielen Diskussionen kirchlicher Manager. Der Mangel an Planung wurde zur Hauptursache für den besorgniserregenden Stand der Kirche erklärt. Es kam zur Begeisterung für die Sozialwissenschaften und ihr Instrumentarium. In den Diözesan- und Kirchenleitungen entstanden Planungsgruppen und Planungsbüros, die Papierberge mit Grafiken, Tabellen usw. produzierten. Auf die neuen Perspektiven der Planung reagierten die einen hoffnungsvoll beeindruckt, die anderen eher mißtrauisch. Mit Planungsideologie einher ging die Faszination der neuen Begriffe, die nicht selten zum Imponiergehabe der Benutzer gehörten; da sprach man von Zielplanung, Strukturplanung, Rahmenplanung, Raumordnung und dergleichen. Inzwischen hat Ernüchterung Platz gegriffen. Manche wurschtelten weiter wie bisher, andere griffen zu Killerphrasen, andere wieder ließen sich nicht beirren und versuchten, ihre Planungen weiter zu verbessern.

Betrachtet man Vorgänge der Planung im Alltag, dann erkennt man hier ein ganz vernünftiges Phänomen, das in der Regel ohne alle Ideologie einfach gemacht wird: Man plant eine Urlaubsreise, einen Konzertbesuch, den Bau eines Hauses usw. So kann (muß) auch in einer Pfarrei selbstverständlich geplant werden, ohne daß damit sofort die gesamte theologische Tradition auf den Plan gerufen werden müßte. Außerdem kann aus Fehlformen der Planung nicht ihr genereller Unsinn abgeleitet werden.

Ebenso wie das Management eigentlich nur die vernünftigen Zusammenhänge von Arbeitsschritten systematisiert, so bedeutet auch Planung lediglich: wer, was, wann etc. tun soll, damit etwas erreicht werden kann. Damit sind Ort und Funktion der Planung im Management-Prozeß angezeigt.

Planung ist der zweite (nicht der erste!) Schritt
 aller vernünftig und sinnvoll arbeitenden Menschen -
 nach(!) der Zielsetzung (besser: Zielvereinbarung).

Die **Ziele** geben an, **was** erreicht werden soll.

Die **Planung** arbeitet aus, **wie** es am besten erreicht werden kann.

Daher kann man nicht planen, bevor nicht geklärt ist, woraufhin sich die Planung ausrichten soll. Die Planung denkt darüber nach und legt fest, welche Wege eingeschlagen werden können, die zum Ziel führen und welche Mittel dazu eingesetzt werden müssen. Im Prozeß der Planung sind wie auch schon bei der Zielsetzung häufig Entscheidungen zu treffen, so daß man früher Planung und Entscheidung für das gleiche hielt.

Auf dem Wege zur Realisation von Zielen treten immer wieder Hindernisse oder Risiken auf:

Planung ist die systematische Sicherung der Wege zu Zielen.
 Sie versucht, die Unsicherheiten der Zukunft zu mindern.

In der Literatur¹ werden besonders fünf Prinzipien der Planung genannt, die beachtet werden müssen:

1. Prinzip der Vollständigkeit

Bei der Planung sollen möglichst alle Einflußfaktoren berücksichtigt werden. Dazu müssen so viele Informationen wie möglich und nötig bewertet und genutzt werden.

2. Prinzip der Genauigkeit

An dieser Stelle entstanden zumeist die Einwände mancher Mitarbeiter/innen in Kirche und Gemeinde gegen Planung. Das Risiko wurde zur verkappten Formel für Gott, dem man gehorchen soll. Aber

Gott ist nicht der Aufbruch, sondern er verpflichtet sich ihm, er ist nicht das Wagnis, sondern im Risiko des Vertrauens zu erfahren. Das Prinzip Genauigkeit fordert lediglich Sorgfalt in der Auswahl und Zuverlässigkeit der Planungsfaktoren, wie Informationen, Trends, Prognosen etc.

3. Prinzip der Kontinuität

Planung muß fortlaufend betrieben werden. Es hat keinen Sinn, nur gelegentlich, also beispielsweise ein Gemeindefest oder eine Bibelwoche zu planen, jedoch die Planung der Finanzen und des Durchführungsaufwands bei einem Gemeindehausbau auszuschließen. Es sind also alle Bereiche der Dienste und Angebote einzubeziehen, also die inneren wie die äußeren Ziele (vgl. Zielsetzung) und das nicht nur hin und wieder einmal, sondern kontinuierlich.

4. Prinzip der Flexibilität

Besonders deutlich wird diese Forderung in allen Projekten der Erwachsenen-Katechese oder kirchlichen Erwachsenenbildung; das wird nachher in einem Beispiel ausgeführt. Im Laufe eines Seminars werden die Informationen über die Teilnehmer immer vollständiger und zuverlässiger. Die Planung muß im Interesse der Zielsetzung laufend verändert, d. h. auf den neuesten Stand gebracht werden. Bei der Zielsetzung (vgl. Arbeitsziele) fanden wir ein statisches Element: Ziele dürfen nicht zu oft und nicht zu schnell verändert werden. In der Planung finden wir die dynamische Entsprechung zu den »fest« vereinbarten Zielen.

5. Prinzip der Wirtschaftlichkeit

Der Nutzen eines Planes muß zu den Kosten der Aufstellung eines Planes in einem vertretbaren Verhältnis stehen. An die Planung und Planbarkeit werden zudem mancherorts noch immer übertriebene Erwartungen

¹ M. Pausch, Management, Würzburg 1976, S. 45

geknüpft, wenn nur ausreichend Mittel zur Verfügung stünden. An soziologischen Untersuchungen im Auftrag oder im Interesse der Kirchen fehlt es nicht. Allerdings wurde erwartet, daß man aus den Ergebnissen leicht Schlußfolgerungen für Handlungsrezepte ziehen könne. Das war nicht der Fall, obwohl die Kosten erheblich waren. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip wird dann verlassen, wenn den notwendigen Großuntersuchungen nicht Ziele vorgegeben werden, die aus einem intensiven Rückkopplungsprozeß mit den Pfarrern stammen. Dort aber ist eine Zieldiskussion und -entscheidung bisher nur in Umrissen erkennbar. Ähnlich verhält es sich mit Untersuchungen (»Marktanalysen«) in Gemeinden und Dekanaten. Die Ergebnisse müssen präziser ausfallen, als das, was man ohnehin schon wissen konnte: Die Kosten (Zeit, Geld etc.) müssen dem Nutzen entsprechen. Im Übrigen helfen auch hier Zieldiskussionen mit Gemeinde und Mitarbeitern eher als sogenannte empirische Erhebungen, denen oft sogar erhebliche methodische Mängel anhaften.

Ein Beispiel aus der Erwachsenenkatechese:

Erstes Beispiel: Zur Vollständigkeit der Planung

Es können hier nicht alle Faktoren aufgezählt werden, welche die Planung eines Erwachsenen-Seminars beeinflussen. Voraussetzung aller Planung sind zunächst erst einmal die Ziele des Seminars, die in einem Curriculum zusammengefaßt sind. Dort finden sich neben den Zielen als Qualifikationen auch die Operationalisierung der Ziele sowie Kriterien für die Überprüfung des Erreichten z. B. der erreichten Ziele und des Ablaufs der Lernwege. Weiterhin bestimmen Auswahl und persönliche Merkmale der Teilnehmer die Planung, auch Ort, Zeit und Thema sowie die Dozenten. Die Planung listet die Lernschritte vollständig in einem Zeit- und Medien-Einsatzplan auf.

Zweites Beispiel: Zur Genauigkeit der Planung

Den Lernzielen werden genau die Lernstoffe zugeordnet. Mögliche Reaktionen und Aktivitäten der Teilnehmer sowie ihre Müdigkeit werden geschätzt, und einsetzbare gegenwirkende Impulse werden vorgesehen. Die Sicherung der Lernergebnisse sowie alternative Tendenzen nach den Bedürfnissen der Teilnehmer und die daraus erwachsenden Aufgaben werden in einen systematischen Zusammenhang gebracht; z. B.

- Problembewußtsein der Teilnehmer erheben!
- Teilnehmeraktive Zielvereinbarungen ermöglichen!
- Teilnehnergerechte Kontroll-Kriterien ermitteln!
- Bewußte oder unbewußte Werteskalen herausarbeiten!
- Therapeutische Gesichtspunkte in Verfahren umsetzen!

USW.

Drittes Beispiel: Zum Prinzip der Kontinuität

Ein Seminar kommt von Erfahrungen der Teilnehmer her und führt weiter zu neuen Erfahrungen. Mißverständnisse bei Teilnehmern und Kursleitern müssen kontinuierlich in die Planung des Seminars und der Folgeveranstaltungen eingearbeitet werden. Folgende Mißverständnisse können als Risikofaktoren einer kontinuierlichen Planung angesehen werden:

Checklist: Risiken bei der Planung Erwachsenenbildung (-katechese)

1. Intellektualistisches Mißverständnis

Das kognitive Lernen überschätzen. Nur Wissen vermitteln.

2. Individualistisches Mißverständnis

Nur den Einzelnen im Auge haben. Soziale Verhaltensmuster gegenüber individuellen Normen und individuellen Werten abwerten.

3. Diakonisches, therapeutisches Mißverständnis

Nur gesellschaftlich, politisch oder historisch bedingte »Defizite« aufarbeiten.

4. Dogmatisches Mißverständnis

Lediglich weltanschauliche, religiöse oder kirchliche Meinungen oder Glaubenssätze (Dogmen) »indoktrinieren«.

5. Methodisches Mißverständnis

Sich auf das »Bewußtmachen« von Problemen und Konflikten beschränken.

6. Sozialpsychologisches Mißverständnis

Bei einer »Sensibilisierung« für Kontakte und Kommunikation stehen bleiben.

7. Liturgisches Mißverständnis

Erwachsenenbildung nur als Vorbereitung der Verkündigung und als neue Form der Predigt verstehen.

8. Aktivistisches Mißverständnis

Jedes Bildungsprojekt auf eine Aktion hin anlegen, (anderen helfen...)

9. Technokratisches Mißverständnis

Sich lediglich an den jeweiligen Stand der technisch/gesellschaftlichen Entwicklung anpassen. Den »Nutzen als Totalkategorie« (Tillich) setzen.

10. Aktualistisches Mißverständnis

Geschichte und Tradition von Kirche und Glauben außer acht lassen.

11. Emanzipatorisches Mißverständnis

Die »Fremdbestimmung« des Christen (Menschen) durch das Evangelium

übersehen.

Viertes Beispiel: Flexibilität in der Planung

Wenn die Interessen der Seminarteilnehmer anders gerichtet sind als die des Kursleiters (z. B. Stofforientierung gegenüber Verhaltensorientierung oder umgekehrt), muß der Kursleiter in der fortlaufenden Planung des Seminarverlaufs sein Konzept, aber nicht die vereinbarten Ziele, sondern die Verlaufsformen und Inhalte, verändern. Allzu starres Beharren auf dem am Schreibtisch entworfenen Planungskonzept würde die Zielrealisation insgesamt gefährden und dem Charakter dieses Dienst-Angebotes (Erwachsenenkatechese) außerdem widersprechen.

Fünftes Beispiel: Wirtschaftlichkeit der Planung

Planungskosten zur Vorbereitung von Seminaren sind wie in anderen Arbeitsbereichen der Kirche unvermeidbar. Auch die Planungszeit ist ein Kostenfaktor, ebenso wie die Fahrzeit zur An- und Abreise, technische Vorbereitungen, Briefwechsel und Telefonate für Dozenten usw. Aber die Planungskosten lassen sich häufig außerordentlich schwer ermitteln, weil die planende Vorbereitung eines Gemeindeseminars auch anderen Diensten zugute kommt, also nicht immer klar abzugrenzen sind; sie sind oft auch schwer zu quantifizieren.

Diese Einschränkungen der Wirtschaftlichkeitsrechnung beziehen sich aber nicht auf die Wirtschaftlichkeit selbst. Ein mit hohem Planungsaufwand vorbereitetes Seminar mit nur 6 Teilnehmern muß unwirtschaftlich sein und deutet auf Planungsfehler.

Der in der Literatur angegebene Planungsaufwand von 0,29 % -1,94 % der gesamten Projektkosten² erscheint im kirchlichen Dienstleistungsbereich zu niedrig, so daß eher mit mindestens 7 % -10 % (+ die gleiche Kostenhöhe für

² s.o. M. Pausch a.a.O.

Ergebniskontrolle = zusammen ca. 20 % für Planung und Kontrolle ohne Zielfindung, ohne Organisation) gerechnet werden muß, bei Pilot-Projekten oder Experimental-Veranstaltungen wohl noch erheblich mehr.

2. Die Sachplanung - Was?

Wenn in einem *Pastoralplan* unter anderem formuliert wird: »Es ist Aufgabe und Ziel der Seelsorge, die von Christus gestiftete leibhaftige Communio mit Gott und den Menschen im Bistum Münster zu entdecken, zu leben und auszuarbeiten«³, dann beschreibt dieser Leitsatz eine Globalzielvorstellung. Im gleichen Pastoralplan wird dieser inhaltliche Schwerpunkt thematisch in 32 Details aufgegliedert; in der Zielperspektive struktureller »Verwirklichung der Communio in heutiger Situation« werden u. a. **Planung und Information als Voraussetzung gemeinsamen Handelns (30.)** und die **Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterführung (31.)** genannt. Hier wird deutlich, daß bei der Planung zuerst einmal Ziele entwickelt werden mußten. Am Begriff Zielplanung sieht man auch, wie sich die einzelnen Stufen eines Management-Prozesses oft miteinander vermischen. Das ist für eine methodische Arbeit zwar ungünstig, läßt sich in der Praxis aber kaum vermeiden, weil angesichts der langen Tradition der Kirche die Zielsetzungsdiskussion unendlich lange dauern würde. Eine klar definierte Arbeitsweise setzt oder vereinbart allerdings zuerst die Ziele (was will ich erreichen?) und entwirft erst dann den Plan (wie will ich es erreichen?). Daher ist die folgende Abbildung für den oberflächlichen Betrachter zunächst hilfreich, weil der enge Zusammenhang zwischen Zielen und Planungen einsichtig ist.

³ Erhältlich (innerhalb weniger Tage!) vom Bischöfl. Generalvikariat, Hauptabt.: Seelsorge, Postf. 1366, 4400 Münster. Der Text (Dezember 1975, Arbeitshilfen zum Pastoralplan 1977) ist ein gutes Beispiel für die Einleitung der Kirchlichen Zieldiskussion, die in den Gemeinden fortgesetzt werden soll.

1. Setzen der Planungsziele	<input type="checkbox"/> Was will ich erreichen?
	<input type="checkbox"/> Wie will ich es erreichen?
2. Situationsanalyse	<input type="checkbox"/> Wie ist die Lage?
3. Entwicklung von Planalternativen	<input type="checkbox"/> Welche Handlungsmöglichkeiten habe ich?
4. Bewertung der Alternativen	<input type="checkbox"/> Welche Vor- und Nachteile sind damit verbunden?
5. Auswahl und Ausarbeitung der optimalen Planalternative	<input type="checkbox"/> Welche Möglichkeit ist die günstigste?
6. Abweichungskontrolle und Plankorrektur	<input type="checkbox"/> Liege ich noch richtig?
	Falls nein: Welche Konsequenzen muß ich daraus ziehen?

Abb. 1: Planungsschritte, aus: M. Pausch, Management, S. 48

Das Setzen der Planungsziele meint hier aber die Sache, den Zustand selbst, der erreicht werden soll. Es ist daher zu unterscheiden:

Ziele, für die eine Planung entwickelt wird,

Ziele, die sich auf den (organisatorischen) Planungsverlauf beziehen.

Beispiel für die erste Gruppe von Zielen (Zielsetzung)

Es soll in einer bestimmten Zeit (Zeitfaktor) eine ganz bestimmte Anzahl von Menschen (Quantität) zu Seelsorgehelfern gewonnen und ausgebildet werden (Qualität).

Beispiele für die zweite Gruppe von Zielen (Planungsziele)

Der Planungsprozeß soll so und so lange dauern (Zeitfaktor), er soll für diesen und diesen (Quantität) Arbeitsbereich, die vorhandenen Ziele in eine Wegeplanung umsetzen; daraus sollen die finanziellen und zeitlichen Kosten und Arbeitsabläufe klar hervorgehen (Qualität).

Oder: Ein **Planungsprozeß** (z. B. die Planung eines kleinen Projektes, etwa die Vergrößerung der Sozialstation in der Gemeinde mit früher einer Schwester - jetzt mit einer zusätzlichen ehrenamtlichen Mitarbeiterin) soll für die beteiligten Planer (= 5 Mitarbeiterinnen) (Quantität) **als Lernprozeß** so ablaufen, daß die Instrumente der Planung bei anderen Planungen angewendet werden können (Qualität). Die Technik der Zielsetzung ist also auf die Organisation von Planungsvorgängen anwendbar. Zu warnen ist jedoch vor der Vermischung von Arbeitsschritten, weil unerfahrene Teilnehmer in solchen vermischten Prozessen verunsichert werden und der Effekt methodischer und daraus sich ergebender sachlicher Sicherheit ausbleibt. Es kommt dann zu der falschen Erkenntnis, daß es ohne Planung einfacher und effektiver zugehe.

Bedeutend klarer gibt daher die folgende Abbildung das Nach- und Zueinander von Zielsetzung und Planung an: In den »Bereichsplänen« lassen sich die detaillierten Planungen für die kirchlichen Arbeitsfelder (vgl. Projektmanagement) in Routine sowie in »Projektbezogene Pläne« für Sonderprojekte (Kann-Aufgaben⁴) eintragen.

Der langfristige Gesamtplan wird in Jahresplanungen (vgl. Zeitökonomie) umgesetzt, welche mit einem theologischen Schwerpunkt arbeiten sollten. Die Planungen hinsichtlich des Kirchenjahres, bezüglich der verschiedenen Gruppen in der Pfarrgemeinde sowie die Zusammenarbeit der Pfarrgemeinden werden mit einem Jahresthema als Ausgangspunkt intensiviert. Welche Vorteile die »Arbeit mit einem Jahresthema als Möglichkeit der Pastoralplanung in der Pfarrgemeinde« bringt, wird aus Singen/Htw.⁵ berichtet.

⁴ Vgl. die Unterscheidung von Muß-Aufgaben und Kann-Aufgaben

⁵ G. Reichert, in: Lebendige Seelsorge, 1976 (Heft 5) S. 336 ff

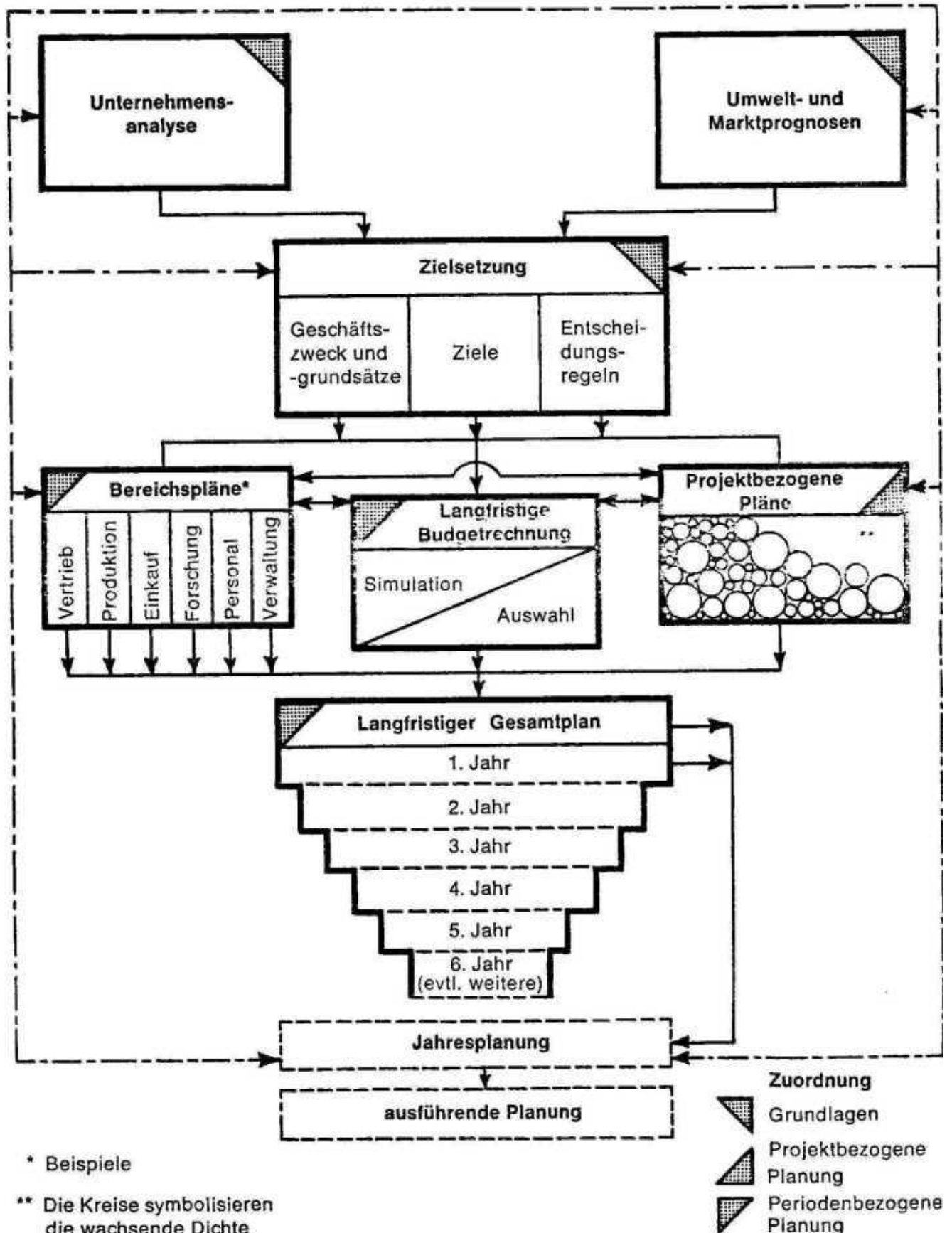


Abb. 2: Bestandteile der »Strategischen Konzeption«

Aus: Planung, langfristige, in: Management-Enzyklopädie Bd. 4, München 1971 S. 1132

1. Pfarrer und Mitarbeiter informieren sich gezielt und gewinnen begründetere theologische Standpunkte.
2. Das Glaubensgespräch der Mitarbeiter wird gefördert.
3. Die Selbständigkeit (vgl. Führungskonzepte) der Mitarbeiter wird verstärkt.

Dieser Effekt wird durch pastorale Planung auf regionaler Ebene noch erweitert.⁶

3. Die Personalplanung - Wer?

Die Planung versucht, den Weg zur Realisation von Zielen in Aufgaben aufzuschlüsseln. In allen Dienstleistungsunternehmen nimmt die Personalplanung eine hervorgehobene Rolle ein. Die Personalplanung muß also »das benötigte Personal der erforderlichen Qualität und Quantität nach zum gewünschten Zeitpunkt zur Verfügung (zu) stellen.⁷ Der Stellenplan gibt in der Regel nur Auskunft über die Anzahl der benötigten Mitarbeiter, vielleicht noch über das Einsatzfeld innerhalb der Gemeinde. Mitunter erfüllen Stellen- oder Funktionsbeschreibungen die Forderung nach genauerer Stellenplanung.

Eine solide Personalplanung muß aber folgende Elemente enthalten:

- Personalbedarf nach Zielen
- Personalbeschaffung nach Zielen
- Personaleinsatz mit Zielvereinbarungen
- Personalentwicklung (Investitionen/neue Stellen/andere Stellen)
- Nachwuchs und Nachfolge
- Personalbildung (Aus- und Fortbildung; berufsbezogene und persönlichkeits bezogene Erfordernisse)

⁶ Firmvorbereitung und Gemeindeaufbau, in: Lebendige Seelsorge a. a. O. S. 339, wo außerdem ein konsequentes Konferenzwesen dokumentiert ist. Im gleichen Heft findet man darüber hinaus einen Zielentwurf für die Gemeindegemeinschaft (P. Lippert) a. a. O. S. 308 ff

⁷ H. Friedrichs, Moderne Personalführung, München 1973, S. 82 ff

- Personalkosten-Planung
- Personalkosten - Kontrolle

In allen Personalplanungen darf nicht nur ermittelt werden:

Wieviele Mitarbeiter sind erforderlich? Sondern auch:

Welche Qualifikationen (Ausbildung, Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen etc. vgl. Mitarbeiterführung) soll der für eine Tätigkeit vorgesehene Mitarbeiter haben? Dabei sind die Besonderheiten spezieller kirchlicher Situationen und Arbeitsmethoden durch umfassende Information der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Das innerbetriebliche planmäßige und kontinuierliche Informationswesen gehört in den Zusammenhang der Personalführung und Personalplanung, weil Information fast immer eine Art von Kommunikation ist und weil die Personalplanung nur gelingt, wenn die Mitarbeiter informiert und beteiligt werden.

Außerdem muß die Personalplanung den künftigen Personalbedarf in den Arbeitsfeldern mit den individuellen Erwartungen der Mitarbeiter(innen) *und* ihrem zu erwartenden persönlichen Potential (Bildungswilligkeit und Bildungsfähigkeit) verbinden. Gerade diese Verknüpfung verspricht einen Ansatz für die Kostensenkung. Die Kontrolle der Personalkosten ermittelt ja nicht nur den gegenwärtigen und zukünftigen Finanzbedarf, sondern sucht auch nach Möglichkeiten, die gegenwärtigen Kosten durch Höherqualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter mit dem Ziel variableren Einsatzes zu mindern. Die Personalplanung errechnet also Bedarf, Neubedarf, Ersatzbedarf und Personaleinschränkung bzw. Umverteilung und Erweiterung.

4. Die Zielgruppenplanung - Für wen?

Wir kennen grundsätzlich drei verschiedene Typen von Planungsvoraussetzungen⁸

1. Ausgangspunkt der Planung ist die Zielsetzung von Diensten

(Produktorientierung)

Die Kirche macht Angebote

als Pastorale Dienste (Predigt, Seelsorge)

als Karitative Dienste (Diakonie, Caritas)

als Pädagogische Dienste

Das Evangelium wird als zielgerichtetes Produkt gedacht:

»Wir „verkaufen“ das, was wir produzieren können (oder wollen).«

2. Ausgangspunkt der Planung sind die Prozesse der Verwirklichung von Zielen in den Diensten *(Produktionsorientierung)*

Hier wird nicht eine fertige Dienstleistung angeboten, sondern die Menschen, für die ein Angebot gemacht wird, müssen selbst mitwirken, damit das Angebot überhaupt zustande kommt. Die Adressaten der kirchlichen Dienste produzieren diese selbst unter Anleitung kirchlicher »Berater«, mit den Mitteln und in den Räumen der Kirche. In diesem Denkmodell gibt es eigentlich keine Dienste (Produkte), und es gibt auch keine Abnehmer (Kunden). Die eben angesprochenen Veranstaltungen der Erwachsenenkatechese sind hier einzuordnen: Der Kursleiter kann mit seinem »Programm« nur zum Ziel kommen, wenn die Seminarteilnehmer das selbst bewirken (nicht nur: daran mit-wirken).

3. Ausgangspunkt der Planung sind die »Abnehmer« kirchlicher Dienste

(Marktorientierung).

Kirchliches Management ist gut beraten, wenn von vornherein die

⁸ vgl. Dietrich von Heymann, Die Kirche und ihr Markt, Ev. Kommentare (Text in den Publikationen)

Zielgruppen für bestimmte Dienste im Blick sind. Die Frage lautet dann **nicht: Was haben wir für wen? Sondern: Wer erwartet von uns was?**

Ausgangspunkt aller Planungen sind dann Menschen mit bestimmten Merkmalen, die zu erheben, zu analysieren und zu bewerten sind. Danach richtet sich dann das kirchliche Angebot, das in Zielsetzung und Planung vorbereitet wird. Die genaue Bestimmung von Zielgruppen für ein kirchliches Angebot ist auch für alle Werbemaßnahmen wie direkte Einladung bei Besuchen oder über die ortsüblichen Medien (vgl. Werbung) außerordentlich nützlich.

Allerdings gehört die Ermittlung von Zielgruppen zu den schwierigsten und aufwendigsten Problemen des kirchlichen Managements.

Zielgruppen werden durch einen Datenkranz definiert, der aus folgenden Merkmalen⁹ besteht:

- persönliche Merkmale (Alter, Geschlecht, Beruf etc.)
- Haushaltsmerkmale (Einkommen, Personenzahl etc.)
- geographische Merkmale (Wohnungsgröße, Wohngegend etc.)
- Merkmale der Nutzung (Interessen, Hobby)
- Bedarf/Bedürfnisse und Einstellungen

Bei der Bestimmung von Zielgruppen helfen besonders die Einwohner-Karteien, wenn sie aussagefähig gestaltet sind, z. B. Auskunft geben über

- Jahrgang der Heirat
- Jahrgang der Taufen
- Konfirmationsdatum
- Spendendaten
- Nutzung kirchlicher Angebote
- und ihre »Häufigkeit«

⁹ Näheres K. D. Pampe, Zielgruppen in: Management-Enzyklopädie Bd. 6, München 1972, S. 776 ff.

- Mitwirkung bei Gemeindeveranstaltungen
- Todesfälle in der Familie (Daten) u. ä.

Eine ausgewogene Planung geht sowohl von dem ersten wie von dem dritten Ausgangspunkt aus und behält die zweite Planungsvoraussetzung den Projekten vor, die auf eine besondere Aktivität der Zielgruppe ausgerichtet sind.

5. Die 9 Planungsstufen - Wie?

Auf dem Deutschen Führungskräfte-Kongress '78 entwickelte H. Voss¹⁰ neun Planungsstufen einer strategischen Langfristplanung bei flexibler Unternehmensführung, die auch für die Planungsvorhaben der Kirche (Gemeinde) von Bedeutung sind; er formuliert in Fragen etwa folgendermaßen:

1. Planungsstufe: *Was ist wichtig?* zu ergänzen wäre: was ist dringend? Hier ist eine Rangfolge der Ziel- und Einflußfaktoren zu finden. »Es gibt keine gleich-wichtigen Funktionen«.
2. Planungsstufe: *Wo stehen wir heute?* Hier ist der Ist-Zustand mit einem Stärken-und Schwächenkatalog zu bewerten (nach Zielfeldern geordnet).
3. Planungsstufe: *Was wird morgen sein?* Hier muß empfohlen werden, nicht weiter voranzuplanen als unbedingt notwendig d. h. keine festen sondern angepaßte Planungsperioden zu verwenden.
4. Planungsstufe: *Was werden wir mindestens erreichen?* In der Zielsetzung soll man bei allem Realismus optimistisch sein. In der Planung entspricht das einem kritischen Pessimismus, weil es auch Aufgabe der Planung ist, mit den Risikofaktoren so hart wie möglich zu rechnen. »Es wird schon nicht so schlimm werden«, wäre eine gefährliche Killerphrase, welche die unangenehmen Überraschungen programmiert.
5. Planungsstufe: *Wo wollen wir hin?* Der Zielsetzungsprozeß gehört eigentlich *vor* die Planung, er kann aber im Laufe der Planung noch einmal unter den Gesichtspunkten der Operationalisierung (vgl. Zielsetzung) und Plausibilität (Erreichbarkeit) wiederholt werden.
6. Planungsstufe: *Wieviel wollen wir erreichen?* Hier sind alternative

¹⁰ veröffentlicht in GWI Institut für Wirtschaftsdokumentation, München 1978

Strategien und Maßnahmen zu formulieren, welche den »normalen« Fortschritt der Gemeindefarbeit sicherstellen.

7. Planungsstufe: **Wie packen wir's an?** Das ist die eigentliche Planungsfrage, welche die verschiedenen Planungsvorgänge kybernetisch, d. h. in ihrer gegenseitigen Beeinflussung und Abhängigkeit, zusammensehen muß und integriert zu beantworten hat.
8. Planungsstufe: **Wie können wir das Erreichen des Planungsziels absichern?** folgende Fragen dienen der Sicherstellung der Planung und ihrer Verwirklichung:

- Sind die Ziele klar und definitiv vereinbart?
- Sind die Mitarbeiter motiviert, fähig, kreativ?
- Ist ausreichend Zeit und Geld vorgesehen?
- Sind aus jedem Detailziel die erforderlichen Aufgaben abgeleitet?
- Sind die Risiken und evtl. Störungen pessimistisch genug eingeschätzt?
- Ist der »Markt« (die Zielgruppen) genau genug bestimmt?
- Ist der Plan übersichtlich und logisch (dargestellt)?
- Sind Kontrollkriterien definitiv genug (Quantität/Qualität!)

9. Planungsstufe: **Erreichen wir das Ziel?** Der letzte Planungsschritt besteht aus der Entwicklung eines Systems von Soll-Ist-Vergleichen, welche eine flexible und schnelle Korrektur der Pläne ermöglichen.

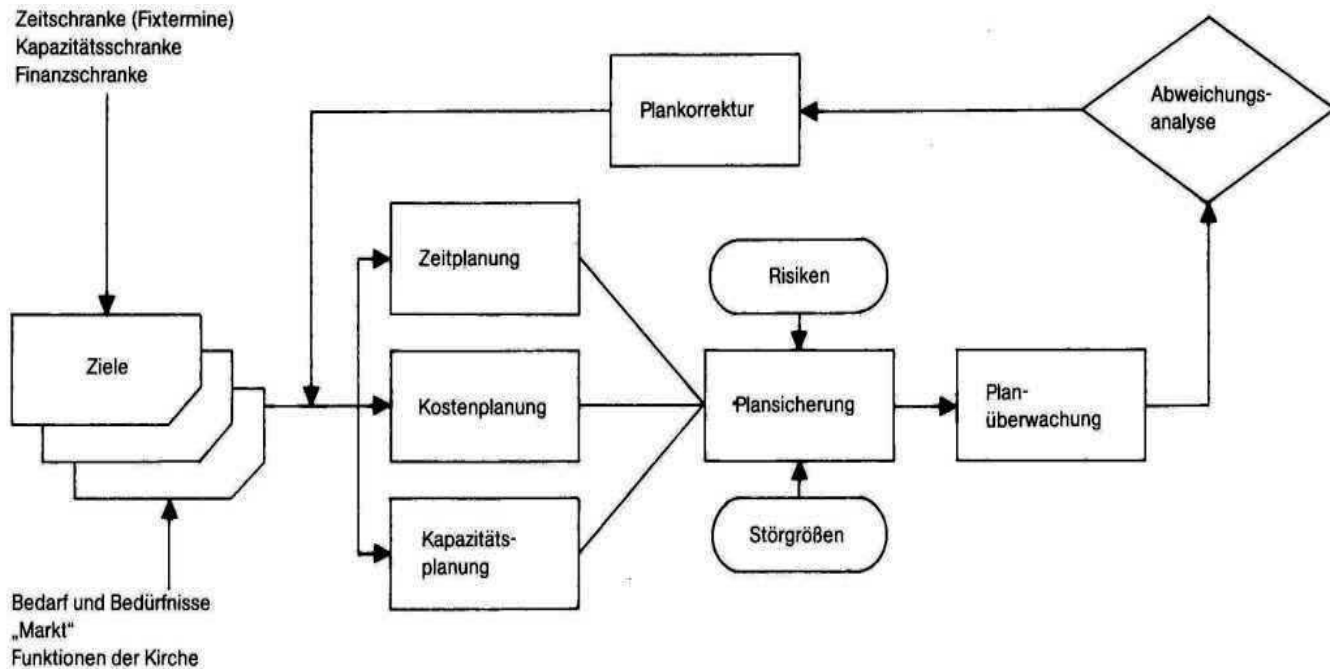


Abb. 3: Kreislauf der Planung

6. Planungsmittel

6.1 Der Stufenplan

In einer Gemeinde sollen ehrenamtliche Mitarbeiter gewonnen werden. Die Zielsetzung bestimmt den Zeitraum und den Einsatz der gewonnenen Mitarbeiter. Der Stufenplan (hier die ersten vier Stufen) zeigt, wie vom Besuchsplan zum Einsatzplan vorgegangen wird.

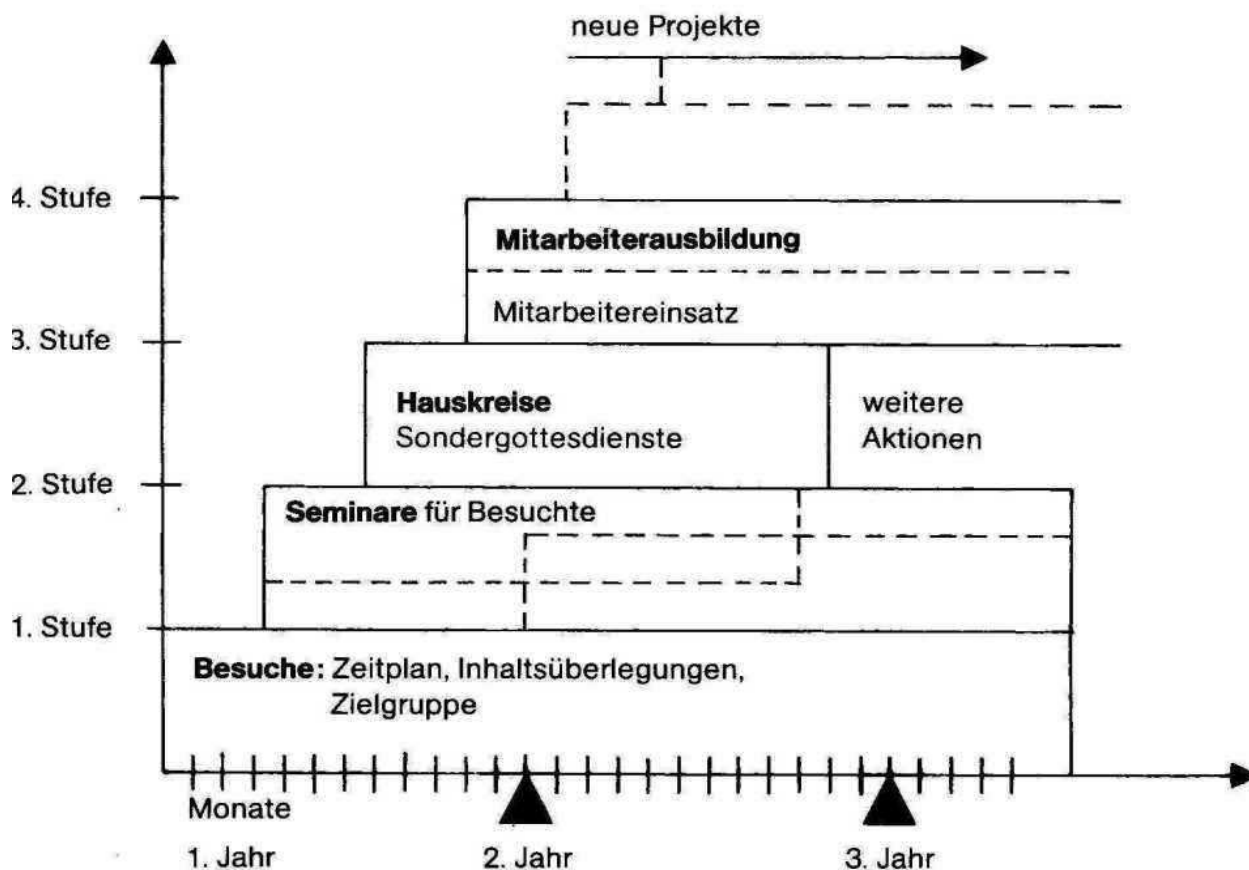


Abb. 4: Stufenplan

Die **erste Stufe** bildet ein Besuchsplan.

Die **zweite Stufe** ergänzt die Besuche durch 5 Gemeinde-Seminare pro Jahr.

Die **dritte Stufe** intensiviert Stufe 1 und 2 durch Hauskreise u. a.

Die **vierte Stufe** schließlich führt zu dem selbstgesteckten (oder mit anderen vereinbarten) Ziel der Mitarbeitergewinnung. Die Mitarbeiter müssen ausgebildet und ihr Einsatz in der Gemeinde vereinbart werden.

6.2. Das Balkendiagramm

Dieses Planungsmittel ist besonders für die Darstellung gleichzeitig laufender Projekte in verschiedenen kirchlichen Arbeitsfeldern geeignet, um die Belastung der Personalkapazität zu verdeutlichen.

Der Projektübersichtsplan (vgl. Projektmanagement) ergänzt das

Balkendiagramm, das sowohl mitarbeiterbezogen als auch sachbezogen (nach Arbeitsfeldern oder Projekten geordnet) verwendet werden kann.

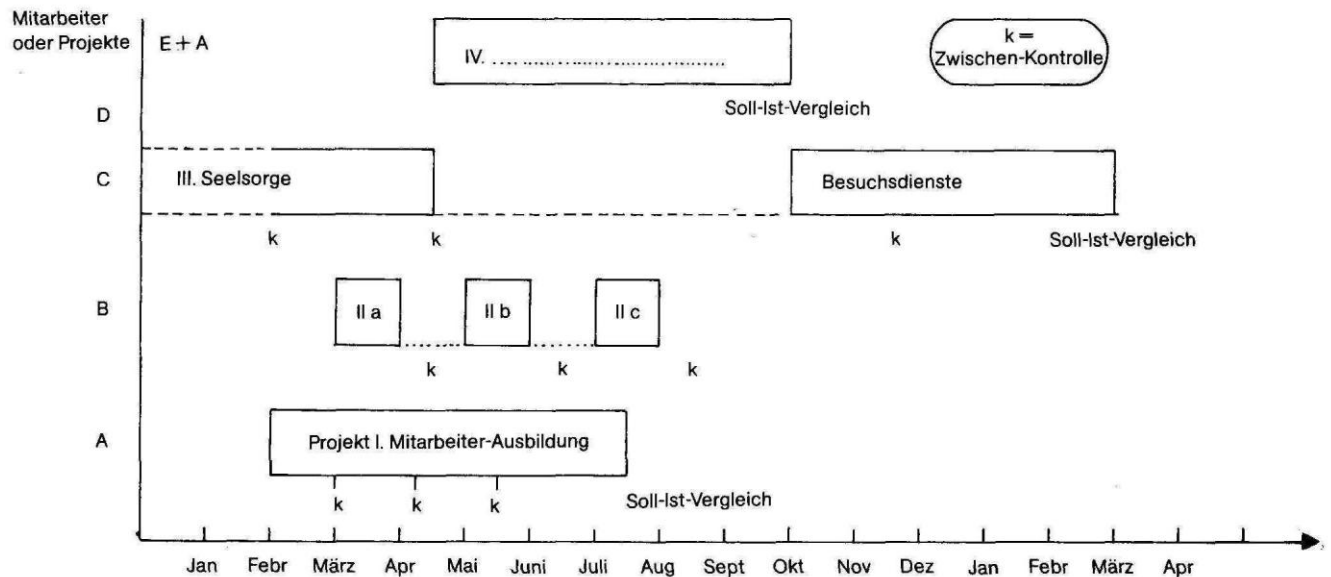


Abb. 5: Einsatzplanung mit dem Balkendiagramm
Darstellung der Projektplanung

6.3. Der Haushaltsplan

Das Haushaltswesen der Gemeinden wird von Kirchen- oder Diözesanverwaltungen kontrolliert, allerdings in der Regel nur auf die »Richtigkeit«, nicht jedoch auf die »Prioritäten« der Dienste. Hier hat die Gemeinde Spielräume, die sich an den Zielen zu orientieren haben. Allerdings wird hier dieses Planungsmittel nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Einige Prüffragen sollten (über die gesamtkirchlichen Richtlinien hinaus) jedoch an jeden Haushaltsplan gestellt werden:

- Sind aus dem Haushaltsplan die **Schwerpunkte des Jahres** bezüglich der Gemeindearbeit erkennbar?
- **Warum eigentlich Geld für.....** nur weil es schon immer so war?
Warum eigentlich nicht für....
- Wo könnten **Ausgaben verringert** werden? Warum ?
- Wo müßten **Ausgaben erhöht** werden? Warum ?
- Wieviel Geld ist für **Werbung** vorgesehen?
- Wieviel Geld ist echtes »Opfer für... z. B. Hungernde ...«?
- Wie ist das **Ausgaben-Verhältnis**, *Personalinvestition*, Sachkosten, Personalkosten, Baukosten; lfd. Betriebsmittel; oder Routine gegenüber Projekten; kurzfristige gegenüber langfristige Investitionen.
- **Woher kommt das Geld?**
- Wie, woher können wir **weitere Mittel** bekommen?
(Ressourcenplanung und -erweiterung)

Ein noch nicht veröffentlichtes »Modulares Finanzsystem« hat die ctw-Unternehmensberatung, Dr. Chr. Th. Wagner, 6200 Wiesbaden für die Kirche entwickelt, um von der starren Haushaltsform zu einer beweglicheren Finanzsteuerung zu gelangen.

Ein Haushaltsplan muß als ein System von Aktivitäten angesehen werden, die in Geldbeträge zerteilt wurden.

Alle Aktivitäten eines Haushalts bedürfen der Begründung.

6.4. Planungskonferenz/Planungsgespräch

Die beiden personbezogenen Planungsmittel aus der Mitarbeiterführung wurden bereits behandelt (vgl. Konferenzen und Gruppengespräche und vgl. Mitarbeitergespräche). Sie bilden erste Schritte vom Papier zur Realisierung. In der Planungskonferenz werden insbesondere Planungsalternativen entwickelt, während im Planungsgespräch die individuellen

Funktionen im Gesamtplan herausgearbeitet werden, dabei wird die Motivation durch folgende Aspekte gefördert:

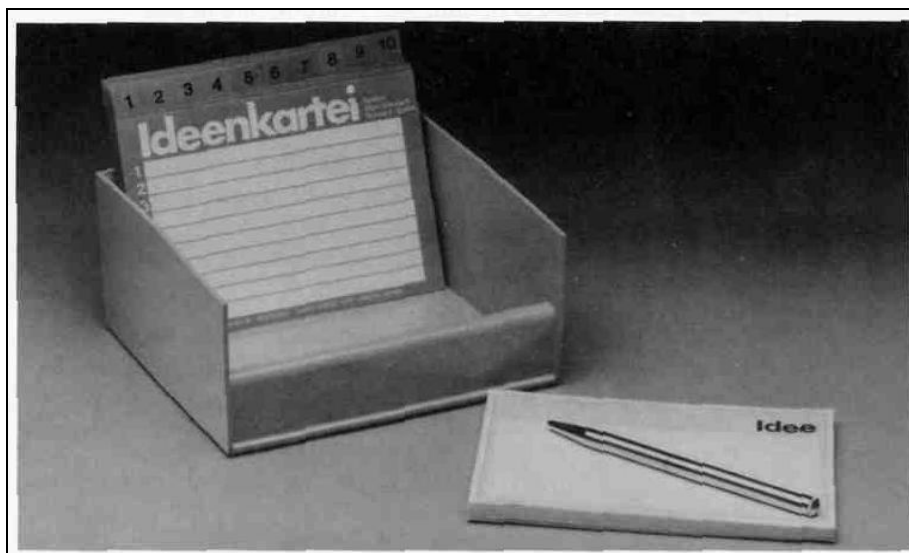
- Wachsende persönliche Anerkennung durch "die Kirche"
- Das Selbstwertgefühl wird gestärkt
- Eigene Vorschläge und Ideen einbringen können
- Selbst Entscheidungen fällen können
- Psychische Stärkung der Verantwortung

Die Planungskonferenzen und Planungsgespräche haben zum Ziel, daß es auch ohne den Pfarrer - »wie besprochen« - weiterläuft.

Ein kleines Beispiel aus der Praxis:

(berichtet in einem Managementseminar für Pfarrer)

Bei einem Pfarrer wird eine Beerdigung angemeldet. Die trauernden Hinterbliebenen wünschen sich ein bestimmtes Lied, das während der Trauerfeier gesungen werden soll. Als der Gottesdienst beginnt, sagt der Pfarrer an: »Der Text des Liedes steht im Gebetsteil.« Die Gemeinde sucht. Nach einer Weile ist noch immer nicht bekannt, wo der Text zu finden ist. Schließlich geben alle das Suchen auf. »Ich werde das Lied anstimmen und vorsingen«. Die erste Strophe geht gut; man kennt das Lied. Bei der zweiten Strophe werden die Stimmen leiser. Die dritte Strophe singt der Pfarrer fast allein. Am Ende kommt er selber raus - und bricht ab: *Planung eines Trauergottesdienstes!*



6.5. Das Vorschlagswesen

Der Vorschlag, eine(!) Schraube zu ändern, war vor Jahren dem VW-Werk mehrere tausend Mark wert. Die deutschen Unternehmen zahlen jährlich viele Millionen Mark für Verbesserungsvorschläge; noch viel höher sind die dadurch erreichten Einsparungen. Wenn auch in den personalintensiven Dienstleistungsunternehmen, zu denen die Kirche gehört, Kostensenkungseffekte nicht so ohne weiteres erzielt werden können, so wird doch generell die Kreativität der kirchlichen Mitarbeiter zu wenig genutzt. Das liegt am Fehlen geeigneter Vorschlagskanäle. Besonders bei der Umsetzung von Zielvorstellungen in Pläne muß stärker auf die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter gezählt werden.

Mit Hilfe der Ideenkartei müssen zuerst die Mitarbeiter angeregt werden, ihre eigene geistige Potenz zu steuern.

Es sind oft die kleinen Ideen und Anregungen, die für Planung und *vgl.* Organisation des Pfarramts sehr befruchtend wirken. Auch wenn letztendlich nur wenige Ideen sofort in die Planung einfließen, so ist doch der Mitarbeiter in seinem Verantwortungswillen und Willen zur ständigen Weiterentwicklung der kirchlichen Arbeit gestärkt. Der Vorschlag zur Verbesserung wird in erster Linie seine eigenen Arbeitsabläufe betreffen. Sie werden aber den anderen Mitarbeitern mitgeteilt (*vgl.* Informations- und Berichtswesen), damit auch sie zu Vorschlägen angeregt werden. Für die innerbetriebliche Publikation muß der Pfarrer sorgen, denn die Überwachung eines effektiven Informationssystems gehört zu den pfarramtlichen Führungsfunktionen.

Auf alle Vorschläge muß reagiert werden, wie - das hängt vom Vorschlag ab. **Es darf nicht passieren**, daß ein Kirchendiener einem an der Kirchentür von einem Vorschlag erzählt, den er dem Pfarrer »schon lange gemacht« habe, dieser aber bisher überhaupt nichts habe von sich hören lassen.

Wenn der Vorschlag undurchführbar ist, muß das erläutert und begründet werden.

Wenn der Vorschlag erst später verwendet wird, sollte ein entsprechender Hinweis an den »Urheber« erfolgen.

Wenn der Vorschlag rasche Verbesserungen verspricht, sollte er sofort ausprobiert und dem Urheber über die Wirkungen berichtet werden.

I d e e n haben viele Leute.

Ein Vorschlag muß auch einen Weg zu seiner Verwirklichung beschreiben: Zeit, Geld und sonstige Kosten sollen dem genauer bezeichneten Nutzen gegenüber stehen.

6. Die Netzplantechnik

Gegenüber den üblichen Planungstechniken bietet die Netzplantechnik einige Vorzüge, weil die Abhängigkeiten innerhalb eines Projektes in der Zuordnung von Ereignissen und Vorgängen in Knoten etc. dargestellt werden können.

In der Netzplantechnik werden Kosten, Termine und Kapazitäten in ein System gebracht; somit wird ein Projekt nicht nur in die einzelnen Vorgänge zerlegt sondern der »kritische Weg« auch grafisch dargestellt. Ihr Vorteil ist außerdem, daß alle Beteiligten sich jederzeit detailliert informieren können. Allerdings lohnt sich der Aufwand dieser Planungsmethoden nur bei komplexen Großprojekten, die in einer Gemeinde selten vorkommen. Daher sei hier lediglich auf Spezialliteratur verwiesen:

Allan, T., Brey, M., Handbuch der Netzplantechnik, Winterthur 1965

Brandenberger, J., Konrad, R., Netzplantechnik: Eine Einführung, Zürich 1965

Thuen, N., Grundlagen und Praxis der Netzplantechnik, München 1968

Zimmermann, H.J., Netzplantechnik, Berlin und New York 1971

Inzwischen ist neuere Literatur erschienen; ob die Netzplantechnik dadurch besser geworden ist?

7. Planungsgrundsätze (gekürzter Beitrag von A. Deyhle)

Planung ist eine Aufgabe, die jeden betrifft, der einen bestimmten Bereich

z. B. eine Gemeinde leitet.

Planung ist also keineswegs bloß ein Projekt für Experten, die im »stillen Kämmerlein« Planungsanalysen durchführen. Planungen besitzen die Funktion von *Fahrplänen*, nach denen die »Züge« in den einzelnen Arbeits-Bereichen der Gemeinde verkehren sollen; die Planung ist nicht Sache einer Planungsabteilung, sondern eine Angelegenheit, die jeden Mitarbeiter angeht. Auch um Personalführung kann sich nicht bloß der »Personalchef« kümmern. Jeder Pfarrer hat in seiner Führungsfunktion Mitarbeiter zu führen; in seiner Leitungsfunktion muß er planen. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, parallel zu den Führungsgrundsätzen auch Planungsgrundsätze zu formulieren, so daß jeder weiß, was unter Planung zu verstehen ist, inwieweit er selber dazu beizutragen hat.

7.1. »Bei uns kann man planen, obwohl sich immer viel ändert«

Wer eine Planung aufstellt, ist *kein* Prophet. Oft hört man, daß es unmöglich sei zu planen, weil sich täglich wesentliche Daten ändern. In Wahrheit geht es aber darum, *gerade dort zu planen, wo sich viel ändert*. Wenn alles so bleibt, wie man es gewohnt ist, würde es genügen, einfach die Vergangenheit auf die Zukunft zu über-tragen. Gerade dort, wo sich ständig etwas ändert, bewährt sich ein Fahrplan. Natürlich wird man durch die Planung nicht verhindern können, daß *Abweichungen* auftreten, daß unvorhergesehene Ereignisse eintreten. Gerade im Pfarramt weiß das jeder. Durch den Vergleich zwischen Ist und Plan ergibt sich beizeiten die Möglichkeit des Eingreifens und der Gegensteuerung, um den betreffenden Bereich möglichst gut auf Plankurs zu halten. Wer keine Planungen aufstellt, kann nicht sehen, inwieweit die täglichen Ereignisse von dem, was ursprünglich gewollt war, abweichen.

Um diesen Sachverhalt noch besser zu illustrieren, wird gerne die Geschichte von einem Fahrgast der Bundesbahn erzählt, der auf einem Bahnhof irgendwo ungeduldig auf seinen Zug wartet, der

immer größere Verspätung hat. Schließlich geht er zornig zum Stationsvorsteher und fragt, wieso die Bahn überhaupt einen Fahrplan habe. Der sei doch unnötig, nachdem die Züge doch nicht pünktlich kämen. Der Stationsvorsteher erwidert ihm darauf: »Wenn wir keinen Fahrplan hätten, wüßten wir doch gar nicht, wie groß die Verspätung ist.«

7.2. Abweichungen sind keine Schuldbeweise

Die Planung ist ein *Lern-Prozeß*. Statt »Wer wagt, gewinnt« könnte man hier sagen: »Wer beginnt, gewinnt«. Die Bereitschaft, etwas dazuzulernen, besteht aber nur dort, wo der Lernerfolg nicht als Ausdruck früheren Zudumm-seins gewertet wird. »Seien Sie ruhig. Ihre Planung hat schon beim letzten Mal nicht gestimmt!« - Diese Äußerung eines »Chefs« führt mit Sicherheit zum Ende jeder Bestrebung zu planen. Hier kommt zum Ausdruck, daß jemand bei seiner Planung hätte Prophet sein sollen (die Planung hat nicht »gestimmt«); außerdem zeigt sich hierin der Vorwurf, daß man offenbar zu dumm war zu planen oder zu schwach, das effektive Geschehen mit der Planung in Übereinstimmung zu halten. Da es wirklich nicht möglich ist, alles was geschehen wird, genau vorherzusagen, würde beim nächsten Mal ein so angesprochener Mitarbeiter meinen, daß man in seinem Bereich nicht planen könne, weil sich eben immer so viel ändert oder so viel nicht vorhersehbar ist. Abweichungen dürfen also keinesfalls dazu dienen, jemanden wegen der Abweichung oder wegen einer »falschen« Planung persönlich an den Pranger zu stellen.

- Abweichungen sind ein Signal für verbessertes Steuern, das sachlich zu interpretieren ist als eine Hilfe im Sinne des Dazulernens.

Deshalb wäre eine gute Spielregel bei der Planung eine These, die Papst Johannes XXIII. nachgesagt wird.

»Er war voll Verständnis mit den Irrenden, aber unnachgiebig gegenüber dem Irrtum.«

Nur einer, der etwas tut, macht auch Fehler. Nur sollte verhindert werden, daß sich Fehler wiederholen. Aus Fehlern ist ein Lernprozeß abzuleiten.

Jedes Lernen enthält aber das Eingeständnis, daß es bisher nicht gut gewesen ist.

3. Durch Planung führen

Planungen müssen herausfordern und erreichbar sein.

Es hat keinen rechten Sinn, das Unmögliche zu verlangen, damit das Mögliche erreicht wird. Auch eine Uhr läuft nicht langfristig zuverlässig, wenn man sie überdreht. Planzahlen müssen *Meilensteine* sein im Sinne eines Fahrplans und *keine Mühlensteine*, die einen zu Boden drücken. Nichts ist so erfolgreich wie der Erfolg.

Die Motivation durch die Planung liegt in dem Gefühl, das gesteckte Ziel auch erreichen zu können - gekoppelt mit der Vorstellung, daß es eine echte Leistung gewesen ist, wenn man es erreicht hat.

Man soll also mit der Planung keine Daumenschrauben anlegen. Hängen die Trauben zu hoch, so hört der Fuchs auf, danach zu springen, selbst wenn sie noch so süß schmecken sollten.

Wahrscheinlich ist es die größte Kunst des Managers, einen *Kompromiß zwischen fairer Leistungsspannung einerseits und erreichbarer Zielsetzung* andererseits bei seinen Mitarbeitern zustande zu bringen. Weder darf nachher jemand überfordert sein noch unterfordert. Das setzt voraus, daß die Plansätze individuell aufgestellt werden -individuell und der Sache nach; andererseits muß der individuelle Ansatz auch persönlich gesehen werden: ein neuer Mann kann nicht gleich zu Anfang so viel leisten wie ein »alter Hase«.

Der Pfarrer ist - wie ein *Trainer*, der dafür sorgt, daß seine einzelnen Spieler
- möglichst viel leisten können, ohne überfordert zu sein.

Er muß trainieren und fördern durch fordern - aber er darf nicht selber alle Tore schießen, weil er meint, daß er alles sowieso besser könne.

*Andererseits ist **Planung nicht Laissez-faire***

Es hat keinen Sinn bei der Planung so vorzugehen, daß jeder einmal formulieren soll, was er sich vorstellt. Bei der Planung bzw. der Leistungszielsetzung ergibt sich ein Ineinandergreifen aus der Zielerwartung einer vorgesetzten Funktion mit der Zielvorstellung des betreffenden Mitarbeiters. Planungen, die wirken sollen, müssen also gemeinsam erarbeitet werden. Dabei darf man sich ruhig in die Haare geraten. Ist aber der Plan aufgestellt, dann gilt er. Dann wird nachher nicht daran herum - gezweifelt, ob das wohl alles richtig war, was da geplant worden ist. Es gilt dann sozusagen die konsequente und kompromißlose »Diktatur« des verabredeten Plans solange, bis der Punkt erreicht ist, an dem er revidiert werden kann.

Führungsgrundsatz für die Planung

Einer der wichtigsten Grundsätze, wenn die Planung nicht nur ein technokratisches Instrument sein, sondern als ein Führungsprinzip wirken soll, besteht darin, daß jeder sich klar macht:

»Wenn ich will, daß sich jemand für einen Plan persönlich engagiert bzw. sich mit seinem Ziel identifiziert, muß ich ihn an der Aufstellung und Erarbeitung dieses Ziel oder Plans beteiligen bzw. er muß entscheiden, welches Ziel er auf welchem Weg erreichen kann.«

Dieser Entscheid ist aber nicht isoliert zu sehen, sondern er ist mit der Gesamtzielsetzung des Unternehmens Kirche sowie den Teilzielen und Plänen der einzelnen Gemeinden und Bereiche zu verknüpfen. Die Trainingsfunktion eines Pfarrers besteht darin, daß dieser *Zielsetzungs- und Planungs-Prozeß sich Zug um Zug verbessert*. Die Trainerfunktion läuft also auf eine Erziehungsfunktion hinaus.

7.4. Zielsetzung - Planung - Steuerung

Die Planung klingt oft wie ein Code-Wort. Im Grunde genommen handelt es sich nicht um einen, sondern um drei Begriffe; nämlich um *Zielsetzung*, *Planung* und *Steuerung*.

Die *Planung* stellt dabei die Wege auf, die zum gesetzten Ziel führen. Dabei ist eine Rückkopplung zwischen Zielsetzung und Planung eingebaut. Die Planung soll sicherstellen, daß die Ziele realistisch gesteckt und erreichbar sind und daß für alle Funktionen ein Weg definiert ist, den sie im Interesse des gesamten Ziels zurückzulegen haben. Andererseits muß auch die Zielsetzung sich einmal der Planung anpassen, wenn sich herausstellen sollte, daß ein anspruchsvolles Ziel auf keinem gangbaren Weg zu erreichen oder nicht so schnell zu realisieren ist. Erhält die Planung von der Zielsetzung her ihre Bestätigung, so ist die Planung nicht mehr allein Entwurf, sondern **zur Ausführung beschlossener Fahrplan** (operating budget).

In Ausführung der Planung entstehen dann durch die täglichen Ereignisse Abweichungen - günstige oder ungünstige Abweichungen. Diese Abweichungen dienen als Signal-System für die *Steuerung*. Planung und Steuerung gehören zusammen.

Statt Steuerung könnte man auch sagen »*Controlling*«. Natürlich ändern sich die Dinge, und es kommt nicht alles so, wie es geplant war. Dieser Sachverhalt wirkt aber nur dann beunruhigend, wenn man die Steuerung übersieht. Die Steuerung braucht ihre Abweichungen, um Korrekturen richtig zu placieren und zu dosieren.

Im Grunde genommen ist es **wie bei einer Reise**.

Man setzt sich ein bestimmtes Ziel, das man erreichen will; plant dann den Weg, auf dem man zum Ziel gelangen will. Dabei wäre die *Strategie* festzulegen - bei einer Reise etwa das Verkehrsmittel wie Flugzeug, Bahn

oder Auto und desgleichen könnte ein Budget der einzusetzenden Kosten oder der zur Verfügung zu stellenden Zeit aufgestellt werden. Zur Durchführung des beschlossenen Plans gilt es dann, das Auto zu steuern; das heißt zu bremsen, Gas zu geben oder zu überholen, wie es die jeweilige Verkehrssituation, die im Detail auch nicht immer ganz vorherzusehen war, jeweils erfordert.

Die Planung ist das Werkzeug, um management by objectives zu praktizieren. Bei diesem Stichwort handelt es sich im Prinzip um *eine Verhaltensweise*. Sie besteht darin, den Mitarbeitern nicht zu sagen, *WIE* sie etwas zu machen haben, sondern ihnen zu sagen bzw. mit ihnen zu verabreden, *WAS* zu erreichen ist. (vgl. Führungskonzepte)

7.5. Kurz- und langfristige Planung

Gibt es einen Unterschied zwischen lang- und kurzfristiger Planung? Die langfristige Planung sieht dann so aus wie eine Art »Sonntagsplanung«. Es ist die Planung der guten Vorsätze - sinngemäß etwa wie man sich vornimmt, das Rauchen aufzugeben. Kurzfristig raucht man dagegen dauernd. So geht es oft auch in unserer Praxis bei der Planung. Langfristige Planungen pflegt man vor sich herzuschieben. Es reklamiert ja keiner, wenn eine langfristige, strategische Konzeption versäumt worden ist.

Die Folge ist tägliches »management *by happening*« - das Entscheiden nach Hau-ruck, wie es gerade auf einen zukommt.

Langfristige und kurzfristige Planung ergänzen sich gegenseitig.
Die langfristige Planung umhüllt die kurzfristige.

So muß in der langfristigen Planung definiert werden, welche Strategien als Weg zu einem bestimmten Ziel eingesetzt werden sollen. Dabei stellt die Planung nicht nur Kapazitäten (Zeit, Geld, Personal) bereit sondern ordnet auch Methoden den Zielen zu. So kann das Ziel, mehr Menschen in den

Gottesdiensten zu erreichen, durch die Strategie intensiver Werbung, intensiver Außendienstaktivität, intensiver Service-Funktion, durch breite »Distribution« über die vorhandenen Vertriebswege (vgl. Werbung) verfolgt werden. Diese Strategien sind aber langfristig zu definieren. Sie bilden eine Art Funkleitstrahl für die kurzfristige Planung, die im Detail sagen würde, mit welchem Werbemittel-Einsatz und welchen Werbemedien innerhalb eines Jahres oder für eine »Saison-Kampagne« ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. (vgl. Zielsetzung)

Strategien können nicht durch Flickwerk ersetzt werden. Ist eine Strategie versäumt worden, so kann sie hinterdrein nicht mehr repariert werden. Hier ist es wie bei einer Reise. Hat man als Strategie, d. h. als Verkehrsmittel, das Auto gewählt und merkt man unterwegs, daß der Verkehr zu dicht oder das Wetter zu schlecht ist, so ist es, um das gesetzte Ziel zu erreichen, meist auch nicht mehr möglich oder zu teuer, eine andere Strategie zu wählen, d. h. etwa auf das Flugzeug umzusteigen.

Während die langfristige Planung die kurzfristige in einen Rahmen setzt, dient die kurzfristige Planung dazu, die langfristige Planung auf dem Boden der Tatsachen zu verankern. Man muß sich das so vorstellen, daß die Planung als rollendes System funktioniert. Etwa wie eine Trompete. Vorne ist das Mundstück eng. Das ist die kurzfristige Planung, der Fahrplan des unmittelbar bevorstehenden Jahres. Darüber hinaus formuliert die Fünf-Jahres-Planung die weiteren Vorstellungen und Planungen und Strategien (den Klang). Zug um Zug wird das zweite Jahr zum Fahrplan oder Budget gemacht, während das dann jeweils von jetzt ab sechste Jahr als Verlängerung der Planungstrompete dient.

Daß diese Trompete sich nach außen hin weitet, ist daraus zu erklären, daß die Planungen auf fünf Jahre hinaus mit größeren Toleranzen zu versehen sind als die Planungen, die den unmittelbar bevorstehenden

Zeitraum betreffen.

7.6. Planung und Prognose

Diese beiden Begriffe werden häufig durcheinandergeworfen. Planung und Prognose bedingen sich gegenseitig. Sie sind aber nicht miteinander identisch.

Prognosen sind Vorhersagen. Sie kennzeichnen den Gang der Dinge, in den eine Unternehmung hineingestellt ist. Prognosen betreffen die Entwicklung in der Bevölkerung, politische Entwicklungen, rechtliche Konstruktionen, Entwicklungen in der Energiewirtschaft, allgemeine technologische Entwicklungen, die Entwicklung des Volkseinkommens, die Verläufe der Konjunkturen. Prognosen bei solchen Daten kennzeichnen das Bett, in dem der Planungsstrom nachher fließt. Aber die Prognosen sind noch nicht selbst die Planung.

Die Planung besteht im Unterschied zu einer Prognose in einer Absichtserklärung - in einer Zielsetzung, in einer Strategie zu diesem Ziel, in der Planung von Maßnahmen, die eine Unternehmung einsetzt, um ihr gestecktes Ziel zu verwirklichen.

Planung ist das, was eine Firma tut, um ihren Markt zu gestalten im Rahmen der Trends, die von den Prognosen signalisiert werden.

Die Prognosen sind nichts anderes als eine Verlängerung des Trends aus der Vergangenheit in die Zukunft.

Auch sämtliche mathematisch-statistischen Berechnungen zur Verbesserung der Prognosen und zur Erreichung einer größeren Vorhersagegenauigkeit bleiben immer noch im Bereich der Prognosen!

Aber Vorhersage-Modelle bieten keinen Ersatz für eine echte Planung.

Prognosen müssen z. B. signalisieren, ob jetzt eine enge Kurve kommt, in der das Gas zurückzunehmen ist, oder ob es sich um einen offenen Markt handelt, der Vollgas verträgt. Ob Gas gegeben werden soll und wieviel, das bestimmt die Planung. Die Prognosen haben also für den Pfarrer die Funktion des Fahrens mit Fernlicht. Aber sie ersetzen ihm weder die Zielsetzung, noch die Planung noch seine Aufgabe der Steuerung seines Management-Fahrzeugs.

Man kann es auch erläutern wie beim Wetter. Wir reden von *Wetterprognose* und nicht von *Wetterplanung*. Für viele Planungen - auch für das, was wir am Sonntag tun wollen, nehmen wir das Wetter als Annahme oder Prämisse. Aber wir können das Wetter nicht selber machen.

Dagegen ist es Planung und darin auch Entscheidung, was man auf der Basis eines angenommenen Wetters an einem Wochenende tun will.

Planung im Satzzeichen-Symbol

Man kann vieles in Symbolen ausdrücken, die ständig vorkommen. So bedeutet ein Ausrufezeichen, daß man zu einer Entscheidung »durchstürzt«. Der Punkt des Ausrufezeichens soll die Entscheidung sein. Man macht es eben so, weil man es immer so gemacht hat.

Wir brauchen das Fragezeichen-Prinzip bei einer Entscheidung. Auch dieses Satzzeichen hat einen Punkt - also einen Beschluß. Aber bevor man etwas beschließt, sollte man suchen, ob an alles gedacht ist. Sind Analysen gemacht, Fakten geprüft? Hat man sich überlegt, was man tut, wenn es anders kommt als gedacht? Sind »Wenn -Dann - Überlegungen« angestellt worden? Ist jeder einbezogen, der an der Realisierung eines Plans beteiligt sein soll? Ist ein Konsens erarbeitet worden?

Planungs- und Controlling-Spielregeln

Die folgenden **10 Gebote** sollen das Thema Planung nochmal ausleuchten

als ein Prinzip, das 2 Dinge anstrebt:

- a) bessere Entscheidungen treffen;
- b) mehr Selbstkontrolle ermöglichen.

Da ist auch ein weiteres häufiges Mißverständnis. Man denkt, Planung sei eine Zwangsjacke. Aber genau das Gegenteil ist richtig. Wer es als Mitarbeiter versteht, realistisch zu planen, nach Plan zu arbeiten und sich bei Abweichungen möglichst beizeiten selber zu melden, den kann man viel eher etwas selber machen und sich selber kontrollieren lassen.

1. Das Budget muß *herausfordern und erreichbar sein*. Es motiviert einen Mitarbeiter nicht, wenn er zu viel gefordert wird; und es motiviert ihn auch nicht, wenn er zu wenig gefordert wird. Die persönliche Bestleistung ist zu erarbeiten, wie im Sport.
2. Für den einzelnen Aufgabenbereich kann es stets *nur ein Budget* geben, das die Funktion eines »Fahrplans« hat (und nicht zusätzlich ein »Schatten-Budget«); denn sonst wird weder das eine noch das andere Budget ernst genommen.
3. Das *Erreichen des Budgets gilt als Ziel* und nicht eine günstige Abweichung beim Erfolg nach oben und bei den Kosten nach unten; denn sonst fördert der Budgetprozeß nur ein absichtliches »Warm anziehen« und kurzfristiges Handeln unter Gefährdung des nachhaltigen Unternehmenszieles.
4. Derjenige, der ein Budget erfüllen soll, muß *bei dessen Erarbeitung beteiligt sein*; denn nur so ist zu erwarten, daß er sich mit seinem Budget - seinem Ziel - identifiziert und sich dafür auch verantwortlich fühlt.
5. Der Nährboden für Maßnahmen der Umsatzverbesserung mit Kostensenkung ist die Planung; nicht der Soll-Ist-Vergleich. Deshalb sind *nicht nur Zahlen zu schreiben, sondern Aktionen festzulegen*.
6. Das Budget ist auch eine *Kontierungsanleitung*; denn der Plan-Ist-Vergleich ist nur aussagefähig, wenn die Ist-Zahlen so gegliedert sind wie die Planzahlen.
7. Den *Soll-Ist-Vergleich erhält der Budget-Verantwortliche selber*; denn es ist seine Aufgabe, bei Abweichungen im Rahmen seiner Kompetenzen für Gegensteuerung zu sorgen

und die Folgerungen aus Abweichungen anderen Verantwortungsbereichen sowie seiner vorgesetzten Stelle beizeiten zu avisieren.

8. Das *Budget (= operative Planung)* wird während der Budgetperiode nicht geändert; aber die Konsequenzen aus den Abweichungen sind in einer Erwartungsrechnung per Ende des Jahres vom Budget verantwortlichen festzuhalten; denn im Budgetprozeß ist die Verbindlichkeit des Planes als Leistungsziel mit der elastischen Bewältigung von unvorhergesehenen Situationen (= dispositive Planung) zu kombinieren. Eine Abweichung gilt, wenn sie angekündigt ist.
9. *Abweichungen sind keine Schuldbeweise, sondern bilden Anlaß für einen Lernprozeß.* Jedes Lernen oder Verbessern enthält aber das Eingeständnis, daß es bisher noch nicht so gut gewesen ist. Deshalb darf man nicht zur Begründung (Entschuldigung) die Vergangenheit herausfordern.
10. Die logische Reihenfolge bei Abweichungen lautet: Anamnese (es tut weh), Diagnose (warum?), Therapie (was tun?). *Die psychologische Reihenfolge in der Controlling-Interviewtechnik* jedoch besagt, daß es wichtiger ist zu überlegen, wie es weitergeht, als zu ergründen, woran es gelegen hat.

8. Theologische Gesichtspunkte

Planung ist kein theologisches Problem, weil sich Gottes Plan mit den Menschen und mit seiner Gemeinde auch ohne menschliche Zweifel oder prometheische Anstrengungen durchsetzt.

Planung ist eher ein Problem menschlichen Irrsins und menschlicher Faulheit. Der Mensch denkt, Gott lenkt; aber nur wenn *und* obwohl der Mensch denkt. Über der planenden Vorwegnahme der Zukunft zum Zwecke der Risikominderung kirchlicher Dienste steht der Glaube, daß auch das Planen seinen Sinn hat und zum »übergeordneten« Ziel des Lebens führt. »Unterließen wir das Planen, so stürzte die Menschheit in ein grauenhaftes Chaos«. ¹¹ Planen (ist) ein pneumatischer Akt, ein Gottesdienst, in dem

¹¹ H. W. Heidland, Verplante Kirche? in: Mitteilungen 10, Karlsruhe 1972, S. 3 ff

Gott selbst plant. Die ganze Schöpfung ist nichts anderes als die Verwirklichung des großen Planes, den er mit der Menschheit hat. Christlicher Glaube ist Glaube an Gott den Planer, daher ist das Planen des Menschen Vollzug der Gottesebenbildlichkeit. Daher gibt es zahlreiche Beispiele pfarramtlicher Planung, von den Liedern für Gottesdienst und Messe bis zur Lebensordnung, vom Entwurf der Predigt als Planung der Verkündigung bis zum seelsorglichen Besuch. **Zwei Dinge sind nötig:**

Planungsmethoden genauer durchdenken und anwenden und Planung auch auf Bereiche ausdehnen, in denen bisher von Fall zu Fall entschieden wurde. **Wir brauchen eine planende Kirche.** Es reicht nicht, nur eine utopische Vorstellung über das Reich Gottes zu haben, »es bedarf des Heiligen Geistes als des Geistes rationaler Planung, um das Handeln der Kirche dieser Zielvorstellung gemäß in die kleinen pragmatischen Schritte umzusetzen, die uns mit der Arbeit am Reich Gottes aufgetragen sind.« (Rammenzweig).

9. Literaturhinweise

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Unterlagen zur Ausbildung des Personalsachbearbeiters, Neuwied u. Berlin 1969
Deyhle, A., Planungsgrundsätze, Unterlage der Controller-Akademie, 8035 Gauting 2, Postfach 1168
Elsässer, F., Einführung in die Netzplantechnik, München 1973
Friedrichs, H., Moderne Personalführung, München 1973
Gauly, H., Seelsorgeplanung - lohnt sich der Aufwand? in: Lebendige Seelsorge 27. Jg. 1976, Heft 5, S. 325 ff
Heidland, H. W., Verplante Kirche? in: Mitteilungen 10, Karlsruhe 1972, S. 3 ff
Hirzel, M., Miketta, E., Planungsvorgehen in komplexen Systemen, in: Zeitschrift für Organisation (5)74, S. 255 ff
Pausch, M., Management, Würzburg 1977
Raschke, H., Bewerberauslese und Personalbeurteilung, München 1969
Sauer, M., Planung, langfristige, in: Management-Enzyklopädie Bd. 4, München 1971, S. 1130 ff
Steiner, G. Fl., Top-Management Planung, München 1977
-