

Impulspapier Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung

Stand: 15.07.2021

Leitung: Propst Oliver Albrecht

Vorwort

Das vorliegende Impulspapier erläutert die Begriffe "Wirtschaftlichkeit" und "Ergebnisorientierung" in einem methodischen Kontext und soll sie für den Prozess ekhn2030 nutzbar machen. Die Arbeitsgruppe ist sich bewusst, dass die Begriffe für kirchliches Denken fremd und womöglich gar anstößig wirken können. Die damit einhergehenden Überlegungen und methodischen Ansätze sind sicher nicht pauschal für alle Felder kirchlichen Lebens geeignet. Gleichwohl ist es nötig und hilfreich, angesichts knapper werdender Ressourcen die eigene Arbeit auch unter den weltlichen und ökonomischen Kriterien der "Wirtschaftlichkeit" und "Ergebnisorientierung" zu betrachten. Insofern soll das Impulspapier allen Arbeitsbereichen Anregungen geben und helfen, auf dem Weg zu einer "Kirche mit leichtem Gepäck", diejenigen Maßnahmen zu identifizieren, die erforderlich sind, um die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern.

Mitglieder der Arbeitsgruppe zum Querschnittsthema 4 Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung

- Propst Oliver Albrecht
- Ute Ehlert
- Wolfgang Heine
- Dr. Annette-Christina Pannenberg
- Pfarrerin Kerstin Peiper
- Almut Schönthal

ekhn2030

Impulspapier Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung

1. Einleitender Überblick

Unsere Kirche erleben wir zunehmend in einem Spannungsfeld: Aufgrund zurückgehender personeller und finanzieller Ressourcen wird die EKHN bald deutlich weniger leisten können. Gleichzeitig erscheint es aber so, als ob sie eher mehr leisten müsste, um nicht noch schneller an Mitgliedern und gesellschaftlichem Einfluss zu verlieren. Aus dieser Spannung ergibt sich die dringliche Leitungsaufgabe, zu überprüfen, wie die vorhandenen Ressourcen eingesetzt werden, und zu klären, wie die EKHN und ihre Gemeinden in Zukunft unter veränderten Rahmenbedingungen ihrer Aufgabe, der Kommunikation des Evangeliums, nachkommen wollen und können. In der Verantwortung gegenüber den anvertrauten Mitteln und gegenüber nachfolgenden Generationen müssen diese Entscheidungen auch einer Prüfung ihrer Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung standhalten.

Was bedeuten die Begriffe "Wirtschaftlichkeit" und "Ergebnisorientierung"?

Wirtschaftlichkeit ist die Übereinstimmung mit dem Prinzip, mit den gegebenen Mitteln den größtmöglichen Ertrag zu erwirtschaften oder für einen bestimmten Ertrag die geringstmöglichen Mittel einzusetzen. Im Fokus steht hierbei das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag.

Ergebnisorientierung ist ein auf fachlichem Wissen, auf Erfahrungen und komplexem Können beruhendes Handeln, das der Erreichung vorgegebener oder selbst gesetzter Ziele dient. Im Fokus steht hier die Frage, ob das Handeln konsequent auf ein zu erzielendes Ergebnis ausgerichtet ist.

Beide Prinzipien müssen gemeinsam betrachtet werden. Es reicht nicht aus, nur wirtschaftlich oder nur ergebnisorientiert zu handeln. Wirtschaftliches Handeln ohne die Verfolgung klarer Ziele ist ebenso wenig hilfreich, wie ein ergebnisorientiertes Handeln, das wirtschaftliche Überlegungen völlig ausblendet. Deutlich wird hierbei, dass es einen weiteren zentralen Blickwinkel geben muss: Die Ziele, die Organisationen, in diesem Falle die EKHN und ihre Körperschaften, verfolgen.

Üblicherweise werden drei Ziel- und Steuerungsebenen unterschieden (siehe hierzu Abb. 1). Die normative, die strategische und die operative Ebene. Während sich die Ziele auf normativer Ebene für alle Gliederungen der EKHN weitgehend aus grundsätzlichen Aussagen der Kirchenordnung und der Lebensordnung ergeben, gilt es, in den jeweils verantwortlichen Leitungsorganen die daraus ableitbaren Ziele auf strategischer Ebene zu definieren. Auf der operativen Ebene hingegen werden die konkreten Aufgaben und Maßnahmen bestimmt, die der Zielerreichung dienen.

Im Prozess ekhn2030 wird vom **Auftrag der Kommunikation des Evangeliums** als zentralem Ziel auf normativer Ebene ausgegangen.

Auf strategischer Ebene drückt sich die Verfolgung dieses Auftrags durch eine konsequente Ausrichtung allen Handelns an den im Impulspapier "Ekklesiologische Grundlagen und Kirchenentwicklung" dargelegten Prinzipien der **Regionalentwicklung**, der **Gemeinwesenorientierung** und der **Mitgliederorientierung** aus (siehe hierzu Drucksache Nr. 05/20).

Über diese strategischen Ziele und durch welche Aufgaben und Maßnahmen sie operativ ergebnisorientiert <u>und</u> wirtschaftlich verfolgt werden können, muss auf allen Ebenen, in Leitungsorganen, den Einrichtungen und Gemeinden der EKHN ein **Prozess der Vergewisserung** stattfinden. Ausgangspunkte und methodische Überlegungen hierzu werden im weiteren Text erläutert, ebenso das komplexe Zusammenspiel zwischen Zielen, Aufgaben und den zur Verfügung stehenden Ressourcen (siehe Abb. 2).

Das Impulspapier beschreibt die Bedeutung möglichst klarer Ziele für die Bildung von Prioritäten und von Kriterien zur Beurteilung, inwieweit die Ziele erreicht werden. Beides ist wichtig für die Antwort auf die Frage nach einem wirtschaftlichen und ergebnisorientierten Ressourceneinsatz. **Sämtliche Beispiele und Hinweise sind als Anregungen für die eigene Arbeit und Reflektion des Handelns zu verstehen**.

2. Die Steuerungs- und Zielebenen als Ausgangspunkte der Vergewisserung

Ausgangspunkt der Überlegungen zu Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung im Rahmen von ekhn2030 sollen strategische Ziele sein, die es unter Berücksichtigung eines definierten Rahmens zu erreichen gilt. Sie orientieren sich hier an den Überlegungen des Impulspapiers "Ekklesiologische Grundlagen und Kirchenentwicklung".

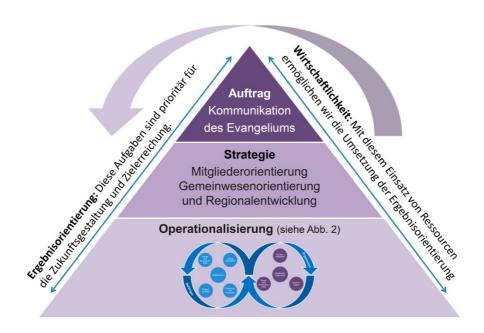
Die Steuerungsebenen können wie folgend betrachtet werden:

- Aus dem kirchlichen Auftrag leiten sich grundlegende und stark richtungsweisende Ziele ab. Diese normativen Ziele wirken für die Organisation begründend, für die dort Mitwirkenden orientierend und sinnstiftend.
- Als Strategie entwickelt die Organisation aus dem grundlegenden Auftrag langfristige Ziele. Diese **strategischen Ziele** richtet die Organisation auf die Zukunft, sie bieten einen Handlungsrahmen.
- Die lang- und mittelfristigen Ziele werden für die Steuerung im Alltagsgeschäft in konkrete kurzfristige Ziele zur Maßnahmenplanung und -umsetzung übersetzt. Daraus resultieren konkrete operative Aufgaben und Projekte.

Trotz des eher langfristigen Horizonts bis 2030 ist die Einsparvorgabe an den EKHN-Haushalt als formales Ziel und Rahmenbedingung vor die Klammer der Ziele in den jeweiligen Arbeitspaketen zu ziehen. Der Handlungsbedarf dafür ist jetzt gegeben.

Alle Ziele definieren erwünschte und überprüfbare, sachliche, qualitative oder auch formale Zustände in der Zukunft. In folgender Abbildung wird dies zum Ausdruck gebracht.

Abbildung 1: Die drei Ziel- und Steuerungsebenen



Auftrag und normatives Ziel: Kommunikation des Evangeliums

"Die Kommunikation des Evangeliums ist Kernbestand unseres Wesens als Kirche. Es gilt zu überprüfen, welche Identitätsmerkmale für uns auch in Zukunft unabdingbar dadurch zur evangelischen Identität gehören und wie diese profiliert werden können. Als Kirche sind wir creatura verbi (Geschöpf des Wortes Gottes) und so noch einem anderen als uns selbst und unseren Mitgliedern verpflichtet" (Impulspapier "Ekklesiologische Grundlagen und Kirchenentwicklung).

Strategische Ziele

- Mitgliederorientierung bedeutet, die Bedürfnisse und Interessen der Mitglieder ernst zu nehmen, geistliche Orientierung zu geben und kirchliches Leben mit ihnen und durch sie zu gestalten. Mitgliederorientierung ist daher zuallererst Beziehungsarbeit.
- **Gemeinwesenorientierung** bedeutet, die Mitgestaltung des Gemeinwesens im Auftrag des Evangeliums verankert zu verstehen und mit anderen gesellschaftlichen Akteur*innen Menschen Teilhabe zu ermöglichen und Lebensbedingungen zu verbessern. So können Glaubenserfahrungen in vielfältigen Kontexten auch für Menschen erlebbar werden, die der EKHN nicht nahestehen oder angehören.
- Regionalentwicklung bedeutet im Zusammenhang mit ekhn2030 die konsequente Weiterentwicklung der Reformprozesse, deren Ziel es war und ist, "keine Kirchengemeinde und keinen Dienst in der Vereinzelung leben" (Art. 16 KO) zu lassen, sondern innerhalb der Dekanate aufeinander zu beziehen und gegenseitig zu stärken. Die Weiterentwicklung besteht darin, nun aktiv Kooperationen zwischen Gemeinden oder größere (Gesamt-)Gemeinden als Nachbarschaftsräume zu entwickeln, die sich an Lebensbezügen, regionalem Selbstverständnis und den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen orientieren.

Regionalentwicklung, Mitgliederorientierung und Gemeinwesen ergänzen sich und haben mitunter große Schnittmengen. Mit den drei strategischen Zielen wird ein basisorientierter Ansatz verfolgt. Die Leitfrage dahinter ist: Wie wird vor Ort die Arbeit zugleich entlastend und so gut gestaltet, dass die Energie, die wir einsetzen, innerhalb und auch außerhalb des Systems Kirche bei den Menschen ankommt? Denn die EKHN ist als Kirche sowohl zur Sammlung als auch zur Sendung gerufen, mit- und füreinander. Mitgliederorientierung zeigt sich nicht nur in der direkten Kommunikation mit Gemeindegliedern, sondern sie "ereignet" sich ebenso, wenn Kirche spürbar, hörbar und sichtbar wird in der Region. Weitere Einzelheiten hierzu können der Drucksache Nr. 05/20 entnommen werden.

Im Kontext der strategischen Ziele ist die **Veränderung der finanziellen Ressourcen als eine wesent-liche Rahmenbedingung** zu sehen. Der Rückgang der Gemeindegliederzahlen und die prognostizierte Kirchensteuerentwicklung machen es erforderlich, die EKHN mit einem um strukturell € 140 Mio. reduzierten Haushaltsvolumen im Jahr 2030 für die Zukunft neu auszurichten (siehe hierzu auch die Drucksachen Nr. 05/20 und 05/21).

Wie die **Operationalisierung** konkreter Ziele, Aufgaben und Maßnahmen im Kontext von Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung erfolgen kann, darauf geht der folgende Abschnitt ein.

3. Die methodische Einordnung der Vergewisserung über Aufgaben und Ziele

Üblicherweise wird mit einer Bestandsaufnahme bestehender Aufgaben und damit verfolgter Ziele begonnen. Es hilft, sich unter anderem über die Antworten auf folgende Fragen zu vergewissern:

- Wie sehen die derzeitigen sozialräumlichen, gesellschaftlichen, finanziellen, personellen und gebäudlichen Rahmenbedingungen aus, innerhalb derer wir unsere Arbeit organisieren und wie werden sie sich bis zum Jahr 2030 voraussichtlich verändern?
- Welche finanziellen, haupt- und ehrenamtlichen Ressourcen werden derzeit für jede einzelne Aufgabe eingesetzt und wie entwickelt sich der Ressourcenbedarf?
- Welche Herausforderungen bestehen für die derzeitige Aufgabenwahrnehmung, z.B. in den Bereichen Innovation, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung, Investitionen, Strukturen und Prozessgestaltung, Leitung, Qualifizierung und Begleitung im Miteinander?

Diese **Voraussetzungen** beeinflussen die Antwort auf die Fragen, ob und wie bestehenden Aufgaben fortgeführt oder neue Aufgaben übernommen werden können, wie umfangreich und im Ergebnis hilfreich sie umgesetzt werden können und dabei eine gute Zusammenarbeit empfunden werden kann. In **Abbildung 2** werden diese Voraussetzungen als "**Befähigungen"** bezeichnet, die es Organisationen ermöglichen, an ihren Zielen orientierte Aufgaben zu erfüllen.

Das Schaubild in Abbildung 2 orientiert sich an klassischen Modellen der Qualitätsentwicklung, im verwendeten Fall am sogenannten Common Assessment Framework (CAF). Dieses Modell enthält zugleich den bereits viel älteren Gedanken des **Managementkreislaufs**, in dem Ziele definiert (Plan), Maßnahmen umgesetzt (Do), Ergebnisse überprüft (Check), die Ergebnisse bewertet und Ziele wie Maßnahmen gegebenenfalls neu ausgerichtet werden (Act) – auch "Demingkreis" oder "PDCA-Zyklus" genannt. Übertragen auf die EKHN bedeutet dies, dass die angesprochene Vergewisserung über Ziele, Aufgaben und vor allem, die damit erreichten Ergebnisse, einen kontinuierlichen, sich wiederholenden Prozess darstellen muss. Dies zu gewährleisten, ist Teil der Leitungsverantwortung auf allen Ebenen und in allen Einrichtungen der EKHN.

Im Mittelpunkt des verwendeten Schaubildes in **Abbildung 2** steht die Pyramide der Ziel- und Steuerungsebenen aus Abbildung 1, wodurch zum Ausdruck gebracht wird, dass sich die Operationalisierung von Zielen und Maßnahmen stets an den normativen und strategischen Zielen zu orientieren hat. Dies gilt auch für die stets notwendige Vergewisserung über tatsächlich erreichte Ziele (Check) sowie die daraus folgende Bewertung und gegebenenfalls erforderliche Neuausrichtung (Plan), die sich zudem an den zur Verfügung stehenden Ressourcen und ihrem wirtschaftlichen wie ergebnisorientierten Einsatz orientieren muss.

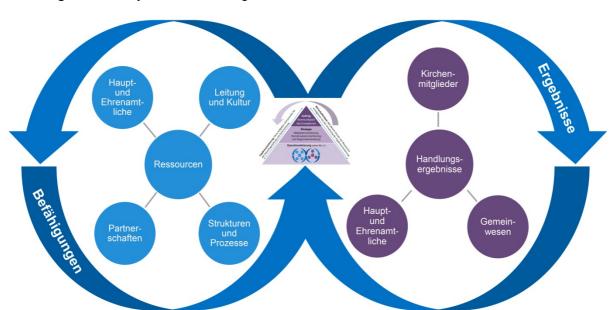


Abbildung 2: Der Analyse- und Handlungskreislauf

Die Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang von Einsatzmöglichkeiten, d.h. gestaltende Elemente zur Führung der Organisation oder eines Arbeitsbereichs, und Ergebnissen. Sie dient als Instrument, um zu reflektieren, wie die gesetzten strategischen Ziele mit den vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten und Mitteln bestmöglich erreicht werden können. Die befähigenden Elemente dienen der Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele. Durch die Prägung der Kultur in der Organisation, den Aufbau und die Gestaltung der Arbeitsprozesse wird der Rahmen für die Zusammenarbeit in der Organisation gestaltet. Durch den Einsatz von finanziellen Ressourcen, die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Organisationen sowie die Umsetzung der Aufgaben mit haupt- und ehrenamtlichen Beteiligten wird der Rahmen gelebt, in dem die eigentlichen Angebote als Ergebnisse für Zielgruppen dienen. Dieses reflektierte Zusammenspiel aus befähigenden Elementen, Ergebnissen und deren Wirkung mit Blick auf das strategische Ziel unterstützt dabei, Entscheidungen zu treffen, welche Prioritäten die Organisation oder den Arbeitsbereich zum gegenwärtigen Zeitpunkt am meisten unterstützen können.

In der EKHN sollen die Ergebnisse den Kirchenmitgliedern, den Menschen, die im Gemeinwesen leben und/oder mitarbeiten sowie den Haupt- und Ehrenamtlichen dienen. Auch im Blick auf Ressourcen kön-

nen Ergebnisse entstehen, beispielsweise durch die Einnahme von Spenden oder die Instandhaltung von materiellen Gütern, die sich wiederum stärkend auf die befähigenden Faktoren auswirken.

Für die Beurteilung der Frage, ob die vorhandenen Ressourcen wirtschaftlich und ergebnisorientiert eingesetzt werden, ist es unerlässlich, sich mit den damit verbundenen **Handlungsergebnissen** mit Blick auf Kirchenmitglieder, das Gemeinwesen und die haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden zu befassen. Um Ergebnisse überhaupt benennen oder gar bemessen zu können, ist es erforderlich, die mit einer Aufgabe oder einem Projekt angestrebten Handlungsergebnisse und Kriterien für die Beurteilung der Zielerreichung bereits im Kontext der Zielformulierung zu benennen und damit einem evaluierenden Blick zugänglich zu machen!

4. Die Operationalisierung von Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung anhand eines Beispiels

Bei der Betrachtung der **Wirtschaftlichkeit** einer Aufgabe, eines Projektes oder einer Maßnahme steht das Erlangte oder Erarbeitete nicht als absoluter Wert da, sondern muss im Verhältnis zu den dafür eingesetzten Ressourcen gesehen werden. Es geht stets um die Relation zweier Größen, z.B. Aufgabenerfüllung und Ressourceneinsatz, Umsatzerlös und Kosten, etc. Der Wert dieser Relation lässt sich mittelfristig nicht ohne weiteres beliebig erhöhen. Auch kann man nicht schon allein an dieser Zahl erkennen, ob wirtschaftlich gehandelt wird. Es sei denn, es handelt sich wie in klassischen Unternehmen um die Gegenüberstellung von Produkterlösen und Produktkosten. Dann kann man bei einer Zahl >1 von (Einzel-)Wirtschaftlichkeit ausgehen.

Vielmehr lässt sich über Vergleiche mit ähnlichen Aufgaben und Werken bzw. im Zeitvergleich feststellen, wo man in puncto Wirtschaftlichkeit mit der Aufgabenerfüllung steht. Einfache Beispiele aus dem Alltag wären "20% über dem Durchschnitt vergleichbarer Leistungen", "5% schlechter als im letzten Monat", "40% weniger CO2-Ausstoß seit Fuhrparkerneuerung". Die Relation kann verbessert werden, indem entweder der Zähler größer wird - mehr bzw. besseres Werk bei gleichem Einsatz - oder der Nenner kleiner - weniger Einsatz für dasselbe Werk. Letzteres strebt man bei Einsparungen an, man verringert den Einsatz im Nenner solange, wie der Ausgangswert im Zähler - die Aufgabenerfüllung in Menge und Qualität noch eben erreichbar bleibt. Dies wäre die sogenannte Wirtschaftlichkeit nach dem Minimalprinzip, das als dauerhafte Handlungsmaxime mit Blick auf die Ergebnisorientierung eher ungeeignet ist.

Wirtschaftlichkeit ist nicht nur in Unternehmen und Organisationseinheiten zu beachten. Stets und nahezu überall sind Entscheidungen zu treffen, wofür Zeit, Energie, finanzielle Mittel etc. eingesetzt werden sollen. Je nach subjektiv empfundenem "Ertrag" für den Einsatz wird bewusst oder intuitiv gehandelt.

Beispiel

Deispie

Für eine mit 10 Punkten bewertete Arbeit hat sich ein Schüler zuvor 2 Stunden vorbereitet.

Die Ausgangs-Relation lautet 10 Punkte / 2 Stunden und wird zunächst einmal neutral betrachtet, d.h. es wird nicht bewertet, ob der Schüler mit 10 Punkten in diesem Fach oder verglichen mit dem Klassendurchschnitt zufrieden ist und ob am Schuljahresende aufgrund seiner anderen Leistungen die Versetzung gefährdet sein wird.

Eine Erhöhung dieser Verhältniszahl 10 / 2 im Sinne einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bei sonst gleichen Bedingungen ¹ kann auf zwei Arten gelingen: Mehr als 10 Punkte mit 2 Stunden Lerneinsatz zu bekommen, wäre wirtschaftlicher z.B. 11 Punkte / 2 Stunden oder mit weniger Vorbereitungszeit die 10 Punkte zu erzielen, wäre auch wirtschaftlicher z.B.10 Punkte / 1,5 Stunden.

Klar ist: Die Vorbereitungszeit zu reduzieren und dazu noch eine bessere Note erhalten zu wollen, scheint bei den gegebenen Voraussetzungen unrealistisch, riskant und scheidet als Alternative aus. Es stimmt zwar, dass auch emotionale Erfolgserlebnisse in der Freizeit sich positiv auf das Ergebnis auswirken können und so auch dafür etwas Zeit i.S.v. Motivations- oder Akzeptanzkosten einzuplanen ist.

-

¹ D.h. es geht um denselben Schüler mit derselben Gedächtnisleistung, demselben Gesundheitszustand etc. und um dieselbe Beurteilungstechnik und Laune der Lehrer*in etc.

Dies ersetzt aber höchstens ein gewisses Maß des anderen Inputs (Lernzeit), so dass insgesamt gilt: Es geht bei der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nicht darum, den Zähler zu erhöhen und gleichzeitig den Nenner zu verringern.

Wenn Wirtschaftlichkeit das Maß an Aufgabenerfüllung oder Handlungsertrag in Relation zum Einsatz aufzeigt, dann kann man für ein günstigeres Verhältnis entweder das Resultat (quantitativ oder qualitativ) erhöhen oder den Einsatz verringern.

Auf ekhn2030 bezogen: Bei vorgegebenen Einsparungen, d.h. einer Reduktion des Einsatzes im Nenner kann niemand gleichzeitig Leistungssteigerungen erwarten oder dringende Zusatzaufgaben stellen. In Menge und Qualität dieselben Dienstleistungen zu erhalten wie zuvor, wäre schon eine extreme, unrealistische Wirtschaftlichkeitssteigerung. Auf Dauer bzw. nach bereits zurückliegenden Einsparrunden können sich die hervorgebrachten Leistungen (d.h. auch der Zähler!) nur noch verschlechtern, wenn das Aufgabenspektrum in der Breite und der Qualitätsvorgabe nicht von den Entscheidungsträgern im Vorfeld deutlich verkleinert wird. Deshalb dienen die Arbeitspakete nicht nur einer aufgabenbereichsinternen Suche nach Einsparmöglichkeiten, sondern auch der Priorisierung von Aufgaben, der Trennung von Aufgaben und dem Erreichen gesetzter qualitativer Standards bei den verbleibenden Aufgaben. Dabei hilft der zweite Begriff der Ergebnisorientierung.

Ergebnisorientierung bedeutet, Aufgaben, Handlungen oder einzelne Dienstleistungen nach ihrem angestrebten Resultat oder ihrer zu erreichenden Wirkung zu beurteilen. Die Vorbereitung, Ausstattung, Umsetzung und rückblickende Beurteilung dieser Handlungen hängen dann ebenfalls von der Frage ab "Was soll am Ende herauskommen?"

Das Wort "Ergebnisorientierung" macht zudem deutlich, dass weder von einem zufällig eintretenden Zustand am Ende eines Betrachtungszeitraums die Rede ist (Bestandsaufnahme) noch der Weg bis dahin an erster Stelle steht (Prozessorientierung). Die wesentliche Handlungsgrundlage gibt vielmehr stets ein Kompass vor: "Wird das Ziel erreicht?" "Zeichnen sich die beabsichtigten Wirkungen ab?" Gerade für kirchliche Einrichtungen, die ähnlich der Non-profit-Organisationen nicht nach Gewinn streben und damit das Ergebnis ihres Tuns nicht in Form von Währungsbeträgen oder Rendite-Kennzahlen ausdrücken werden, drängen sich die Sachziele "Was soll erreicht werden?" als Handlungsabsicht bzw. Aufgabenwirkung bei der Ergebnisorientierung geradezu auf. Ob eine Handlung als gelungen angesehen wird, liegt dann daran, inwiefern sie zur Zielerreichung beiträgt, also effektiv ist und nicht nur effizient.

Um auf das Schülerbeispiel zurückzukommen:

Bei der Wahl der Vorbereitungszeit (Stundeneinsatz im Nenner) spielt seine **Orientierung am Ergebnis, d.h. dem gesetzten Ziel** eine Rolle:

- Muss er für die Versetzung am Schuljahresende mehr als 10 Punkte erhalten, wird sich die Anstrengung auf den Zähler ausrichten, z.B. auf 12 Punkte. Er will gar nicht wirtschaftlicher handeln, sondern effektiv, d.h. er will sein Ziel von 12 Punkten unbedingt erreichen. Dafür nimmt er auch eine Verschlechterung der bisherigen Wirtschaftlichkeit in Kauf, d.h. etwa 12 Punkte/6 Stunden statt 10 Punkten/2 Stunden.² Erreicht er am Ende sein Ziel, war die Vorbereitung effektiv, wenn auch nicht unbedingt effizient.
- Sind 10 Punkte in diesem Fach gut genug, wird der Schüler eher die Einsatzzeit verringern wollen, um anderen Fächern oder Hobbys in der gewonnenen Zeit nachgehen zu können. Dann sind z.B. 1,5 Stunden statt 2 Stunden Lernzeit für das Ergebnis 10 Punkte seine neue Herausforderung, d.h. Wirtschaftlichkeit nach dem Minimal-Prinzip, diese zielt auf weniger Input für denselben Output. Seine Ergebnisorientierung ist in diesem Fall stark an die Wirtschaftlichkeit gekoppelt. Er ist grundsätzlich mit dem Output zufrieden und feilt nun an der Effizienz, um noch andere Aufgaben in der begrenzten Zeit wahrnehmen zu können. Schafft er das, hat er effizient und effektiv gehandelt.

_

² Es sei davon abgesehen, dass sich das Punkteergebnis nicht linear zum erhöhten Stundeneinsatz verhalten wird, der Grenznutzen jeder zusätzlichen Stunde nimmt weiter ab.

Das Beispiel zeigt, dass zwar nicht immer beide Absichten gleichermaßen verfolgt werden, aber dass sie häufiger Hand in Hand gehen, als manche in kirchlichen Einrichtungen annehmen. Da der Rahmen für die kirchliche Arbeit zeitlich begrenzt ist, muss auch die Frage nach der Wirtschaftlichkeit auf Dauer und stets im Kontext mit der Zielformulierung eine wichtige Rolle spielen. Wirtschaftlichkeit ist für sich genommen kein kirchliches Ziel, aber notwendiger Maßstab, um die wesentlichen Aufgaben auch in Zukunft zu erfüllen. Ergebnisorientierung ist dabei die Leitplanke, um zu prüfen, inwieweit man den gewünschten Zustand bzw. die gewünschte Wirkung erreicht.

5. Die Einbindung von Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung in den Prozess der Vergewisserung

Es gibt und es wird auch weiterhin Aufgabe kirchlichen Handelns geben, die aus Grundüberzeugung im Sinne des kirchlichen Auftrags unabhängig von jeglichen Kriterien übernommen werden. Aber selbst, wenn das "ob" einer kirchlichen Aufgabe nicht infrage gestellt wird, bleibt die Frage nach dem "wie", denn die Frage, wie eine kirchliche Aufgabe erfüllt wird, hat selbstverständlich Einfluss auf den wirtschaftlichen und ergebnisorientierten Einsatz von Ressourcen.

Herausforderung und Notwendigkeit zugleich ist es, operative Ziele und Aufgaben in möglichst allen gemeindlichen und gesamtkirchlichen Arbeitsbereichen daraufhin zu prüfen, ob sie an den eingangs genannten strategischen Zielen ausgerichtet sind. Die Ergebnisse des Handelns in allen Arbeitsbereichen sollen diesen Zielen und damit direkt oder indirekt Zielgruppen dienen und diese unterstützen. **Mögliche Fragen**, über die Betrachtung der einzelnen Aufgaben hinweg, sind daher:

- Was sind die Aufgaben, die Kirchenmitglieder aktuell, insbesondere in der Entwicklung vor Ort in der Gemeinschaft und ihrem Glauben unterstützen? Welche Angebote werden besonders frequentiert?
 Was müssen wir tun, um mehr Menschen zu erreichen? Was bedeutet es, die Themen und Fragen ernst zu nehmen, die sich in diesen Begegnungen ergeben?
- Welche Aufgaben verbinden uns insbesondere mit anderen Akteur*innen im Gemeinwesen und dienen der Entwicklung der Region vor Ort? Welche dieser Aufgaben tragen sich selbst? Welche werden über Kooperationen finanziell und in der praktischen Gestaltung getragen? Welche Kooperationen können wir neu entwickeln oder uns daran beteiligen?
- Wie wirken sich die Aufgaben auf die Entwicklung der personellen und finanziellen Ressourcen aus und umgekehrt, was ist mit den gegebenen Ressourcen künftig noch möglich? Welche Aufgaben müssen wir mit Blick auf unsere Ziele und Möglichkeiten gegebenenfalls priorisieren? Wie kann unser Handeln positiv auf die Gewinnung und Entwicklung von Haupt- und Ehrenamtlichen ausgerichtet werden?

Die Ausrichtung kirchlichen Handelns an den Interessen der Mitglieder kann eine Stabilisierung der Kirchenmitgliedschaft zur Folge haben. Dies wäre eine Indikation erfolgreicher Entscheidung und Arbeit.

Im Rahmen der Diskussion um Ziele und eine Überprüfung der Ergebnisorientierung sind weitere Aspekte zu berücksichtigen:

- Kirchliche Arbeit ist im Gemeinwesen regional wie überregional in Kooperation und Vernetzung mit anderen ökumenischen Partnern und nicht-kirchlichen Einrichtungen und Verbänden zu organisieren. Dabei ist es bedeutend, wie zusammen mit anderen Kooperationspartnern die Notwendigkeit für ein kirchliches Engagement kommuniziert wird. Von Entscheidungsträgern vor Ort ist folglich zu fragen, wie das Evangelium in seiner Fülle im Gemeinwesen kommuniziert werden soll. Was ist hier die besondere Verantwortung von Kirche? Was kirchliches Handeln antreibt, soll in Übereinstimmung mit dem kirchlichen Auftrag erfolgen. Und es geht darum, die Verantwortung gegenüber Regionen und Mitgliedern in der Weise zu unterstützen, dass bedacht wird, welche konkreten Aufgaben zu diesem Zeitpunkt und mit Blick auf die kommenden Jahre prioritär sein sollten.
- Gemeinwesenorientierung muss in einem zweiten Schritt daraufhin überprüft werden, ob sie sich wirklich an allen im Gemeinwesen lebenden Menschen orientiert und nicht lediglich ein für die evangelische Kirche zu erwartendes Klientel im Blick hat. Eine ergebnisorientierte Prüffrage von Entschei-

dungsträgern kann dann sein, inwiefern tatsächlich Milieus außerhalb des Milieus der eigenen Mitglieder erreicht werden. Wenn Gemeinwesenorientierung "Kirche für andere und mit anderen" ist und so die Kommunikation des Evangeliums fördert und diakonisches Handeln stärkt, dann entspricht dies dem Sendungsauftrag.

Es erfordert Mut und Klugheit, zu entscheiden, welche Aufgaben, die dem kirchlichen Auftrag und Wesen entsprechen, künftig priorisiert werden, unbeachtet, ob diese in der Vergangenheit als notwendig erachtet wurden. Diese Diskussion zu führen ist zugleich eine Forderung an die Fürsorgepflicht der Kirche als Arbeitgeberin. Sich von Arbeitsbereichen zu trennen oder sie neu auszurichten, in denen möglicherweise auch die dort Arbeitenden vielleicht schon länger das Gefühl haben, dass Veränderungen notwendig wären, kann durchaus als Befreiung und Erleichterung erlebt werden, wenn vermittelt wird, dass die bisher geleistete Arbeit sehr wohl wertvoll und wichtig war.

Für alle gemeindlichen und gesamtkirchlichen Arbeitsbereiche gilt: Abschied zu nehmen von einer langjährigen und vertrauten Aufgabe kann mit einem "Trauerprozess" verbunden sein, dem ausreichend Zeit eingeräumt werden muss. Je mehr Beteiligte die Möglichkeit haben, den Abschied von einer Aufgabe oder die Entwicklung neuer Aufgaben mit zu gestalten, umso mehr können die Motivation und das Gefühl, an anderer Stelle neu gebraucht zu werden, gestärkt werden. Dies birgt die Chance, Widerstände zu reduzieren und hat zugleich positive Auswirkungen auf Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung.

Anhang

Empfehlungen zur methodischen Vorgehensweise

Im Verlauf des Vergewisserungsprozesses ist es erforderlich, abzubilden, weshalb ein Aufgabenfeld neu gestaltet wird und die getroffenen Prioritäten den strategischen und operationalen Zielen dienen, wie von der Wirkung her gedacht wurde, um die richtigen Entscheidungen zu finden und wie diese in den Ergebnissen sichtbar und messbar werden. Eine strukturierte Vorgehensweise ermöglicht es, Entscheidungen zu Begründungen, Kosten und Einsparungen zu benennen und ebenso zu beschreiben, welchen qualitativen und innovativen Wert diese Entwicklung leistet.

Neben der bereits dargestellten Möglichkeit, methodische Ansätze der Qualitätsentwicklung für den eigenen Vergewisserungsprozess zu nutzen, gibt es weitere erprobte Methoden, von denen hier einige genannt werden sollen.

Ein Instrument, das mit verhältnismäßig geringem Aufwand eingesetzt werden kann, um die **Ausgangssituation zu analysieren oder eine Strategie zu entwickeln**, ist die sogenannte "**SWOT-Analyse**". SWOT steht für Strenght, Weakness, Opportunities und Threats, in Deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Das folgende Beispiel ist dem "Positionspapier Spenden, Werbung und Fundraising aus evangelischer Perspektive" des Fachbereichs Kindertagesstätten aus dem Jahr 2017 entnommen:

Abbildung 3: Beispiel einer SWOT-Analyse

5	Stärken (Strength)	Schwächen (Weakness)
interne Faktoren	Alleinstellungsmerkmal (USP) Besondere Kontakte Wo sind wir besonders gut?	 Mitgliederorientierung Personelle Ressourcen Welche Bereiche laufen nicht gut? Konkurrenz Ungünstige Faktoren (Vakanz, Gebäude usw.) Wo liegen unsere Schwächen?
	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
externe Faktoren	 Günstige Entwicklungen/Trends (Zuzüge/Neubaugebiete, neue Stellenbesetzung) Spenderpotenzial/wirtschaftliches Umfeld Welche Chancen ergeben sich daraus? 	 Problematische Entwicklungen (demografische Entwicklung, Fusion, Stellenkürzung, Kürzung öffentlicher Mittel) Fehlende Professionalität Entscheidungsunsicherheit Welche Folgen ergeben sich daraus?

Um Aufgaben differenzierter mit Blick auf strategische Ziele, Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung bewerten zu können, bedarf es komplexerer Instrumente, die in der Regel auch aufwändiger sind. Die sogenannte "Balanced Scorecard" ist ein solches Verfahren, das auch stark partizipativ eingesetzt werden kann.

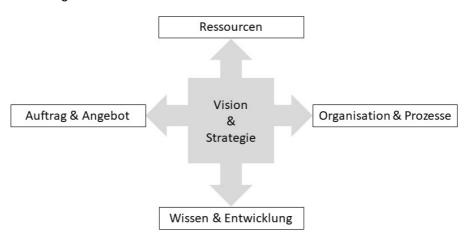
"Auf kirchliche Belange übertragen hat sie der Wirtschaftswissenschaftler Bernd Halfar. Der Professor für Management in sozialen Einrichtungen an der Katholischen Universität Eichstätt möchte mit ihr das Formulieren konkreter Ziele und deren Kontrollierbarkeit in der Kirche forcieren. "Kirche stellt gerne Konzepte auf, die oftmals so offen oder wachsweich gestaltet sind, dass man am Ende eigentlich nicht so recht weiß, ob man nun die Ziele erreicht hat oder nicht", erklärt er. "Die Balanced Church-Card wirkt dagegen wie ein Schwitzkasten, der alle zwingt, darüber nachzudenken, was möglich ist und was nicht."

Das Prinzip dieses betriebswirtschaftlichen Instruments ist der Balanceakt. Aufgaben, Ressourcen, Organisationstechnisches und vorhandene Kompetenzen sind so gegeneinander abzuwägen, dass am Ende die gesteckten Ziele guten Gewissens umgesetzt werden können. **Erfolge werden an erreichten oder nicht erreichten Kennzahlen gemessen und kontrolliert**, die zu Beginn festgelegt werden."³

Dabei können Kennzahlen als Messgrößen für Sachverhalte **auch qualitative**, **weiche Indikatoren für die Zielerreichung** wiedergeben: *Ist das Konzept umgesetzt worden? Erfährt das Team aus Ehren- und Nebenamtlichen genügend Unterstützung und Motivation, um die vereinbarten Maßnahmen anzugehen? Sind Mitarbeitendengespräche und Vorgesetzten-Feedbacks routinemäßig in der Organisation verankert? Gibt es ein informelles Online-Forum für ausländische Studierende in der ESG? Sind Seelsorgegespräche in einer Einrichtung möglich?* Die Antworten erscheinen nüchtern und geben doch ein spürbares Maß für die Auseinandersetzung mit, den Qualitätsanspruch an oder ein empathisches Hinwirken auf ein gemeinsames Ziel wieder: 1 = Ja, 0 = Nein oder auch etwas dazwischen wie "2/3" für erreichte Meilensteine auf dem Weg der Umsetzung, indem sie auch dies in einen quantitativen Zusammenhang bringen.

Indikatoren können auch zum Einsatz kommen, wenn das Erreichen eines Ergebnisses oder einer Wirkung nicht objektiv quantifiziert oder qualitativ erfragt werden kann, aber hinreichende Indizien eine Tendenz für ein Gelingen des Angebots wiederspiegeln. Es fehlt zwar der eindeutige Ziel- oder Wirkungsbezug der Kennzahlen, hilft aber bei der Angebots-Analyse: Nehmen die Anmelde- bzw. Teilnehmendenzahlen für wiederkehrende Angebote (Vater-Kind-Wochenende, Kinderchor etc.) in den letzten 3 Jahren tendenziell ab oder zu? Wie haben sich die Zahlen der Abschlüsse und Abbrüche in einem Ausoder Weiterbildungsformat seit 2015 entwickelt?

Abbildung 4: Das Design der Balanced Church Card⁴



"Auf der Karte gruppieren sich vier Felder um den Kasten Vision wie die vier Himmelsrichtungen um eine Kompassnadel (siehe Abbildung3). Zunächst wird für eine erste Aufgabe, die sich aus der Vision ergibt, geprüft, ob die vorhandenen Ressourcen ausreichen, ob zum Beispiel ein nötiger Raum zur Verfügung steht. Reichen sie nicht aus, besteht ein Ungleichgewicht. Um dieses auszubalancieren, kann auf Aufgaben verzichtet oder es können neue Ressourcen akquiriert, beispielsweise ein Raum angemietet werden. Fehlen Ressourcen, weil etwas schlecht organisiert ist, vielleicht ein noch vorhandener Raum als Rumpelkammer genutzt wird, gilt es etwas an der Organisation zu verändern, sprich den Raum frei zu räumen und herzurichten. Fehlt es an kompetenten Personen, stellt sich die Frage, ob nicht jemand fortgebildet oder eingestellt werden kann, um die Kompetenzen in der Gemeinde zu erweitern."⁵

³ Erläuterung entnommen aus: https://www.erzbistumberlin.de/wir-sind/wo-glauben-raum-gewinnt/vor-ort/wo-glauben-vor-ort-raum-gewinnt/news-title/was-ist-moeglich-und-was-nichttreptow-koepenick-versucht-mit-der-balanced-church-card-pastor/

THalfar, Bernd; Borger, Andrea: Kirchenmanagement, Seite 104

Erläuterung entnommen aus: https://www.erzbistumberlin.de/wir-sind/wo-glauben-raum-gewinnt/vor-ort/wo-glauben-vor-ort-raum-gewinnt/news-title/was-ist-moeglich-und-was-nichttreptow-koepenick-versucht-mit-der-balanced-church-card-pastor/

Diese Vorgehensweise wiederholt sich für alle weiteren Aufgaben, für die eine Vergewisserung erfolgen soll. Je mehr Aufgaben hinzukommen, umso strapazierter reagiert die Ressourcenseite, umso herausfordernder wird die Prioritätenbildung. Das Instrument hilft allerdings dabei, einen Überblick über wichtige Kennzahlen von Aufgaben zu gewinnen und an den strategischen Zielen ausgerichtete Priorisierungsentscheidungen zu treffen.

Pastor Michael Kuczera von St. Antonius in Oberschöneweide (Berlin), der in seiner Gemeinde das Instrument testet, zeigt sich vorsichtig optimistisch: "Den Heiligen Geist kann man natürlich nicht messen, auch nicht wie stark der Glaube eines einzelnen sich entwickelt." Dennoch gibt es kirchliche Aufgaben, die anhand von Zielen und Kennzahlen auf ihre Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung hin überprüft werden können. "Ob es künftig einen Fahrdienst zum zentralen Gottesdienst zu Fronleichnam gibt oder nicht, wie viele Menschen ihn nutzen und wir damit neu erreichen oder ob keiner mitkommt und wir nur Sprit verfahren, das ist durchaus messbar."

Mit Blick auf die im Prozess ekhn2030 bestehenden Begrenzungen an Zeit und Ressourcen empfiehlt dieses Impulspapier eine **pragmatischere Vorgehensweise**. Eine sogenannte "Aufgabenkarte" kann bei der Analyse helfen, welchen Beitrag die einzelnen Aufgaben in den Arbeitsbereichen und Arbeitspaketen zu der Gesamtstrategie leisten und den operativen Zielbezug herstellen.

Dabei kann die Aufgabenkarte als methodische **Weiterentwicklung des Haushaltsbuchs** verstanden werden, in dem heute bereits jährlich in sehr gestraffter Form über Ziele, Aufgaben und Maßnahmen der in den Budgetbereichen dargestellten Aufgabenfelder berichtet wird.

Abbildung 5: Beispiel einer Aufgabenkarte

Aufgabenkarte - Beispiel (bewusst allgemein gehalten)



Aufgabe, Angebot	Fortbildung
Aufgabenbeschreibung und Verortung	Angebot und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen in Einrichtung X, Abt. Y.
dazugehörende Prozesse *	Fortbildungsveranstaltung planen, vorbereiten, bewerben, durchführen, nachbereiten, auswerten,
Sachziel zielt auf das Ergebnis und die Wirkung ab: Was soll mit dem Angebot erreicht werden? Was haben wir bislang erreicht?	z.B. Steigerung der Information, Verbesserung der Kommunikation, Qualifizierung des Personals, Wissensvermittlung, Horizonterweiterung, Anregungen, Steigerung der Mitwirkung
Qualitätsziel zielt auf die Qualität der Ressourcen, Prozesse und der Ergebnisse ab: Wie soll das Angebot umgesetzt werden? Wie haben wir es bisher umgesetzt? – Kann es digital/in Kooperation erfolgen?	z.B. innerhalb des vorgegeben Rahmens (Budget, Ausstattung, Zeit, Teilnehmerkreis), kompetent, sachlich, einprägsam, nachhaltig, digital durchführbar, übertragbar, flächendeckend
Empfänger*innen des Angebots Welche Zielgruppe und Reichweite hat es?	z.B. Vikar*innen, Verwaltungsfachkräfte, kirchliche Multiplikator*innen, Ehrenamtliche Mitarbeitende,
Mengenindikator (z.B. Welche Veränderungen führen zu verändertem Aufwand?)	z.B. Anzahl der Veranstaltungen, der Teilnehmenden, Art und Anzahl der Hygienemaßnahmen, Dokumentationen,
Bestandsindikator (z.B. wieviele Empfänger können max. erreicht werden?)	z.B. Qualifikationen und Zeitkontingente der Teilnehmenden, Anzahl möglicher Teilnehmender/ Zielgruppengröße,
Wirkungsindikator (z.B. welche beabsichtigten Veränderungen tritt durch das Angebot ein?)	z.B. Anwendung des Gelernten, Arbeitserleichterung bei den Empfänger*innen, Rückgang Einzelnachfragen/Beschwerden,
Kennzahl für Ergebnisorientierung Verhältnis zur Zielerreichung	Informationsquote (in Relation zur Zielgruppe; in der zeitlichen Entwicklung), Grad der Mitwirkung, Umsetzung,

 $^{^6 \} Siehe: \underline{\text{https://www.erzbistumberlin.de/wir-sind/wo-glauben-raum-gewinnt/vor-ort/wo-glauben-vor-ort-raum-gewinnt/news-title/was-ist-moeglich-und-was-nichttreptow-koepenick-versucht-mit-der-balanced-church-card-pastor/}$

Die Aufgabenkarte macht den gegenwärtigen Nutzen der jeweiligen Handlung und die gewünschte Entwicklungsrichtung deutlich. Formal kann zudem beschrieben werden, in welchem Kostenrahmen die Aufgabe künftig gesehen wird. D.h. auch die Aufgaben, bei denen eine Einsparung oder ein "Lassen" als möglich angesehen wird, werden differenziert beschrieben und es wird deutlich, wie sich die Entscheidung begründet und auswirkt.

In der Literatur des Controllings in Non-Profit-Organisationen lassen sich hilfreiche Übersichten finden, die es ermöglichen, eine Aufgabe mit dem Blick auf Qualitäten und erwünschte Ergebnisse zu beleuchten. In Anlehnung an bereits in der EKHN angewandte Instrumente und an Horvárth (vgl. Becker, R. in Horvárth) lässt sich der Zusammenhang in Form der Aufgabenkarte darstellen. Denn sie legt über alle Arbeitsbereiche denselben Maßstab an für die zielbezogenen Fragen "Was soll erreicht werden?", "Wie soll es erreicht werden?", benennt Verantwortliche und Empfänger*innen der Aufgabenumsetzung, zeigt die Zuordnung zu den strategischen Zielen auf oder lässt diese als offen Fragen sichtbar werden.

Das verwendete Beispiel ist bewusst einfach und allgemein gewählt und könnte in den kirchlichen Arbeitsbereichen und Einrichtungen in spezifischerer Form Verwendung finden. Dabei ist die Aufgabenkarte als ein wichtiges Analyseinstrument durchaus kompatibel mit der Methode der Balanced Scorecard, in der Aufgaben in ähnlicher Weise abgebildet werden.

Wesentlich für die im Non-Profit-Bereich anzusiedelnden kirchlichen Handlungsfelder ist die Hierarchie der Zieldimensionen, in dem die **Sachziele** an erster Stelle stehen, gefolgt von den **Qualitätszielen**. Die **Formalziele** bilden schließlich den Ressourcen-Rahmen. Die genannten Indikatoren und Kennzahlen greifen in diesem Beispiel auch qualitative, eher subjektiv wahrgenommene Ziele bzw. Wirkungen einer Fortbildung auf, wie z.B. *Horizonterweiterung* oder *Arbeitserleichterungen bei den Empfänger*innen*. Denn sie lassen nicht einfach nur ein höheres Maß an Wirtschaftlichkeit zugunsten der Organisation vermuten, sondern führen insbesondere bei den Personen selbst zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, mehr Selbstbewusstsein über das eigene fachliche Können und langfristig zu psychischer Stabilität und Gesundheit.

Wirtschaftlichkeit kann als Verhältnis von Ergebnis zu Ressourceneinsatz oder Ergebnisqualität zu Ressourceneinsatz diese Zielhierarchien berücksichtigen. Planung und Steuerung setzen also vorrangig beim Ergebnis oder auch der Wirkung an und leiten daraus erst den notwendigen Ressourceneinsatz ab. Dieser wiederum ist sach- und qualitätszielbezogenen Veränderungen ausgesetzt, so dass z.B. über Digitalisierungsanstrengungen und Nachhaltigkeitskriterien andere, im besten Fall effizientere Prozesse und Ressourcen zum Einsatz kommen können.

Innerhalb der Arbeitspakete könnten so nicht nur die quantitativen und qualitativen Ansprüche einzelner Dienste transparent gemacht und verändert werden, sondern auch die Entwicklungen in zeitlicher wie vergleichender Hinsicht unter den jeweiligen Ressourcenbedingungen gemessen werden. So kann sowohl bereits beim Ausfüllen der Aufgabenkarte als auch im Zeitverlauf der Beitrag einzelner Aufgaben zur Handlungsstrategie verdeutlicht und je nach Handlungsfeld von den Entscheidungsträgern neu gewichtet werden.

Die Aufgabenkarte dient nicht der strategischen Zielfindung und deren Vermittlung. Doch sie hilft, um von den strategischen Zielen zu den konkreten Zielen in Bezug auf eine Aufgabe zu gelangen (vgl. EKD, 2012, S. 21 ff.; Becker (2004); Adamaschek (2001), S. 374). Der Einsatz qualitativer Kriterien und der Einfluss subjektiver Einschätzungen können bei Anwendung der Methode durch unterschiedliche Personen auch zu abweichenden Ergebnissen führen. Dennoch führt die Methode bei einheitlicher Anwendung im Vergleich zwischen Aufgaben zu konsistenten und nachvollziehbaren Ergebnissen.

Selbstverständlich gibt es auch weitere Möglichkeiten, einen Bezug zwischen strategischen Zielen und konkreten Aufgaben herzustellen. Für eine Verständigung über Schwerpunktsetzungen ist es hilfreich, wenn in dieser oder ähnlicher Weise beschrieben wird, weshalb Aufgaben zur Erreichung der mit einem Arbeitsschwerpunkt verbundenen Ziele beitragen. Zudem kann dargestellt werden, welche Maßnahmen zu den Einsparungen beitragen können und in welcher Weise Leistungen in den Aufgabenfeldern auch in einer Zukunft mit weniger Ressourcen engagiert und qualitätsorientiert angeboten werden können.

Die Querschnittsgruppe 4 "Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung" empfiehlt den Arbeitspaketen und letztlich allen Arbeitsbereichen, den in diesem Impulspapier dargestellten Vergewisserungsprozess unter Verwendung der Aufgabenkarte oder einer vergleichbaren Methodik durchzuführen. Auch für die Begründung von Prioritäten und Posterioritäten gegenüber Kirchenleitung und Synode ist eine solchermaßen strukturierte Darstellung sinnvoll. Der Ergebnisbericht des Arbeitspakets 8 "Medien- und Öffentlichkeitsarbeit" (Drucksache Nr. 05-1/21) kann als ein gutes Beispiel für die Vorgehensweise angesehen werden. Soweit Arbeitspakete oder Arbeitsbereiche eine methodische Unterstützung oder Moderation benötigen, können diese über das Projektmanagement des Prozesses ekhn2030 (Frau Dr. Pannenberg, annettechristina.pannenberg@ekhn.de) angefragt werden.

Literatur

Adamaschek, Bernd (2001):Kosten-und Leistungsrechnung für den öffentlichen Sektor.

In: Verwaltungsreform. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Becker, Wolfgang & Moses, Heike (2004): Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen.

Bamberg: Universität Bamberg.

Borger, Andrea; Halfar, Bernd; Schuck, Annette (2007): Die Methodik der Balanced Church Card

In: Halfar, Bernd; Borger, Andrea: Kirchenmanagement, Seite 101 ff.

Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

EKD (2012): Leitfaden zur Zielorientierung und zum Berichtswesen für die Outputsteuerung

Hannover: Kirchenamt der EKD.

Horvárth, Peter (Hrsg.) (2000): Exzellentes Controlling, exzellente Unternehmensleistung - Best Practice und Trends im Controlling.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel.