

LEITFADEN

ZUR ZIELORIENTIERUNG UND
ZUM BERICHTSWESEN
FÜR DIE OUTPUTSTEUERUNG



Impressum

Herausgeber:

AG Outputsteuerung und Zielorientierung

Evangelische Kirche in Deutschland

Kirchenamt der EKD, Herrenhäuser Str. 12, 30419 Hannover

Telefon: 0511 / 2796-0, Telefax: 0511 / 2796-700

Mail: Haushalt@ekd.de

Web: www.ekd.de, www.kirchenfinanzen.de

© 2012 Kirchenamt der EKD Hannover

Titelbild: Silvia Marianek

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Nachdruck auf Print- oder Digitalmedien, auch auszugsweise, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung.

Gliederung

Wort zum Geleit (von Nikolaus Schneider).....	4
Vorbemerkungen	9
1. Zielorientierung.....	10
1.1. Zielfindung.....	10
1.1.1. Zielebenen	12
1.1.2. Zielbeschreibung.....	16
1.1.3. Kommunikation für Zielfindung.....	17
1.2. Zielerreichung (Messbarkeit)	19
1.2.1. Auf welche Ebenen sollen Ziele gemessen werden?.....	20
1.2.2. Was wird gemessen?.....	21
1.2.3. Wie wird gemessen?.....	22
2. Berichtswesen	26
2.1. Voraussetzungen.....	26
2.2. Berichtszwecke.....	27
2.3. Berichtsempfänger	28
2.4. Herausforderungen.....	28
2.5. Berichtsgestaltung	30
2.6. Einführung des Berichtswesens	31
Anlage: Berichtsmuster	33
Mitglieder der AG Outputsteuerung und Zielorientierung	52

Wort zum Geleit

Die Frage nach Zielen gehört zu den Schlüsselfragen einer Organisation: „Was wollen wir, wie schaffen wir das, und wie können wir prüfen, was wir erreicht haben?“ Diese Fragen stellen sich einer verantwortlichen Leitung generell, besonders aber in Zeiten des Wandels und der Veränderung. Deshalb wird gegenwärtig in verschiedenen gesellschaftlichen Feldern intensiv über diese Fragen gesprochen. Auch die verfasste Kirche richtet in den letzten zehn, fünfzehn Jahre verstärkt den Blick auf das Thema der Zielausrichtung und -erreicherung. Der Rückgang kirchlicher Ressourcen hat Zugänge zur Neuorganisation kirchlichen Handelns eröffnet.

Zu den Grundlagen evangelischen Kirchenverständnisses gehört dabei die Unterscheidung zwischen dem Wirken Gottes und dem Wirken des Menschen. Im Bild eines alten Liedes von Paul Gerhardt ausgedrückt: „Wir pflügen und wir streuen den Samen auf das Land, doch Wachstum und Gedeihen liegt in des Herren Hand.“ Das eigentliche Ziel der Kirche ist dem kirchlichen Planen und Handeln entzogen. Gott alleine wirkt den Glauben durch seinen Geist – wo und wann es ihm gefällt. Diese Grenze allen menschlichen und kirchlichen Tuns gilt es nachdrücklich zu betonen. Die Kirche ist nach evangelischem Verständnis ein Geschöpf des Wortes Gottes, nicht dessen Besitzerin und Herrin. Das macht kirchliche Zielplanung aber keineswegs überflüssig. Im Gegenteil. Weil Gott selbst im Herzen der Menschen sein „inneres“ Wort aufgehen lässt, ist es Aufgabe der Kirche, den Samen des „äußeren“ Wortes mit ihren Mitteln bestmöglich an alle Welt zu richten – weil Gott sich eben dieses äußeren Wortes bedienen will.

Die Unterscheidung von Gott und Mensch begrenzt alle kirchliche Zielplanung – und begründet sie zugleich. Für das evangelische Verständnis gibt es nämlich keine „heiligen Ordnungen“ (Hierarchien). Vielmehr haben sich alle kirchlichen Strukturen an ihrer Zweckmäßigkeit auszuweisen, ob sie der Weitergabe des Evangeliums dienen. Diese nüchterne Haltung erlaubt einen offenen, selbstkritischen Blick auf die eigene Kirche. Sie ermöglicht dann aber auch eine kritische Sicht auf die Methoden und Instrumente der Zielorientierung. Die Erfahrungen mit ihnen sind außer- wie innerkirchlich zum Teil zwiespältig. Begriffe wie „Indikatoren-Rennen“, „Bürokratismus“ oder „Scheinobjektivierung“ verweisen auf Anfragen, die gerade auch von Befürwortern inhaltlicher Zielausrichtung kirchlicher Arbeit kommen. Insofern gilt auch für die Instrumente einer „Outputsteuerung“, dass sie sich nicht an ihrer idealen Verheißung, sondern an ihrer realen Wirkung messen lassen müssen.

Der vorliegende Leitfaden dient dazu, die notwendige Diskussion über geeignete Wege der Zielorientierung und Outputsteuerung in der Kirche zu befördern. Er bezieht sich dazu besonders auf die Abläufe und das Berichtswesen in der Kirche als notwendige Informationsquelle für die Leitenden. Der Leitfaden vermittelt Basiswissen und ein gemeinsames Begriffsverständnis, gibt aber durch die eingebundenen Beispiele Hinweise für eine Umsetzung vor Ort. Seine Intention ist es nicht,

Instrumente einfach kirchlich zu übernehmen, sondern kritisch und erfahrungs-
offen auf ihre Zweckdienlichkeit hin zu überprüfen – ganz im Sinne von 1. Thess
5,21: „Prüfet aber alles, und das Gute behaltet.“

Mein herzlicher Dank gilt allen, die an der Entstehung des Leitfadens mitgearbeitet
haben.

Ihr

Nikolaus Schneider

Präses Dr. h.c. Nikolaus Schneider
Vorsitzender des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland
Hannover, im Juni 2012

**Ausgangspunkt
für die zielorientierte Arbeit
in der Kirche**

Der Auftrag der Kirche, in welchem ihre Freiheit gründet,
besteht darin, an Christi Statt und also im Dienst seines Wortes und Werkes
durch Predigt und Sakrament
die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk.

(Barmer Theologische Erklärung, These 6)

Vorbemerkungen

Dieser Leitfaden will Informationen dafür bieten, was für die Evangelische Kirche in Deutschland mit Outputsteuerung und Zielorientierung gemeint ist. *Der Leitfaden basiert auf Folien, die als Vortrag entwickelt wurden. Im Text sind die Inhalte der Folien enthalten sowie der Hinweis auf die zugehörige Folie. Der Vortrag kann heruntergeladen werden: <http://www.ekd.de/kirchenfinanzen/finanzen/757.html> .*

Es wird beschrieben, was mit deren Umsetzung für das Rechnungswesen und die Haushalts- und Leistungssteuerung erreicht werden soll, welche Voraussetzungen die Umsetzung hat und welche Bedarfe dies auslösen kann. Dabei sind Fragestellungen leitend wie: „Uns ist viel anvertraut. Wissen wir genau, für welche Ziele wir es einsetzen?“ Dieser Frage nachzugehen, zieht erhebliche Konsequenzen nach sich. (siehe Folie 3)

Es geht für die Verantwortlichen auf allen kirchlichen Ebenen vermehrt darum, inhaltliche Ziele miteinander abzusprechen und sie gemeinsam zu vereinbaren. Für ihre Darstellung ist die Struktur des Haushaltsbuches hilfreich.

Diesen Zielen hat der Mitteleinsatz zu dienen, er leitet sich aus ihnen ab. Ziele bedeuten dabei nicht immer ein „Mehr“. Eine Verbesserung kann auch beispielsweise durch eine genauere Anpassung an die Gegebenheiten erfolgen. Ein Aufrechterhalten des Leistungsumfanges kann unter Umständen schon ein lohnendes Ziel sein. Ein strategisches Ziel zu verfolgen, kann auch zum Wegfall von Aufgaben führen. Zielkonflikte müssen durch Verständigung über eine Priorisierung oder eine Bestimmung über das Ausmaß des jeweiligen Zielerreichungsgrades gelöst werden. Ein „Blick von außen“ durch externe Moderation ist bei der Verständigung in der Regel sehr hilfreich.

Die Erkenntnisse aus der Prüfung der Zielerreichung können wieder eingesetzt werden für die neue Planung, so dass ein Steuerungskreislauf entsteht. Er kann den eben beschriebenen „Output“ berücksichtigen, aber auch den „Outcome“, d.h. die Wirkungen eines Tuns, soweit diese mit den zur Verfügung stehenden Mitteln nachprüfbar sind.

Durch Kommunikation und Darstellung von gemeinsamen Zielen wird eine höhere Transparenz der kirchlichen Arbeit erreicht - eine Voraussetzung für Qualitätsmanagement.

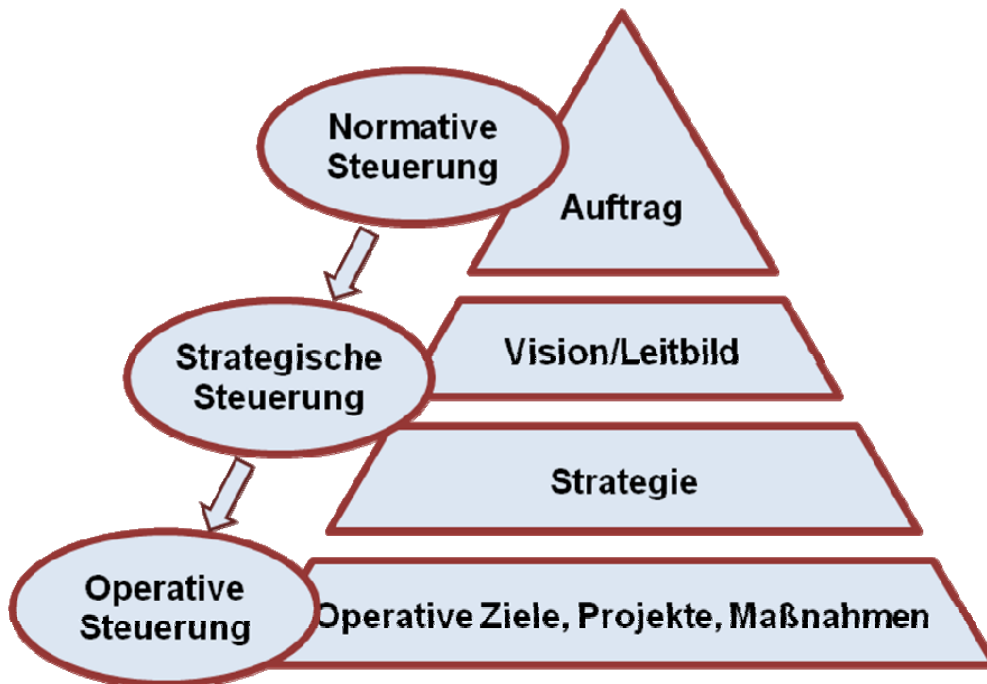
Zukünftig sollen auf jeder Ebene kirchlichen Handelns die Ziele der jeweiligen Arbeit transparent und damit auch kommunizierbar werden.

Das **Berichtswesen** ist ein wichtiges Koordinations- und Kommunikationsinstrument für die Zielerreichung. Das Berichtswesen wird hier definiert als die zielbezogene Informationsversorgung zu Steuerungszwecken. Empfänger der Berichte ist die Leitungsebene.

Dieser Leitfaden ist primär für die landeskirchliche Ebene gedacht, hat jedoch den Anspruch, auf alle Ebenen übertragbar zu sein.

1. Zielorientierung

1.1. Zielfindung



(siehe Folie 6)

Jede kirchliche Organisation hat drei Steuerungsebenen:

- die normative Steuerung, die umfassende und stark richtungsweisende Ziele formuliert, die sich aus dem grundlegenden Auftrag herleiten. Diese Ziele wirken für die Organisation begründend, für die Mitglieder orientierend und sinnstiftend,
- die strategische Steuerung, die den grundlegenden Auftrag in langfristige Ziele einbettet. Diese Ziele richten die Organisation auf die Zukunft aus und bieten einen Handlungsrahmen,
- die operative Steuerung, die lang- und mittelfristige Ziele in konkret kurzfristiger Maßnahmenplanung für das Alltagsgeschäft zuspitzt.

Die Steuerungsebenen bauen auf einander auf und sind inhaltlich konsistent, d.h. die Ziele sind in sich nicht widersprüchlich.

Grundsätzlich gilt: Je sorgfältiger und genauer Ziele formuliert wurden, umso wertvoller sind sie als Grundlage für die Zusammenarbeit und für das Berichtswesen.

Ziele benötigt man

zur **Begründung, Orientierung und Sinnstiftung**
(Ziele von Kirche),

zur **Ausrichtung auf die Zukunft**
(Ziele der Landeskirche),

als **Handlungsrahmen**
(Ziele der Organisation),

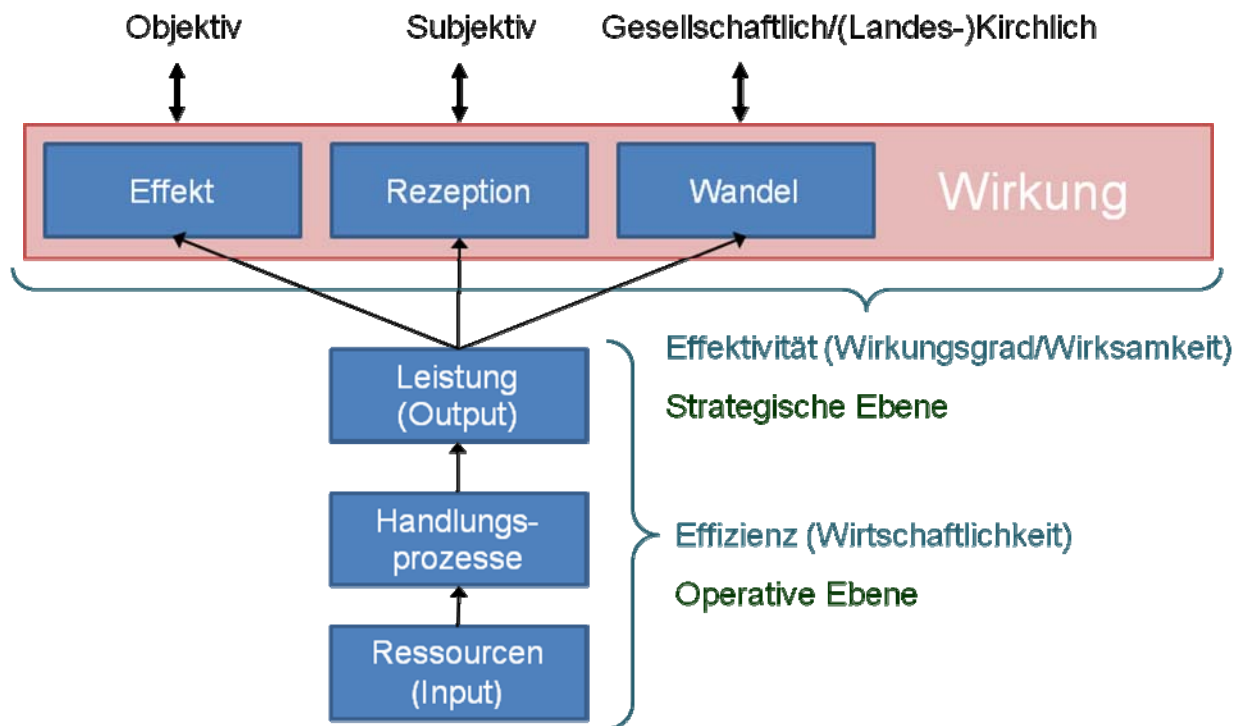
zur **Planung und Steuerung**
in den Aufgabenbereichen,



als Grundlage für das Berichtswesen und Vorgabe für die Zielvereinbarung.

(siehe Folie 7)

1.1.1. Zielebenen



(siehe Folie 8)

Effizienz

Die Effizienz beschreibt das Verhältnis der vorhandenen Ressourcen (Input) und der erbrachten Leistungen (Output). Die dafür notwendigen Prozesse haben Einfluss auf das Ergebnis, so dass häufig versucht wird, diese zu optimieren, um die Effizienz zu steigern – mehr Output bei gleichen Input oder gleicher Output bei weniger Input. Unter Input/Ressourcen versteht man alles, was für die Leistungserbringung benötigt wird. Dies sind z. B. Geld für Pfarrerinnen/Pfarrer sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Gebäudeaufwand, Sachmittel, ehrenamtliche Arbeit, usw.

Beispiel:

Für die Durchführung einer Beratung für Familien werden finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, mit denen die Mitarbeitenden und die Räumlichkeiten etc. bezahlt werden (Input). Die Beratungsleistung stellt den Handlungsprozess dar. Die Zahl der durchgeführten Beratungen ist die erbrachte Leistung (Output). Die Effizienz ergibt sich ausschließlich aus dem Verhältnis zwischen Input und Output.

Effektivität

Die Effektivität bezeichnet das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel. Ein Kriterium für das Vorhandensein von Effektivität ist das Ausmaß, in dem durch die Leistungen (Output) die beabsichtigte Wirkung eintritt.

Geht es bei der Effizienz noch um die Beantwortung der Frage: „Tun wir die Dinge **richtig**?“, so geht es bei der Wirkung um die Beantwortung der Frage: „Tun wir die **richtigen Dinge**?“

Differenziert betrachtet ist die Effektivität daher wichtiger als Effizienz oder Wirtschaftlichkeit. Denn: Die falschen Dinge effizient zu tun führt nicht zum Ziel und ist immer Geldverschwendung.

Bei der Wirkungsmessung können in der Praxis häufig keine eindeutigen Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung gefunden werden, so dass Indikatoren herangezogen werden müssen.

In gemeinnützigen Organisationen geht es bei Wirkungen in erster Linie um eine durch ihren Auftrag legitimierte und normierte Begleitung von Menschen bei der Sinnsuche und Lebensbewältigung oder um die Verbesserung von Lebensumständen durch die Unterstützung bei der Lösung von Lebensproblemen.

Beispiel:

Auftrag der landeskirchlichen Ebene ist die Einbringung evangelischer Perspektiven in den öffentlichen Diskurs. Die von ihr beabsichtigte Wirkung ist die ernsthafte Debatte über kirchliche Diskussionsbeiträge (Outcome).

*Auf der Ebene der Wirkungsmessung gibt es dabei eine **objektive** Messbarkeit der Wirkung (z. B. die Zahl der veröffentlichten Diskussionsbeiträge in Tageszeitungen) auf die die Kirche durch Ihre Leistungen Einfluss nimmt (Akademieveranstaltungen, Zeitungsartikel, Radiobeiträge, Neujahrspredigten der Bischöfinnen und Bischöfe (Output)). Ob diese Leistungen aber zu einem **gesellschaftlichen Wandel** führen oder wie die Diskussionsbeiträge von Dritten **subjektiv** wahrgenommen werden, lässt sich nur sehr aufwendig – z. B. durch repräsentative Umfragen - oder sehr langfristig messen.*

Strategie

Für den Begriff der Strategie gibt es zahlreiche Definitionen. Hier wird Strategie so verstanden (s. o), dass sie den Handlungsrahmen bildet. Die Strategie soll somit Antwort auf die Frage geben: Wo wollen wir künftig hin? Bei der Strategiefindung müssen sowohl gewachsene Strukturen und Handlungsfelder als auch die Herausforderungen aus den Veränderungen des kirchlichen Umfeldes berücksichtigt werden. (siehe Folie 9)

Konkretisiert wird die Strategie anhand „Strategischer Ziele“, die eine Veränderung gegenüber den Standardzielen bedeuten.

Standardziele

Wie bereits oben dargestellt, bilden die strategischen Ziele nicht die gesamte Arbeit einer Organisation, sondern nur den von Veränderungen betroffenen Teil ab. Für Entscheidungsträger ist die transparente Darstellung aller Aufgabenbereiche und ihrer Ziele wichtig. Zum einen, um einen guten Überblick über die verschiedenen Handlungsfelder zu erhalten, und zum anderen, weil sich durch veränderte Rahmenbedingungen Handlungsbedarfe ergeben können. Daher werden in Berichten nicht nur die Strategischen Ziele, sondern auch die Standardziele einer Organisation dargestellt. In ihnen finden sich die Ziele der Aufgaben, die auch unter veränderten Rahmenbedingungen weiterhin Bestand haben sollen, z. B. weil sie sich aus dem Auftrag der Organisation herleiten. *(siehe Folie 10)*

Für Standardziele gelten die gleichen Anforderungen wie für strategische Ziele (Messbarkeit, Überprüfbarkeit, ...).

Beispiel:

In der Familienarbeit gab es schon immer das Handlungsfeld „Betreuung von Kindern“. Dies soll aufgrund des gesellschaftsdiakonischen Selbstverständnisses beibehalten werden. Durch Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds ist die „Früherziehung von Kleinkindern“ dabei immer wichtiger geworden. Somit ergab sich hier ein Handlungsbedarf, der von der Standardaufgabe „Betreuung von Kindern“ zu einem strategischen Ziel: „Wir sind in Familien als Kirche präsenter.“ geführt hat.

Strategische Ziele

Die strategischen Ziele dienen der Konkretisierung und Umsetzung der Strategie, in der Regel durch eine Kombination von Maßnahmen. Die Zielbeschreibungen sind Aussagen der Leitungsebenen über erstrebenswerte Wirkungen, die bisher noch nicht oder nicht im gewünschten Ausmaß erreicht wurden. Dabei nehmen die strategischen Ziele Bezug auf Herausforderungen und Veränderungen des kirchlichen Umfelds. *(siehe Folie 11)*

Die Aufgabe der strategischen Ziele ist es also nicht, das komplette Aufgabenspektrum einer Organisation zu beschreiben, sondern langfristige in der Zukunft liegende Schwerpunkte abzubilden.

Verantwortlich für die Verabschiedung der Strategischen Ziele ist das Entscheidungsgremium. Auf landeskirchlicher Ebene ist dies z. B. die Synode.

Beispiel:

Wir sind in den Familien als Kirche präsenter.

Operative Ziele

Die operativen Ziele beschreiben das Handeln der Mitarbeitenden über realistische, in einer bestimmten Zeit zu erreichende, wichtige, spezifische und in ihrer Erreichung objektiv überprüfbare zukünftige Wirkungen, die bisher nicht erreicht wurden. (siehe Folie 12)

Ziele sind daher:

- Spezifisch** (Das Ziel muss konkret beschrieben werden)
- Messbar** (Für das Erreichen des Zieles müssen konkrete Messgrößen – quantitativ und qualitativ - bestimmbar sein)
- Angemessen** (akzeptabel, anspruchsvoll, den Verhältnissen entsprechend)
- Realisierbar** (liegt die Erreichung des Zieles im Steuerungsbereich des Verantwortlichen, stehen die Ressourcen zur Verfügung?)
- Terminiert** (wann soll das Ziel – der Zustand - erreicht sein?)

(siehe Folie 13)

Zu beachten ist somit bei der Zielfindung, dass diese steuerungsrelevant und beeinflussbar sind. Ziele sollen zudem für den Empfänger verständlich, gut interpretierbar, glaubwürdig und eindeutig sein. Die Wirtschaftlichkeit der Erhebung der Zielerkennungsmerkmale darf nicht außer Acht gelassen werden.

Operative Ziele können sowohl für strategische Ziele als auch für Standardziele definiert werden.

Die Formulierung der operativen Ziele sowie die Festlegung der zu ergreifenden Maßnahmen obliegen der nachgeordneten Ebene (z. B. einer Familienbildungsstätte). Wichtig ist, dass die operativen Ziele, die der Zielerreichung der strategischen Ziele dienen sollen, mit der strategischen Leitungsebene abgestimmt werden.

Durch die Zuweisung der beantragten Mittel werden die operativen Ziele und Maßnahmen, in der Regel mittelbar durch das Entscheidungsgremium, beschlossen.

Beispiel:

Die Angebote für die kindliche Früherziehung sind zum Ende der Haushaltsperiode um 10 % gestiegen.

1.1.2. Zielbeschreibung

Die Ziele werden so beschrieben, dass der zu erreichende Zustand so beschrieben wird, als sei er schon erreicht. So kann er am besten der Motivation der Beteiligten dienen.

Beispiel:

Die Angebote für die kindliche Früherziehung sind zum Ende der Haushaltsperiode um 10 % gestiegen.

Zielerreichung:

Um die bisher festgelegten Ziele zu erreichen, ist es notwendig, dass eine Organisation ihre Leistungen definiert. (siehe Folie 14)

Leistungen werden verstanden als zielorientierte, geplante, mit Prozessen und dem Einsatz von Ressourcen verbundene Handlungsergebnisse für einen oder mehrere Empfänger.

Die Überprüfung der Leistungen im Hinblick auf die Zielerreichung kann auch dazu führen, dass einige Leistungen künftig nicht mehr erbracht werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die Leistungen auf die Bedürfnisse des Leistungsempfängers auszurichten.

Beispiel:

Bei der Entwicklung von Angeboten muss vorher der Empfänger (die Zielgruppe) festgelegt werden. Beziehen sich die Angebote auf Familien mit Migrationshintergrund, so sind diese anders zu gestalten, als Angebote für alleinerziehende Mütter oder Väter.

1.1.3. Kommunikation für Zielfindung



(siehe Folie 15)

Die praktische Umsetzung der Zielfindung und -vereinbarung wird durch den Regelkreis unterstützt. Er sorgt dafür, dass die Umsetzung der strategischen Ziele durch die operativen Ziele zwischen den Ebenen kommuniziert und für alle Ebenen verlässlich vereinbart wird. Die Standardaufgaben und deren Ziele werden in der Diskussion der Strategien berücksichtigt: Es wird geprüft, ob sie ggf. einzubeziehen sind. Die Verwaltung leistet immer die vorbereitenden und begleitenden Maßnahmen. Externe Unterstützung bei der Auswahl der Strategiefindungsverfahren ist in der Regel sehr hilfreich.

- **Interne Planungsvorbereitung**

Eine kleine Gruppe aus Mitgliedern der Entscheidungsebene bereitet das System vor, durch das die strategischen Ziele entwickelt werden (z. B. *SWOT-Analyse*, *Markt-Bedarfsanalyse*).

- **Strategieklausur und Strategiebeschluss der Entscheidungsebene**

Durch das Analyseverfahren werden die Schwerpunkte kirchlichen Handelns entwickelt, die mittelfristig (i. d. R. mit 6-jähriger Laufzeit) verfolgt werden sollen. Diese werden in Form von strategischen Zielen griffig formuliert. Die strategischen Ziele dürfen sich nicht widersprechen oder gleichwertig mit einander in Konkurrenz stehen.

- **Formulierung der operativen Ziele mit Maßnahmen und Projekten**

Aus den strategischen Zielen werden i. d. R. auf den nachgeordneten Entscheidungs- und Arbeitsebenen (z. B. Referate, Abteilungen, Bereiche) operative Ziele erarbeitet und Messgrößen, welche die Zielerreichung bestätigen, festgelegt. Die Ziele müssen den strategischen Zielen eindeutig zuzuordnen sein. Jedes Ziel trägt einen entsprechenden Verweis.

Zur Umsetzung der operativen Ziele werden entsprechende Maßnahmen und Projekte vereinbart.

- **Rückkopplung an die Entscheidungsebene**

Die operativen Ziele mit deren Messgrößen, Maßnahmen und Projekten werden der Entscheidungsebene vorgelegt, die für die Abstimmung der operativen Ziele untereinander und mit den Strategischen Zielen zuständig ist. Auch die verschiedenen operativen Ziele dürfen einander nicht widersprechen.

- **Leistungs- und Ressourcenplanung**

Die vereinbarten Ziele werden in die Leistungs- und Ressourcenplanung (z. B. *Haushaltsbuch*) eingearbeitet und entsprechend ausgewiesen. Durch die Verabschiedung des Haushaltes werden die Ressourcen bereitgestellt.

Zielfindungszyklen

Der gesamte Zielfindungsrhythmus sollte auf den Haushaltsrhythmus abgestimmt werden. Das bedeutet, dass die Festlegung der strategischen Ziele so erfolgen muss, dass genügend Zeit für die Vereinbarung der operativen Ziele bleibt, und die Einarbeitung des Ressourcenverbrauchs in den Haushalt erfolgen kann.

(siehe Folie 16)

- für Standardziele

Diese sind Ziele der Aufgaben, mit denen die grundsätzlichen Lebensäußerungen kirchlichen Handelns verfolgt werden (z. B. *Gottesdienst, Kasualien, Seelsorge,...*). Sie werden im Rahmen der Strategie regelmäßig überprüft.

- für strategische Ziele

Die strategischen Ziele werden für einen längerfristigen Zeitraum festgelegt. Sie sollten mindestens eine Laufzeit von 6 Jahren haben. Danach werden sie überprüft und entweder unverändert fortgeführt, modifiziert oder neu formuliert. Der Überprüfungstermin sollte zur Würdigung der Historie und der daraus entstehenden Handlungskonsequenzen in der Mitte der Legislaturperiode des Entscheidungsgremiums liegen.

- für operative Ziele zur Strategieverfolgung

Da zur Zielverfolgung Ressourcen bereitgestellt werden müssen, sollte sich die Laufzeit grundsätzlich an der Haushaltsperiode orientieren.

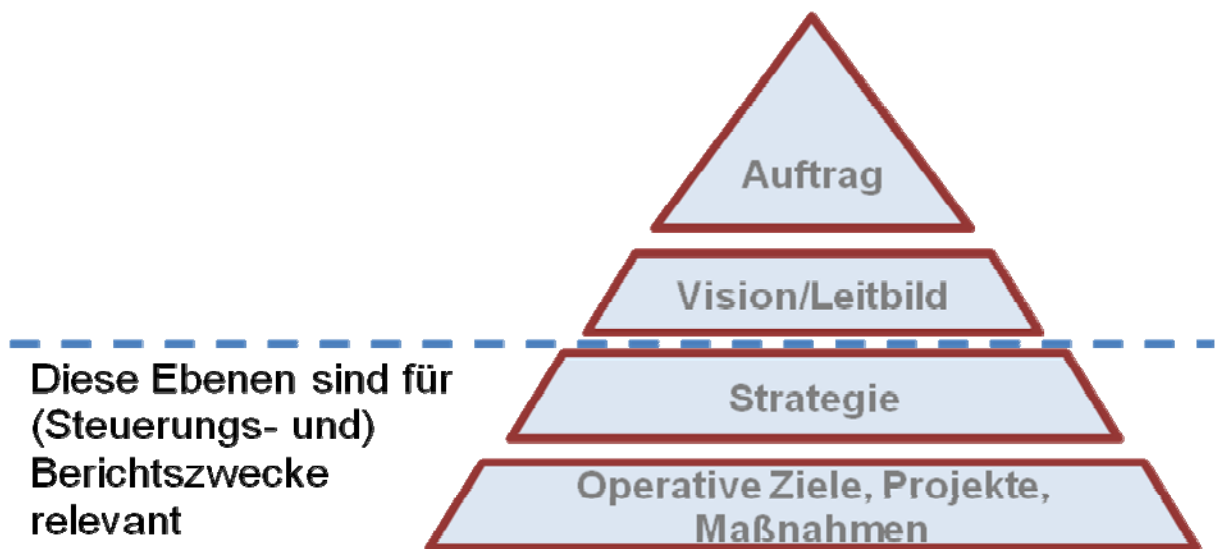
1.2. Zielerreichung (Messbarkeit)

Zur Messbarkeit der Zielerreichung

Die vorangegangenen Abschnitte haben gezeigt: Das sorgfältige und genaue Vereinbaren von Zielen bildet für sich genommen schon einen Baustein für erfolgreiches Handeln; im Sinne des genannten SMART-Ansatzes sollten die einbezogenen Akteure die vereinbarten Ziele nun auch in regelmäßigen Abständen überprüfen, d.h. zumindest versuchen, den Grad der Zielerreichung in geeigneten Messgrößen ausdrücken.

1.2.1. Auf welche Ebenen sollen Ziele gemessen werden?

So unterschiedlich die Abstraktion und Tragweite der Ziele sind, so differenziert ist auch deren mögliche Messung zu betrachten. In diesem Leitfaden sollen dort Messmöglichkeiten aufgezeigt werden, wo ein Konsens über die Interpretation der Messergebnisse erreicht werden kann und wo Handlungsalternativen als Konsequenzen der Messergebnisse in noch vertretbarem Umfang möglich sind. Das bedeutet umgekehrt: Es soll nicht pauschal überprüft werden, ob eine Organisation, eine Handlung oder die bloße Präsenz kirchlicher Ansprechpartner dem kirchlichen Auftrag förderlich ist bzw. dazu beiträgt, die Vision einer Landeskirche zu konkretisieren.



(siehe Folie 17)

Ob ein eingeschlagener Kurs i. S. einer mittelfristigen Strategie eingehalten oder ein Projekt umgesetzt werden konnte, lässt sich hingegen besser beantworten und eventuell sogar in Messeinheiten abgestuft ausdrücken („berichten“). Mit den Ergebnissen lässt sich dann auch umgehen („steuern“), d.h. eine Strategie kann angepasst oder stärker gewichtet werden, Maßnahmen lassen sich wiederholen oder abbrechen etc., bis die Ziele einen höheren Realisierungsgrad erkennen lassen.

1.2.2. Was wird gemessen?

Häufig bestehen Ziele aus mehreren Dimensionen gleichzeitig:

- a) **Sachdimensionen** beschreiben, was gewünscht wird bzw. erreicht werden soll – sie sind typischerweise in kirchlichen Organisationen anzutreffen,
- b) **Qualitätsdimensionen** erstrecken sich auf die Ausprägung oder Güte des zu erreichenden Zustands,
- c) **Formaldimensionen** markieren die Rahmenbedingungen in Form von Budget, Zeit- und Personalressourcen, unter denen die Sach- und Qualitätsdimensionen des Zieles verfolgt werden können.

(siehe Folie 18)

Beispiel: Familienarbeit

Das Ziel „Information und Beratung für 50% der Familien in der Gemeinde“ hat

Sachdimensionen

- ▶ Was soll erreicht werden?
 - Information, Wissensvermittlung,
 - Kommunikation,
 - Mitgliederbindung,
 - Anregungen, Mitwirkung in der Gemeinschaft,

Qualitätsdimensionen

- ▶ Wie (bis zu welcher Güte) soll dies erbracht werden?
 - kompetent, freundlich,
 - unaufdringlich, aber erreichbar,
 - anregend, nachhaltig,
 - Verantwortung aufzeigend,
 - Respektvoll tolerant,

Formaldimensionen

- ▶ Mit welchen Vorgaben (Budgets) ist die Erreichung der Sach- und Qualitätsdimension zu gewährleisten?
 - Verfügbares Budget - direkt über zugewiesene Personal- und Sachressourcen, indirekt über zeitlich begrenzte Verfügbarkeit von Ehrenamtlichen, Räumen, Internetzugang o.ä..

Die Gegenüberstellung der Formaldimension zu der i. d. R. stärker beachteten Sachdimension oder zu der Qualitätsdimension der erreichten Zustände ist die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit:

Nehmen wir an, das Ziel „Information und Beratung für 50% der Familien in der Gemeinde“ wurde in der Sach- und Qualitätsdimension erreicht (*das heißt, die angegangenen Maßnahmen wie z. B. geänderte Sprech- und Öffnungszeiten, Errichtung einer eigenen Homepage, Flyer per Hauspost etc. waren effektiv, da sie die Hälfte der Familien im Einzugsgebiet der Gemeinde erreicht, angesprochen und informiert haben*). Konnte auch der Budgetrahmen eingehalten werden, kann man von einer wirtschaftlichen Umsetzung der Ziele sprechen. Wurde er (möglicherweise nur leicht) überschritten, ist die Frage nach der langfristigen Wirtschaft-

lichkeit i. S. des Substanzerhalts abzuwägen: Ist bei gegebenem Verhältnis von Einsatz zu Ergebnis die Familienarbeit in der neuen Form langfristig aufrecht zu erhalten? Ist sie gegebenenfalls gegenüber anderen, vergleichbaren Angeboten der Gemeinde stärker oder schwächer zu gewichten?

Wichtig: Die stärkere Beachtung der Sach – und Qualitätsdimensionen der kirchlichen Ziele und Handlungen steht außer Frage. Dennoch muss der Bezug zu den Ressourcen auf jeder Entscheidungsebene hergestellt werden, weil in Zeiten noch knapper werdender Ressourcen die Frage gestellt werden muss: „Welche Angebote bleiben oder werden verstärkt, weil sie in ihrer Sach- und Qualitätsdimension gut (=besser als andere) abschneiden?“ Ist dies bei Aktivitäten der Fall, deren formaler Rahmen nicht so einfach einzuhalten war, ist die (Neu-)Gewichtung gegenüber ähnlichen Angeboten legitim bzw. notwendig, um langfristig Substanz und Ressourcen (auch ehrenamtliche Arbeitsstunden!) in gut funktionierende Angebote zu lenken. Auch die Aufrechterhaltung von Angeboten, weil sie wirtschaftlicher sind als andere, kann gerechtfertigt sein, denn sie liefern bei gleichen formalen Bedingungen bessere Sach- und Qualitätsergebnisse oder dieselben (guten) Ergebnisse mit kleinerem Ressourcenrahmen.

1.2.3. Wie wird gemessen?

Bei der Messung von Zielen sollte man - im Hinblick auf möglicherweise einbezogene Angebote und Leistungen - die Vergleichbarkeit der Angebote im Blick haben.

Außerdem gilt: **Auch bei der Messung der Zielerreichung sollte der Aufwand gegenüber dem Nutzen angemessen sein!**

Dazu eine skizzenhafte Hierarchie der Messbarkeit mit Beispielen, was man jeweils als hinreichende Bedingung für die Zielerreichung heranziehen könnte:

Berechnung	... was ist aus den vorhandenen Zahlen berechenbar? z. B. Veranstaltungskosten
Zählung/Messung	... was ist (mit sinnvollem Aufwand) zählbar/messbar? z. B. Teilnehmendenzahlen
Beobachtung	... was ist von dem, was nicht messbar ist, beobachtbar? z. B. Begeisterung
Ableitung (Rückschlüsse)	... was ist von dem, was nicht direkt beobachtbar ist, ableitbar? z. B. Stichproben
Schätzung	... was ist von dem, was nicht ableitbar ist, schätzbar? z. B. große Teilnehmendenzahlen
Nicht erfassbar	... Weniges, das nicht erfassbar ist!

(siehe Folie 19)

Für die meisten hier aufgeführten Herangehensweisen benötigt man Kennzahlen und Indikatoren.

Kennzahlen

sind Messgrößen zur Erhebung von Zahlenwerten. Sie sollen in konzentrierter Form über Sachverhalte, Vorgänge und Tendenzen informieren und einen raschen Überblick erlauben.

- Absolute Kennzahlen werden im Kontext als Kenngröße wahrgenommen, wie z. B. *Gemeindeglieder, Anzahl der Teilnehmenden*.
- Relative Kennzahlen setzen zwei Größen zueinander ins Verhältnis, um Einheiten, Vergleichbarkeiten, Entwicklungen abzubilden, z. B. *Personalkostenanteil, Teilnehmende pro Veranstaltung, Beratungen pro Tag, Besucherzahl im Jahr im Vergleich zum Vorjahr*.

(siehe Folie 20)

Indikatoren

Manchmal fehlen griffige Kennzahlen, um eine eindeutige Quantifizierung vornehmen zu können. Dann helfen Indikatoren als Ersatz für Messgrößen weiter. Sie werden herangezogen, wenn jene nicht exakt oder nur mit viel Aufwand ermittelbar sind. (siehe Folie 21)

Häufig sind diese leicht erhebbaren Größen relative Kennzahlen (z. B. *Krankheitsquote und Fluktuation als Indiz für Zufriedenheit am Arbeitsplatz*), allerdings ist der Zielbezug nicht eindeutig wie bei Kennzahlen (z. B. *Zahl der positiven Antworten in einem Umfragebogen der Belegschaft*), sondern mit größerer Unsicherheit be-

haftet, weil – zumindest theoretisch - auch andere Faktoren Einfluss auf ihre Größe nehmen können. Aufgrund ihres lediglich hinweisenden Charakters (das lateinische Ursprungswort „indicare“ bedeutet auf Deutsch „anzeigen“) bedürfen sie der Vereinbarung darüber, welche Ersatzgrößen Rückschlüsse auf die Zielerreichung zulassen.

Beispielsweise kann man sicher rasch darüber verständigen, dass die Geburtenrate eines Stadtviertels Aufschluss über die künftige Nachfrage nach Kindergartenplätzen gibt. Aber: Sagt die Zahl der ehrenamtlichen Helferstunden etwas über die Lebendigkeit einer Gemeinde aus? Lässt sich die Arbeitsqualität innerhalb einer Organisation an der Erhöhung der Fortbildungsquote ablesen? Oder bedarf es da schon aufwändigerer Erhebungen? Wie der Name andeutet (s. o.), sind die Indikatoren nur Hinweise auf einen möglicherweise plausiblen Zusammenhang.

Mengenindikatoren

können das Erreichen der **Sachdimension der Ziele** abbilden, wenn sie das Leistungsergebnis beeinflussen (meist proportional zum Leistungsaufwand).

(siehe Folie 22)

- ▶ *Beispiel „Familienbildungsveranstaltung“ und Sachdimension „Information, Kommunikation“:*
 - *Medieneinsatz*
(welche Kommunikationsmittel wurden gewählt, inkl. Dokumentationen für die Veranstaltungsreihen Fortbildungsreihe, Vorankündigungen, Handouts, Ansprechmöglichkeiten auch hinterher, Rückfragen ins Publikum, Diskussionen),
 - *Zeit*
(Gesamtdauer der jeweiligen Veranstaltungseinheit bzw. -Reihe, Pausenzeiten, Zeit für Diskussionsmöglichkeiten),
 - *Anzahl der Teilnehmenden*
(darunter der Anteil der angesprochenen Zielgruppe).
 - *Gibt es ein zugrundegelegtes Konzept? Auch diese Sachzieldimension lässt sich mit einem Mengenindikator abbilden, nämlich 1 (=Konzept vorhanden) oder 0 (=Konzept nicht vorhanden).*

Die Mengenindikatoren können auch das Erreichen der **Formaldimension der Ziele** teilweise messen, meist über konkrete Kennzahlen.

- ▶ *Beispiel „Vater-Kind-Veranstaltungsreihe“:*
 - *Kosten pro Tag und Stunde (davon unmittelbar zusammenhängend oder indirekt, fix und variabel, Personal- Sach-, und kalkulatorische Anteile),*
 - *getrennt nach Fortbildungskosten, Verpflegung/Unterkunft, Vor- und Nachbereitung,*
 - *Kostenentwicklung absolut und relativ zum Gesamtbudget.*

Qualitätsindikatoren

können das Erreichen der **Qualitätsdimension der Ziele** abbilden, wenn sie das Leistungsergebnis beeinflussen (proportional, aber auch zeitlich versetzt zum Leistungsaufwand). (siehe Folie 23)

- ▶ *Beispiel „Fortbildung für Veranstalter in Familienbildungsstätten“ und Qualitätsdimension „übertragbar in die Praxis, nachahmungswürdig“:*
 - *Themenaufnahme in eigenen Veranstaltungen oder Projekten,*
 - *Besuch von Fortsetzungsveranstaltungen,*
 - *konkrete Rückfragen (auch Monate später), Evaluation,*
 - *Teilnehmendenbefragung (zeitnah).*

Schließlich können Qualitätsindikatoren auch quantitative Indikatoren sein, wie etwa am

- ▶ *Beispiel „Familienbildungsangebote“*
 - *Anzahl der Teilnehmenden am Anfang und am Ende einer Veranstaltung / bzw. von Veranstaltungsreihen,*
 - *Anzahl Anmeldungen, Anzahl Stornierungen,*
 - *Inhalte des Feedbacks,*
 - *Stabilität des Anmeldeverhaltens (z. B. bei Fortsetzungsveranstaltungen).*

Indikatoren können zudem über die Menge und /oder die Qualität der eingesetzten Ressourcen Aussagen über die Leistung und die Erreichung der Ziele zulassen:

- ▶ *Beispiel „Familienbildungsangebote“*
 - *Darstellung der Entgeltgruppe und somit der fachlichen Qualifizierung der eingesetzten Fachkräfte der Familienbetreuer/innen*

Indikatoren mit einer Angabe von Prozesseigenschaften können Aussagen über die Leistung und die Erreichung der Ziele zulassen:

- ▶ *Beispiel „Familienbildungsangebote“*
 - *kurze Bearbeitungszeiten von Anfragen*

Weitere Indikatoren können Aussagen zulassen nicht nur über Menge und Qualität, sondern auch über die Auswirkung kirchlichen Handelns. Da Wirkungszusammenhänge nicht einfach nachzuweisen sind, handelt es sich dabei in der Regel um eher langfristige Veränderungen, die als Aussagen über das durchschnittliche Ergebnis bzw. die durchschnittliche Ergebnisqualität herangezogen werden können.

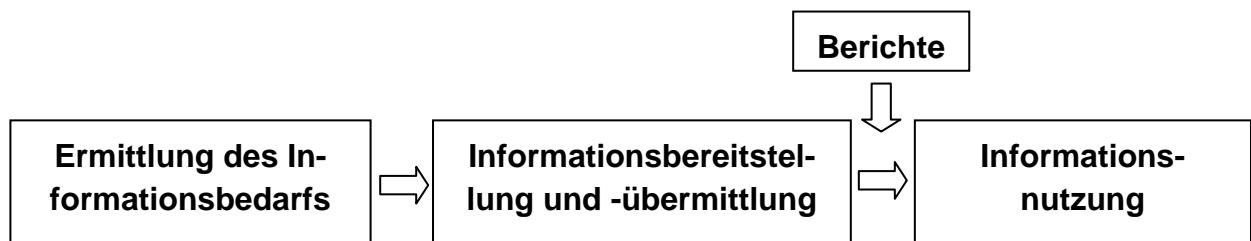
- ▶ *Beispiel „Familienbildungsangebote“*
 - *Veränderung des Engagements von Ehrenamtlichen in der Familienbildung*

Wichtig: Es gibt selten den einen Indikator, der die Zielerreichung vollständig abbildet. Es macht dennoch Sinn, sich auf wenige Messgrößen zu beschränken. Die Angemessenheit des Aufwandes bei der Erhebung ist nicht aus den Augen zu verlieren.

2. Berichtswesen

Das wichtigste Koordinations- und Kommunikationsinstrument für die Zielerreichung ist das Berichtswesen. Es wird hier definiert als die zielbezogene Informationsversorgung zu Steuerungszwecken. Empfänger der Berichte sind entweder Leitungskräfte oder Leitungsgremien. (siehe Folie 24)

Dieser Leitfaden bezieht sich auf das für die jeweiligen Leitungsgremien nötige Berichtswesen (z. B. *Haushaltsbuch mit der Verknüpfung der Ziele mit dem dafür nötigen Ressourceneinsatz, Berichte über die Erreichung der Ziele*).



Quelle: http://www.beck-shop.de/downloads/nb/9783448090789_Excerpt_001.pdf

2.1. Voraussetzungen

Bevor mit Berichten den Informationsbedürfnissen der Empfänger entsprochen wird, sollten folgende **Grundlagen** vorhanden bzw. festgelegt sein: (siehe Folie 25)

- ▶ Um die Effizienz beurteilen zu können, müssen die Kosten den Aufgaben und Leistungen zugeordnet werden.
- ▶ Für eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse müssen Regelungen über eine einheitliche Buchungssystematik getroffen werden.
- ▶ Vor der Definition von Zielen ist es sinnvoll, die Aufbauorganisation zweckmäßig zu strukturieren (Einheit von Aufgaben, Kompetenzen, Fach- und Ressourcenverantwortung), und die Ablauforganisation auf die Leistungserstellung abzustimmen (nach vorheriger Prozessanalyse).
- ▶ Einführung der Leistungsdokumentation.
- ▶ Die Einführung eines Berichtswesens mit Klarheit über Berichtersteller, -empfänger, -inhalte, -formen, -zyklen.
- ▶ Eine leistungsfähige Datenverarbeitung, um die in den Berichten benötigten Daten aufbereiten zu können.

Methodische Voraussetzungen

Um den Empfängern die gewünschten Informationen zukommen lassen zu können, muss differenziert werden, ob über die **Zielerreichung** und/oder über die **Aufgabenerfüllung** zu berichten ist. (siehe Folie 26)

Des Weiteren sollten

- ▶ die Ziele und die Messgrößen klar beschrieben sein,
- ▶ die Aufgaben und Leistungen, über die berichtet werden soll, eindeutig dargestellt sein,
- ▶ die aufgaben- und leistungsbezogenen Kennzahlen und/oder Indikatoren eindeutig festgelegt sein.

2.2. Berichtszwecke

Der konkrete Berichtszweck leitet sich aus dem Informationsbedarf ab. Bei der Analyse des konkreten Berichtszwecks sind die vom Ersteller angestrebten Zwecke von den vom Empfänger tatsächlich verfolgten Zwecken zu unterscheiden. Berichtszwecke können sein: (siehe Folie 27)

- ▶ Zur Vorbereitung von Entscheidungen,
- ▶ die Darstellung und Analyse der Ergebnisse,
- ▶ das Erzeugen einer Steuerungsmotivation (Verantwortungsbereich der Adressaten verdeutlichen),
- ▶ das Auslösen von Handlungen (Konsequenzen/Empfehlungen),
- ▶ die Ermöglichung von Bedeutungszumessung durch Berichtsneutralität,
- ▶ die Dokumentation (Dokumentationszweck: Beweis, Veranschaulichung, Archivierung,...).

Aufgabe des Berichtserstellers (z. B. des *Controllings*) ist es, neben der objektiven Darstellung der Ergebnisse gegebenenfalls die sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen auszusprechen.

An dieser Stelle muss auf eine implizite Schwachstelle des Berichtswesens hingewiesen werden: **Jeder Bericht gibt nur die Informationen wieder, von denen derjenige, der den Bericht erstellt – oder derjenige, der den Auftrag dazu erteilt – annimmt, sie seien steuerungsrelevant.**

Das heißt, es besteht die Gefahr, dass ebenfalls relevante Informationen von Anfang an, schon bei der Zusammenstellung der Daten, außen vor gelassen werden (gleichgültig ob es sich dabei um Kennzahlen, Indikatoren jeder Art oder andere quantifizierende oder qualifizierende Daten handelt). Dies geschieht beim Berichtsersteller meist unbewusst. Auf der anderen Seite, beim Berichtempfänger, scheinen Zahlenwerke den infrage stehenden Ausschnitt von Wirklichkeit vollkommen objektiv und umfassend darzustellen.

Gerade die ausgeblendeten Daten könnten sich jedoch als nicht auf den ersten Blick erkennbare steuerungsrelevante Informationen herausstellen.

Die Vertreter der systemischen Denkweise, wie Paul Watzlawick oder Heinz von Foerster bezeichnen diesen Zusammenhang mit dem Satz: „Man sieht nur das, von dem man weiß, dass es da ist.“ Die Wirklichkeit wird immer durch die persönliche Wahrnehmung gefiltert. Für den Berichtsteller kann es daher hilfreich sein, mindestens gelegentlich die eigene Wahrnehmung zu prüfen.

2.3. Berichtsempfänger

Wie bereits oben angesprochen, werden Berichte entsprechend den Informationsbedürfnissen der Empfänger erstellt. Berichtsempfänger sind alle entscheidenden, beratenden und steuernden Leitungsebenen und/oder Leistungskräfte.

(siehe Folie 28)

Beispiele:

Synode, Kirchenleitungen, Kollegium, Dezernate, Leiterinnen von Diensten und Werken, ...

2.4. Herausforderungen

Herausforderung 1: Aktualität

Zunächst muss festgelegt werden, zu welchem Termin welcher Bericht wem vorgelegt werden muss. Die Berichtszyklen richten sich nach der Intensität ihrer Steuerungsrelevanz. Während es in der Regel reicht, eine Bilanz am Ende des Jahres zu erstellen, muss die wirtschaftliche Entwicklung einer Einrichtung in recht kurzen Zyklen reflektiert werden (z. B. *monatliche Gewinn- und Verlustrechnung oder betriebswirtschaftliche Analysen*). Zur Bewertung und Steuerung von Veranstaltungen (z. B. *Fortbildungen, Tagungen,...*) kann es erforderlich sein, zeitnah nach jeder Veranstaltung zu berichten. *(siehe Folie 29)*

Um die Aktualität bei der Informationsübergabe zu gewährleisten, wird der Workflow verbindlich zwischen allen Beteiligten vereinbart (wer über welchen Weg zu welchem Termin an wen welche Daten liefern muss).

Herausforderung 2: Datenflut

Damit die Berichte zielgenau erstellt und angemessen verwendet werden können, ist vor der Einführung des Berichtes zwischen Berichtsempfänger und Berichtersteller genau festzulegen, worüber in welcher Tiefe (Umfang) berichtet werden soll. Daraus ergeben sich die Qualität und der Umfang der erforderlichen Daten. *(siehe Folie 30)*

Herausforderung 3: Qualität

Die Qualität des Berichtes hängt entscheidend von der Qualität der verwendeten Daten ab. Den „Datenlieferanten“ muss daher die Verwendung ihrer Daten bewusst sein, so dass auf die Qualität (Korrektheit, Konsistenz, Vollständigkeit, Zeitbezug,...) bereits bei der Entstehung der Daten (Eingabe, Erhebung,...) geachtet wird. *(siehe Folie 31)*

Herausforderung 4: Verständlichkeit

Berichte müssen empfängerorientiert sein. Breite, Tiefe und Art der Darstellung müssen grundsätzlich mit der Empfängerin oder dem Empfänger abgestimmt werden. Der Berichtsempfänger kann für seine Steuerung nur verwenden, was er auch versteht. *(siehe Folie 32)*

Das entbindet ihn nicht von erforderlichen fachlichen Qualifikationen (z. B. *Kenntnis über die Bedeutung einer Gewinn- und Verlustrechnung*).

Berichte haben eine formale und inhaltliche Verständlichkeit:

Formal bedeutet, dass der Bericht immer gleich aufgebaut ist und die Informationen immer an der gleichen Stelle zu finden sind – nur so können ihre Inhalte schnell erfasst und somit effektiv weiter vermittelt werden. In der Regel gibt es ein Deckblatt mit stark aggregierten Informationen (die auch grafisch unterstützt werden können) und dahinter weitere Seiten mit Detailinformationen. Es wird festgelegt, an welcher Stelle und in welchem Umfang Zahlen oder Entwicklungen textlich erläutert bzw. interpretiert werden und welche Hochrechnungen oder Prognosen zu erstellen sind.

Inhaltlich bedeutet, dass deutlich erkennbar wird, worüber in welchem Umfang im Bericht Aussagen gemacht bzw. keine Aussagen gemacht werden und welche Handlungsempfehlungen gegeben werden. Erkennbar soll auch sein, wie verlässlich das Datenmaterial ist und wie „treffgenau“ die Prognosen sind. Zur Bewertung der Inhalte können auch optische Symbole (z. B. *Ampel*) eingesetzt werden.

Herausforderung 5: Relevanz leben

Kenntnisnahme und Verwendung der Berichte muss durch Führungskräfte vorgelebt und gefördert werden. (*siehe Folie 33*)

Um eine nicht angemessene Berichterstellung zu vermeiden, sollten Berichtsteller und Berichtsempfänger ein regelmäßiges Feedback vereinbaren. Dabei kann der Bericht auch auf geänderte Bedingungen eingerichtet bzw. weiterentwickelt werden. Nicht benötigte Berichte sollte als solche benannt und nicht mehr erstellt werden.

2.5. Berichtsgestaltung

Berichtsfrequenz

Der Berichtsrhythmus kann

- kalendarisch regelmäßig sein
(z. B. *Jahres-, Quartals-, Monatsberichte*)

oder

- durch ein bestimmtes Ereignis ausgelöst werden
(z. B. *immer nach einer Veranstaltung oder bei Investitionsentscheidungen*).

(*siehe Folie 34*)

Berichtsstandards

Berichte können wie folgt standardisiert werden: (*siehe Folie 35*)

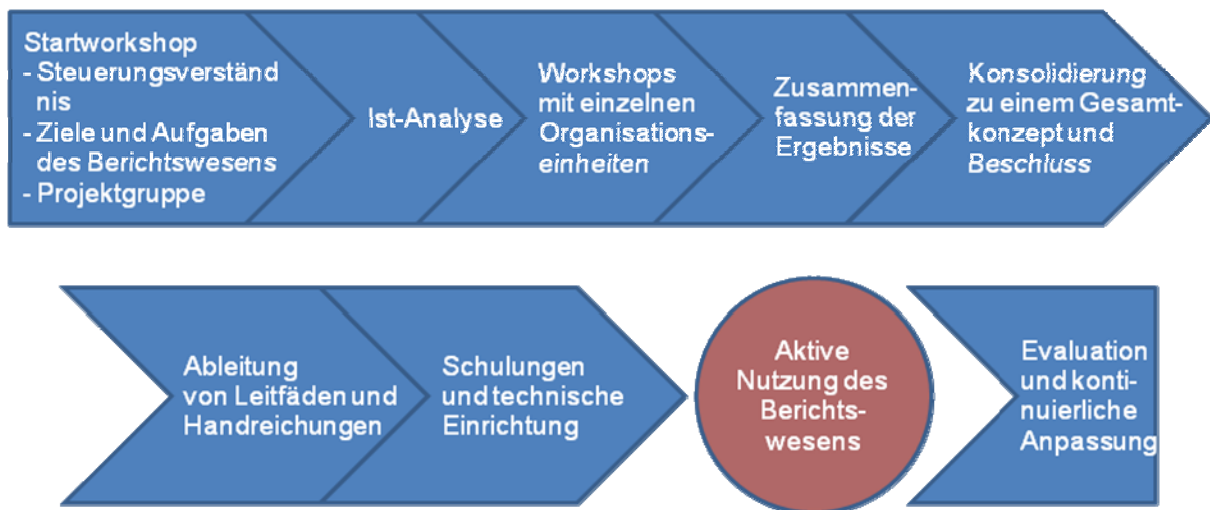
Ihr Aufbau wird mit dem Berichtsempfänger vereinbart und ist immer gleich:

- Deckblatt: Über was wird berichtet? Komprimierter Zahlen- und Textteil, evtl. mit optischen Signalen (z. B. *Ampel*).
Diese zentralen Aussagen haben einen hohen Verdichtungsgrad und können auch als Trenddarstellung erfolgen.
- Anlageblätter mit Detailinformationen (ausführliche Zahlen und Texte).
- Im Zahlenteil werden Plan-, Ist- und Abweichungsgrößen (absolut und relativ) für den Berichtszeitraum gegenüber gestellt und evtl. eine Prognoserechnung für den Gesamtzeitraum (z. B. *Kalenderjahr*) erstellt.
- Der Textteil sollte die Zahlen und deren Aussage strukturiert erläutern und Handlungsempfehlungen enthalten. Bei Bedarf muss auf die Datenverlässlichkeit hingewiesen werden.

2.6. Einführung des Berichtswesens

Wie schon in den obigen Abschnitten beschrieben, ist ein Berichtswesen nur sinnvoll und effektiv, wenn sich Berichtsempfänger und Berichtsersteller über Berichtsinhalt und –rhythmus verständigen und immer wieder austauschen. Diese Festlegungen sollten vor Einführung des Berichtswesens in einem Workshop zwischen allen Beteiligten geklärt werden. Hilfreich ist dabei, Angebot und Nachfrage von Berichten zu untersuchen, indem das Informationspotenzial und der Informationsbedarf miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Die folgende Darstellung zeigt die empfohlenen Schritte der Entstehung, Nutzung und Evaluation des Berichtswesens.



(siehe Folie 36)

Anlage: Berichtsmuster

Berichtsmuster aus der Evangelischen Landeskirche in Baden (EKiBa)

Aufbau der Leistungsplanung

A Grundsätzlicher Auftrag der Organisationseinheit

B1 Rückblick auf die Tendenzen und Entwicklungen des letzten Planungszeitraumes

B2 Tendenzen und Entwicklungen im neuen Planungszeitraum

C Ziele im Planungszeitraum

C1 Standardziele

C2 Umsetzung der strategischen Ziele

D Tätigkeiten und Leistungen

E Zieldokumentation

E1 Standardziele

E2 Umsetzung der strategischen Ziele

Linke Seite Haushaltsbuch EKiBa

Haushaltsbuch 2010/2011

Evangelische Landeskirche in Baden

Sachbuchteil 00 - Verwaltungshaushalt

Standardblatt

		2008: Beamte	Angestellte	2010: Beamte	Angestellte
1.2.1	Leit. OA / Pressesprecher / PR / Fundraising 4120.000000	4,00	1,60	3,00	5,00
Gruppierung	Bezeichnung	Erg. 2008	Plan 2009 (Nachtrag)	Plan 2010 (Endgültig)	Plan 2011
Einnahmen					
0	Steuern, Zuw., Uml., Zusch.	51,2	52,2	0,0	0,0
1	Vermögen, Verw.-, Betr.-Einn.	1,0	0,0	0,0	0,0
2-2980-299	Kollekten, Opfer/Sonderhaushalte	0,2	0,0	0,0	0,0
3	Vermögenswirksame Einn.	35,8	0,0	0,0	0,0
	Summe Einnahmen	88,1	52,2	0,0	0,0
	Entwicklung in % von 2008	100,0%	59,2%	0,0%	0,0%
Ausgaben					
Personalausgaben					
421+422	PfarrerInnen / BeamtInnen	214,2	248,3	115,2	118,7
423+424+425+426+427+428	Angestellte / ArbeiterInnen	79,6	75,0	208,3	216,9
43+44	Versorgung	20,7 R	21,3	43,0	43,7
41+429+45+46+48+49	Beihilfen und Sonstige	3,1	3,2	0,0	0,0
	Summe Personalausgaben	317,6 R	347,8	366,5	379,3
5+6	Sachausgaben	422,6 R	457,6	411,5	420,3
7+8-898	Zuweis., Uml., Zusch.	19,4	0,0	0,0	0,0
9	Vermögenswirks. Ausgaben	20,0	0,0	0,0	0,0
	Summe Ausgaben	779,6 R	805,4	778,0	799,6
	Entwicklung in % von 2008	100,0%	103,3%	99,8%	102,6%
Saldo		-691,4	-753,2	-778,0	-799,6
	Entwicklung in % von 2008	100,0%	108,9%	112,5%	115,6%
Davon von anderen Referaten zentral verantwortet:					
Ausgaben					
Versorgung u. Beihilfe (durch Ref. 7/Sonderbereich Allg. Finanzwirtschaft)					
43+44	Versorgungsbezüge	20,7 R	21,3	43,0	43,7
48+47	Beihilfen, Unterstützung	3,1	3,2	0,0	0,0
	Summe Versorgung u. Beihilfe (durch Ref. 7/Sonderbereich Allg. Finanzwirtschaft)	23,8 R	24,5	43,0	43,7
	Summe Ausgaben	23,8 R	24,5	43,0	43,7
	Entwicklung in % von 2008	100,0%	103,1%	180,0%	183,8%
Saldo		-23,8	-24,5	-43,0	-43,7
	Entwicklung in % von 2008	100,0%	103,1%	180,0%	183,8%
Saldo gesamt		-667,7	-728,7	-735,0	-755,9
	Entwicklung in % von 2008	100,0%	109,1%	110,1%	113,2%

Rechte Seite Haushaltsbuch EKiBa

C) Ziele im Planungszeitraum		Budgetmitteleinsatz in %	
C 1) Standardziele		2010	2011
<ul style="list-style-type: none"> - Verdeutlichung des Mandats der Evangelischen Kirche und ihrer Botschaft - Herstellung von Transparenz der kirchenleitenden Arbeit, ihrer Entscheidungen und Äußerungen nach außen und innen - Marktfähigkeit und Professionalisierung der kirchlichen Publizistik und Öffentlichkeitsarbeit - Pflege eines engen Kommunikations- und Informationsnetzes - Entwicklung und Pflege eines einheitlichen Erscheinungsbildes der Landeskirche - Qualitätsmanagement für die medialen Angebote der Landeskirche 		insgesamt	
		65%	79%
C 2) Umsetzung der strategischen Ziele		Budgetmitteleinsatz in %	
Die hier aufgeführten Umsetzungsbeiträge beziehen sich auf die Kirchenkompassausführungen in Kapitel 4 dieses Haushaltsbuches. Weitere Beiträge zu den strategischen Zielen werden auch durch die Standardziele geleistet.		2010	2011
A	Verbesserung der internen Kommunikation, insbesondere mit Kirchenältesten), Fortbildungsangebote im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung durch Druck und Dienstleistungen bei Broschüren, Themensetzung und Themenwochen in der Landeskirche (EOK-Kompasskarte 5 und).	2%	2%
B	Budgetbeitrag zum Kirchenkompass-Projekt „Grünündung und Weiterentwicklung von zwei evang. Schulen“	1%	1%
D	Fortbildungen für ehrenamtlich Beauftragte in der Öffentlichkeitsarbeit, Beratung, Begleitung und Ausstattung von ehrenamtlich Tätigen in der ÖA, Verbesserung der internen Kommunikation mit Ehrenamtlichen (Intranet), Formulierung von Standards in der kirchenbezirklichen ÖA (EOK-Kompasskarte 1)	3%	3%
E	Unterstützung in Öffentlichkeitsarbeit und Präsentation bei der Entwicklung von „Leuchttürmen“, wie beispielsweise Beratung bei Publikationen oder Pressearbeit (EOK-Kompasskarte 3).	2%	2%
F	Professionalisierung der Pressearbeit, Verbesserung der Medienkompetenz auf allen Ebenen der Mitarbeitenden, Image-Material der Landeskirche, Qualifizierung der Medienangebote, zielgruppenorientierte Internetarbeit, Medienwirksamkeitsanalysen und Adressatenorientierung (Projekt „Neuordnung der Öffentlichkeitsarbeit“ – siehe C3)	17%	3%
C 3) Andere Projekte und Kirchenkompass-Organisationsziele (EOK-Kompasskarten 7 u. 8)		Budgetmitteleinsatz in %	
Durch die Projektmittelprojekte „Neuordnung der Öffentlichkeitsarbeit“ und „Corporate Design“ soll		2010	2011
<ul style="list-style-type: none"> - die Evangelische Landeskirche in Baden durch ihre Kommunikation besser erkennbar werden und ihre Botschaften mehr Zielgruppen erreichen, - bestehende Angebote noch besser zielgruppenorientiert aufbereitet, - das Profil sowie die Identitätsmerkmale der Evangelischen Landeskirche in Baden klarer erkennbar werden, - das Produktportfolio der Landeskirche einen hohen Wiedererkennungswert haben und ein übergeordnetes Ganzes erkennen lassen. 		insgesamt	
		10%	10%

Berichtsmuster EKiba:

Kosten und Leistungen der Organisationseinheiten im Haushaltsbuch 2010/11

1.2.1- Öffentlichkeitsarbeit

Kostenstellen:

1.2.1-01 ÖA: Information, PR

1.2.1-02 ÖA: Internet/Intranet

1.2.1-03 ÖA: Fundraising u. Sponsoring

1.2.1-99 ÖA: Einzelkosten

Erträge, Kosten und Leistungsergebnisse der OE aus Planrechnung 2010				
Leistungsgruppe/Leistung	Vollkosten Tsd €	Erträge Tsd €	Lst-Ergebn. Tsd €	Anm.
1. Pressearbeit	-136		-136	
2. Innere Kommunikation	-225		-225	
3. Beratung und Fortbildung	-80		-80	
4. Internet/Intranet-Redaktion	-91		-91	
5. Fundraising und Sponsoring	-10		-10	
6. Außenvertretungen	-13		-13	
7. Bezug u. Verteilung Periodika	-205		-205	
Σ Leistungen der Organisationseinheit	-760	0	-760	

D) Tätigkeiten und Leistungen				Mengen pro Jahr			
Nr.	ZZ*	Leistungsart	Einheit/ Dimension	Plan 2008	Ist 2008	Plan 2010	Plan 2011
1.	C1/2	Pressearbeit					
1.1		Pressestelle Landeskirche	Std./Woche	20	17	20	20
1.2		Pressearbeit für die Landessynode	Arb.Tg.	10	10	10	10
2.	C1/2	Interne Kommunikation					
2.1	C1/2	Herausgabe „ekiba intern“ (Redaktion)	Ausgaben	8	8	8	8
2.2	C1/2	Interne Kommunikation und Pressespiegel	Std./Woche	12	15	20	20
2.3	C1/2	Aktionen, Messen und Kampagnen	Arb.Tg.	60	55	65	70
3.	C1/2	Beratung und Fortbildung					
3.1	C1/2	Beratung Öffentlichkeitsarbeit in Kirchenbezirken und -gemeinden	Std./Woche	8	9	10	10
3.2	C1/2	Fortbildungen Haupt- und Ehrenamtliche	Arb.Tg.	12	10	20	20
4.	C1/3	Internet-/Intranet-Redaktion	Anz.Stellen	1	1	3	3
5.	C1	Außenvertretung Landeskirche	Arb.Tg.	12	15	10	10
6.	C1	Bezug und Verteilung Periodika					
6.1		Zeitzeichen	T-Euro	21	20	21	22

* Zielzuordnung (ZZ) der Tätigkeiten und Leistungen entsprechend der Abschnitte der Leistungsbeschreibung (C1, C2, C3)

E) Zieldokumentation	Erst ab Haushaltsbuch 2012/2013
E 1 Standardziele	
E 2 Umsetzung der strategischen Ziele	Erst ab Haushaltsbuch 2012/2013
E 3 Andere Projekte und Kirchenkompass-Organisationsziele (EOK-Kompasskarten 7 u. 8)	Erst ab Haushaltsbuch 2012/2013

Berichtsmuster EKIBa:

Ergebnisrechnung (Wirtschaftsbetrieb) Januar 2010

Ertrags- u. Aufwands-Art / Konto	Ist 2009	Wipl.2010	Ist 2010	Abw. zu Vorj.		Abw. zu Soll		Wipl.2010
	€	€	€	€	%v.Vj	€	%v.PI	€
103 Beherbergung								
104 Speisen								
5/6/8 Getränke-Umsatz								
107 Mietnebenkosten								
Sons. Betr. Umsatz, Telefon								
141 Sonst. Erträge								
Summe Erträge								
110-1 Wareneinsatz								
119 Personalkosten								
120 Energie								
130 Instandhaltung								
121 Steuern, Versicherung u. Beitr.								
122 Sonst. Betriebskosten								
123 Verwaltungskosten								
129 Mieten/Leasing								
Summe Kosten								
Außerordentlicher Aufwand								
Ergebnis vor Abschr. u. ZDL								
131 Abschreibungen								
133 Zinsaufwand								
Summe Kapitalkosten								
zentrale Dienstleistungen								
Summe Aufwendungen								
Ergebnis								
Belegungsdaten								
Realentwicklung								
Übernachtungen								
Verpflegungstage								
Prognoserechnung bis Jahresende								
Belegungsdaten								
Übernachtungen								
Verpflegungstage								
Ergebnisrechnung								
Erträge aus Beherbergung								
Erträge aus Speisen								
übrige Erträge								
Personalkosten								
Sachkosten								
a. o. Ergebnis								
Ergebnis vor Abschr. u. ZDL								
Summe Kapitalkosten und ZDL								
Gesamtergebnis								

Berichtsmuster aus dem Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD - Kirchenamt)

Haushalt 2013



Handlungsbereich 2010 Rechnungsprüfung

Perspektiven

Neben der Prüfung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens umfasst die Rechnungsprüfung bei kirchlichen Körperschaften, Diensten und Werken regelmäßig auch die Prüfung der Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit ihrer Haushalts- und Wirtschaftsführung. Hauptziel der Rechnungsprüfung ist die Unterstützung der kirchenleitenden Organe und Personen bei der Wahrnehmung ihrer Aufsichts-, Steuerungs- und Finanzverantwortung. Konkret zielt die Prüfungstätigkeit darauf ab:

- die Synoden bei der Wahrnehmung ihres Budgetrechts und der Vorbereitung von Entlastungsentscheidungen zu unterstützen,
- die Rechtmäßigkeit der kirchlichen Aufgabenerfüllung zu sichern,
- die Leistungsfähigkeit der kirchlichen Verwaltung zu verbessern und Fehlentwicklungen zu vermeiden,
- ggfs. Ursachen und Folgen bedeutsamer Mängel aufzuzeigen sowie Vorschläge zu ihrer Beseitigung zu machen.

Zugleich wirkt die Rechnungsprüfung im Außenverhältnis vertrauensbildend im Hinblick auf den korrekten und verantwortungsvollen Umgang mit kirchlichen Mitteln. Auf der Ebene der EKD nimmt das Oberrechnungsamt (ORA) als Finanzkontrollorgan die Aufgaben der Rechnungsprüfung wahr. Es ist unabhängig und nur dem Gesetz unterworfen. Rechtsgrundlage der Arbeit des ORA ist das Oberrechnungsamtgesetz (ORAG) vom 13. November 1993.

Das ORA erfüllt seinen Auftrag durch Prüfungshandlungen, die eine Aussage darüber ermöglichen, ob kirchliche Mittel zweckbestimmt, wirtschaftlich und sparsam eingesetzt worden sind und im Ergebnis eine Entlastung der zuständigen Gremien und verantwortlich handelnden Personen empfohlen werden kann bzw. die Verwendungsnachweise als erbracht angesehen werden können. Das ORA verfolgt dabei einen risikoorientierten Prüfungsansatz. Hinsichtlich der Prüfungsart sind zu unterscheiden:

- Die Prüfung von Jahresrechnungen.
- Die Prüfung der Verwendung von Zuwendungen an Dritte.
- Die Prüfung der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns (z.B. Prüfung Personalwesen, Haushaltsausführung, Kassenführung)
- Ordnungsprüfungen, die sich auf die Organisation, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns erstrecken.
- Systemprüfungen, die sich auf die Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit von Regelwerken/Verfahren erstrecken, z.B. Prüfung IT-Einsatz.
- Die Prüfung von abgrenzbaren Maßnahmen von finanzieller Bedeutung, wie z.B. Investitionen, Baumaßnahmen, Projekte.

Die drei letztgenannten Prüfungsarten werden im ORA meist als Schwerpunktprüfungen im Team und teilweise unter Hinzuziehung von externen Sachverständigen durchgeführt. In diesem Rahmen ist das ORA zunehmend beratend tätig. Die Rechnung des ORA wird gem. §11 ORAG vom Ständigen Haushaltsausschuss der EKD-Synode geprüft.

Verantwortlich

	Ergebnis 2011	Ansatz 2012	%	Ansatz 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Erträge kirchlicher Tätigkeit				-286.000	-298.000	-298.000	-298.000
Sonstige ordentliche Erträge				-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Summe ordentliche Erträge				-289.000	-301.000	-301.000	-301.000
Sach- und Dienstaufwendungen				60.600	55.500	38.600	38.600
Summe ordentliche Aufwendungen				60.600	55.500	38.600	38.600
Ordentliches Ergebnis				-228.400	-245.500	-262.400	-262.400
Belastung Personalkosten				672.900	680.400	688.000	695.500
Belastung sonst.budgetwirks. ILV				43.400	43.400	43.400	43.400
Jahresüberschuss (-)/Jahresfehlbetrag (+)				487.900	478.300	469.000	476.500
Saldo (Bilanzergebnis)				487.900	478.300	469.000	476.500

	Stellen 2013
A. Oberrechnungsamt	8,82
Gesamt	8,82

Zugeordnete Handlungsfelder (HF)

- 201001 Umlagefinanzierte Prüfungen und Aufgaben
- 201002 Gebührenfinanzierte Prüfungsaufträge

Handlungsfeld 201001 Umlagefinanzierte Prüfungen und Aufgaben

Beschreibung

Das ORA überwacht die Haushalts- und Wirtschaftsführung der EKD, einschließlich ihrer Einrichtungen, Betriebe und Sondervermögen und soll in diesem Rahmen auch beratend tätig sein. Dabei erstreckt sich die Prüfung auch darauf, ob ordnungsgemäß, wirtschaftlich und sparsam verfahren wird. Zudem prüft es im Sinne einer gesetzlich delegierten Verwaltungsaufgabe die Verwendungsnachweise der über einhundert Zuwendungsempfänger der EKD. Diese Prüfung erstreckt sich primär auf die bestimmungsgemäße, wirtschaftliche und sparsame Verwaltung und Verwendung der Mittel, kann sich jedoch auch auf die sonstige Haushalts- und Wirtschaftsführung des jeweiligen Mittelempfängers erstrecken. Im gesamtkirchlichen Kontext trägt das ORA u. a. durch die Mitwirkungen in den Gremien und Fachkonferenzen der EKD, der Arbeitsgemeinschaft der kirchlichen Rechnungsprüfungsämter (Kirpag) sowie im Gutachterausschuss der EKD zu einer Steigerung der Effizienz des Handelns kirchlicher Verwaltung bei.

Verantwortlich

	Ergebnis 2011	Ansatz 2012	%	Ansatz 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Summe aller Aufwendungen				50.100	44.600	27.200	27.200
Belastung Personalkosten				411.800	416.400	421.000	425.600
Belastung sonst. budgetwirks. ILV				28.200	28.200	28.200	28.200
Saldo (Bilanzergebnis)				490.100	489.200	476.400	481.000

Handlungsobjekt 20100101 Umlagefinanzierte Prüfungen und Aufgaben

Ziel 1	Gewährleistung einer angemessenen Prüfungsbreite bei der Prüfung der EKD						
Indikator zu Ziel 1	Anzahl der Prüfungstage						
Indikator zu Ziel 1	Quote (Anzahl der Prüfungstage im Verhältnis zur Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden Prüfungstage)						
Ziel 2	Gewährleistung einer angemessenen Prüfungstiefe bei der Prüfung der EKD						
Indikator zu Ziel 2	Anzahl der durchgeführten Prüfungen i.d. Risikoklasse "hoch"						
Indikator zu Ziel 2	Quote (Anzahl der Prüfungen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Prüfungsobjekte in der Risikoklasse "hoch")						
Ziel 3	Gewährleistung einer angemessenen Prüfungsbreite bei der Prüfung von Verwendungsnachweisen						
Indikator zu Ziel 3	Anzahl der Prüfungstage						
Indikator zu Ziel 3	Quote (Anzahl der Prüfungstage im Verhältnis zur Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden Prüfungstage)						
Ziel 4	Gewährleistung einer angemessenen Prüfungstiefe bei der Prüfung von Verwendungsnachweisen						
Indikator zu Ziel 4	Durchgeführte Prüfungen in der Risikoklasse "hoch"						
Indikator zu Ziel 4	Quote (Anzahl der Prüfungen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Prüfungsobjekte in der Risikoklasse "hoch")						
Ziel 5	Gewährleistung einer angemessenen Beratungsbreite/Mitwirkung						
Indikator zu Ziel 5	Anzahl der Prüfungstage						
Indikator zu Ziel 5	Quote (Anzahl der Prüfungstage im Verhältnis zur Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden Prüfungstage)						
	Ergebnis 2011	Ansatz 2012	%	Ansatz 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Sach- und Dienstaufwendungen				50.100	44.600	27.200	27.200
Belastung Personalkosten				411.800	416.400	421.000	425.600
Belastung sonst. budgetwirks. ILV				28.200	28.200	28.200	28.200
Saldo (Bilanzergebnis)				490.100	489.200	476.400	481.000

Handlungsfeld 201002 Gebührenfinanzierte Prüfungsaufträge

Beschreibung

Das ORA hat - mit der jeweiligen Zustimmung des Ständigen Haushaltsausschusses der EKD-Synode und bei Erstattung der anfallenden Verwaltungskosten - eine Reihe von Prüfungsaufträgen bei kirchlichen Körperschaften des öffentlichen Rechts (KdöR) sowie anderen rechtlich selbstständigen kirchlichen Einrichtungen und Werken übernommen. Hierzu gehören insbesondere die Prüfung der Jahresrechnungen für die EKD-Gliedkirchen in Hannover, Baden, Braunschweig, Oldenburg, Lippe, Pfalz und Leer sowie der Kirchenbünde UEK und VELKD (mit den jeweiligen gesamtkirchlichen Einrichtungen und Aktivitäten). Im Bereich der sonstigen Prüfungsaufträge prüft das ORA kirchliche Stiftungen, Vereine und Werke, die eng mit den gesamtkirchlichen Aufgaben der EKD und den vorgenannten kirchlichen Körperschaften verbunden sind (u.a. Stiftung KiBa, Ev. Schulstiftung in der EKD, Ev. Schulbund Nord e.V., GEP gGmbH).

Verantwortlich

	Ergebnis 2011	Ansatz 2012	%	Ansatz 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Summe aller Erträge				-289.000	-301.000	-301.000	-301.000
Summe aller Aufwendungen				10.500	10.900	11.400	11.400
Belastung Personalkosten				261.100	264.000	267.000	269.900
Belastung sonst. budgetwirks. ILV				15.200	15.200	15.200	15.200
Saldo (Bilanzergebnis)				-2.200	-10.900	-7.400	-4.500

Handlungsobjekt 20100201 Gebührenfinanzierte Prüfungsaufträge

Ziel 1	Gewährleistung einer angemessenen Prüfungsbreite bei KdöR						
Indikator zu Ziel 1	Anzahl der Prüfungstage bezogen auf das Handlungsobjekt						
Indikator zu Ziel 1	Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden Prüfungstage						
Ziel 2	ORA als anerkannter Dienstleister für KdöR						
Indikator zu Ziel 2	Anzahl der zu prüfenden KdöR lt. Planung						
Indikator zu Ziel 2	Durchgeführte Prüfungen von kirchlichen KdöR						
Ziel 3	Gewährleistung einer angemessenen Prüfungsbreite bei sonstigen Prüfungsaufträgen						
Indikator zu Ziel 3	Anzahl der Prüfungstage						
Indikator zu Ziel 3	Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden Prüfungstage						
Ziel 4	ORA als anerkannter Dienstleister für sonstige Prüfungsaufträge						
Indikator zu Ziel 4	Anzahl der zu prüfenden Einrichtungen lt. Planung						
Indikator zu Ziel 4	Durchgeführte Prüfungen von Einrichtungen						
	Ergebnis 2011	Ansatz 2012	%	Ansatz 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Erträge kirchlicher Tätigkeit				-286.000	-298.000	-298.000	-298.000
Sonstige ordentliche Erträge				-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Sach- und Dienstaufwendungen				10.500	10.900	11.400	11.400
Belastung Personalkosten				261.100	264.000	267.000	269.900
Belastung sonst. budgetwirks. ILV				15.200	15.200	15.200	15.200
Saldo (Bilanzergebnis)				-2.200	-10.900	-7.400	-4.500

Berichtsmuster Kirchengemeinde der Ev. Kirche der Pfalz

Handlungsfeld Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, Teil Ziele

Kirchengemeinde: ... Jahr: 2011/12

Verantwortlich: PfarrerIn/Pfarrer, ...

Handlungsfeld: **Arbeit mit Kindern und Jugendlichen**

Erläuterung: unter dem Handlungsfeld wurden folgende Aufgaben zusammengefasst:
Jugendarbeit, Jugendfreizeiten, Konfirmandenarbeit, Arbeit mit Kindern

Handlungsfeldbeschreibung: Die Jugendarbeit gestaltet alle Bereiche des Gemeindelebens so, dass junge Menschen die einladende Gestalt des Evangeliums verstehen, erfahren und erleben können und einen Zugang zum Gemeindeleben finden können. Auch die Konfirmandenarbeit versteht sich vor diesem Hintergrund als beziehungsstiftend.

Theologisch begründeter Auftrag	Beschreiben Sie bitte, wie Sie die nebenstehenden theologisch begründeten Aufträge gegenwärtig in diesem Handlungsfeld in Ihrer Gemeinde umsetzen	Bedeutung dieses Auftrages in der kommenden im Vergleich zur vergangenen HH-Periode 1=sehr gering 2=gering 3= mittel 4= hoch 5= sehr hoch	
		ist	soil
Verkündigung des Evangeliums in Wort und Sakrament/ Mission	Durch den kreativen Umgang mit biblischen Texten und christlichen Glaubensinhalten wird Jugendlichen ein eigener Zugang zum Glauben ermöglicht. Dieser muss so gestaltet werden, dass die Lebenswelt Jugendlicher in Sprache und Zeitgeist, sowie ihre Bedürfnisse berücksichtigt sind.	1	1
Diakonische Zuwendung/ Seelsorge	Jugendliche sollen in Wort und Tat Unterstützung und Hilfe erfahren bei der Bewältigung ihrer alltäglichen Probleme, bspw. Hausaufgabenhilfe, päd. Betreuung, Erfüllung von Grundbedürfnissen.	1	1
Christliche Kultur und gesellschaftliche Verantwortung	Weitergabe christlicher Grundwerte, ohne andere Sichtweisen aus den Augen zu verlieren, damit gesellschaftliche Verantwortung ermöglicht und gestärkt wird.	1	1
Bildung	In Rückbindung zu christlichen Werten Jugendliche sensibilisieren für Probleme und Themen, die sie heute betreffen, um einen eigenen Zugang zu Glaubensfragen zu ermöglichen.	1	1
Einbettung der Gemeinde in einen größeren Zusammenhang (Kirchenbezirk, Ökumene, Landeskirche, Gemeinwesen, Gesellschaft)	Jugendliche erleben, dass sie mit ihren spezifischen Gaben und Bedürfnissen in der örtlichen und weltweiten Gemeinde eingeladen, willkommen und begleitet sind.	1	1
Gemeinde als Organisation/ Qualitätssicherung der Handlungsfelder und Strukturen/ Barrierefreiheit/ Gender mainstreaming	Die Ausstattung der Jugendräume soll die Bedeutung und den hohen Standard der gemeindlichen Jugendarbeit unterstützen.	1	1

Beschreibung der Maßnahmen bzw. Ideen, um die gesteckten Ziele zu erreichen:

Geschätzte Kosten:

Zählbare(s) Merkmal(e) zur Überprüfung der Zielerreichung:

Art der Überprüfung:

Berichtsmuster Kirchengemeinde der Ev. Kirche der Pfalz
Handlungsfeld Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, Zahlenteil

Prof. Kirchengemeinde ...
Handlungsfeld Arbeit mit Kindern und Jugendlichen

Zeitlicher Einsatz von Ehren- und Hauptamtlichen	Planung	Planung	Ergebnis
	2012 Stunden	2011 Stunden	2010 Stunden
	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)

Ehrenamtliche
PfarrerIn/Pfarrer

Einsatz finanzieller Mittel	Plan 2012	Plan 2011	Plan 2010
Inhaltliche Arbeit			
Einnahmen			
Steuern, Zuwendungen u. Zuschüsse (0xxx)	650	650	150
Einnahmen aus Vermögen, Verwaltung und Betrieb (1xxx)	700	700	740
Opfer und Spenden, Einnahmen bes. Art (2xxx)			50
Summe Einnahmen:	1350	1350	940
Ausgaben			
Personalausgaben (4xxx)			
Unterhaltung der Gebäude und Anlagen (5xxx)	200	200	600
Sächliche Verwaltungs- u. Betriebsausgaben (6xxx)	2100	2100	2400
Steuern, Zuweisungen, Umlagen, Zuschüsse und Ausgaben besonderer Art (7xxx u. 8xxx)	690	690	700
Summe Ausgaben:	2990	2990	3700
Zwischenergebnis inhaltliche Arbeit	-1640	-1640	-2760
Handlungsfeldergebnis insgesamt	-1640	-1640	-2760

Berichtsmuster Kirchengemeinde der Ev. Kirche der Pfalz

Kostenstelle Gebäude

Ev. Kirchengemeinde

Kostenstelle Gebäude

Verantwortlich: Pfarrerin/Pfarrer, Herr ...

Gemeindehaus und Pfarrsälchen

Zielsetzungen:

Gemeindehaus: Die Kirchengemeinde kooperiert mit der Ortsgemeinde in der Nutzung des Gemeindehauses. Dabei soll eine möglichst optimale Belegung des Hauses erreicht werden. Dies soll zur Refinanzierung des Gebäudes beitragen. Es ist auch darauf zu achten, dass die Mietpauschalen sich an der Vollkostenrechnung für das Gebäude orientieren.

Pfarrsälchen:

Beschreibung der Maßnahmen bzw. Ideen, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Gemeindehaus: Kostenreduzierung Energiekosten durch Nahbelegung von verschiedenen Veranstaltungen. Mittelfristig: Reduzierung der Energiekosten durch Dämmung (neue Fenster) und energiesparendes Heizsystem.

Pfarrsälchen: Die Reinigungskosten im Amtsbereich wurden reduziert durch Einsparungen von Reinigungsstunden (Reduzierung auf zweiwöchentlichen Turnus = 1h). Dies soll beibehalten werden. Außerdem wurde das Anstellungsverhältnis auf "Ehrenamt mit Aufwandsentschädigung" umgestellt. (38 € pro Jahr).

Zählbare(s) Merkmal zur Überprüfung der Zielerreichung:

Art der Überprüfung:

Berichtsmuster Kirchengemeinde der Ev. Landeskirche in Württemberg

Seite 1

Ev. Kirchengemeinde Pfarrdorf

Bausteine kirchlicher Arbeit (OH-SBB 00-SBA 0)

Gottesdienst

Baustein 0100.00

Verantwortlich:

Zeitlicher Einsatz von Ehren- und Hauptamtlichen	Planung	Ergebnis	Anmerkungen
	2010 Stunden / Anteil(%)	2005 Stunden / Anteil(%)	
Ehrenamtliche	380	230	Die Grundlage für die Berechnung der Prozentangaben sind 100 % Stellen.
Pfarrer/in	14%	14%	
Mesner/in	15,6%	15,6%	
Chorleiter/in	10,9%	10,9%	
Organist/in	10,6%	10,6%	

Einsatz finanzieller Mittel	Plan 2009	Plan 2008	Plan 2007	Ergebnis 2007	Anmerkungen
Zur Verfügung stehende finanzielle Mittel					
Erträge, die direkt zugeordnet werden					
41910 Ersatz von Kirchengemeinden	100	50	50	40,90	
42100 Opfer Kinderkirche	900	800	700	763,42	f. Kinderkirche
Summe direkte Erträge	1.000	850	750	804,32	
Erforderliche finanzielle Mittel					
Aufwendungen, die direkt zugeordnet werden					
54231 Vergütungen für Angestellte	7.330	7.170	7.000	7.006,01	
54252 Honorare	3.000	3.000	3.000	3.357,25	Organisten
54530 Vertretungskosten für Vergütungen	350	350	350	346,23	
54920 Fahrtkostenzuschüsse	250	250	250	229,21	Organist/in/Chorleiter/in
56300 Weiterer Geschäftsaufwand	20	0	0	15,00	
56400 Aus- und Fortbildung	300	0	0	0,00	
56600 Verbrauchsmittel	800	600	500	586,57	u.a. Godi-Team
56700 Vermischter Sachaufwand	300	400	400	426,92	
56740 Mitgliedsbeiträge	50	50	50	47,00	LV f. Kindergottesdienste
56910 Ersatz an Kirchengemeinden	0	0	0	150,50	
56990 Ersatz an sonstige	0	0	0	13,60	
Summe direkte Aufwendungen	12.400	11.820	11.550	12.178,29	
Direktes Ergebnis (Direkte Erträge - Direkte Aufwendungen)	-11.400	-10.970	-10.800	-11.373,97	
Aufwendungen aus Umlagen					
V0500 Pfarrdienst	2.350	2.350	2.310	2.250,00	Nähere Informationen
V7130 Kirchengemeinderat	660	570	860	880,00	zum Umlageschlüssel
V7660 Kirchenpflege	630	590	570	580,00	sind auf der entsprech-
V8110 Kirchen	5.840	5.780	6.470	6.090,00	enden Kostenstelle
V8130 Gemeindehäuser	1.920	1.920	1.910	1.900,00	ersichtlich.
Summe Aufwendungen aus Umlagen	11.400	11.210	12.120	11.700,00	
Bausteinergebnis (Direktes Ergebnis -Aufwendungen aus Umlagen)	-22.800	-22.180	-22.920	-23.073,97	

Erläuterungen:

Die Personalkosten umfassen Vergütungen für Kirchenchorleiter/in, Organist/in und Mesner/in, sowie deren Vertretungen.

Berichtsmuster Kirchengemeinde der Ev. Landeskirche in Württemberg

Seite 2

Bausteine kirchlicher Arbeit (OH-SBB 00-SBA 0)


Ev. Kirchengemeinde Pfarrdorf

Gottesdienst

Baustein 0100.00

Verantwortlich:

Die Gottesdienste und Kindergottesdienste bieten allen Gemeindegliedern Gelegenheit inne zu halten, sich aktuell mit der biblischen Botschaft auseinander zusetzen, Gott zu loben und Trost und Zuspruch zu erfahren. Kirchenmusik und Chor tragen im Wesentlichen zur Gottesdienstgestaltung bei und gehören damit zum Gottesdienst.

Zielsetzungen		1	2	3	4	5
Evangelischer Glaube						
Evangelisches Glaubenswissen	In ihm werden in Predigt, Sakrament, Lied, Gebet und Bekenntnis die Inhalte evangelischen Glaubens vermittelt und zum weiteren Nachdenken angeregt.					
Evangelisches Glaubensleben	In ihm wird die Gegenwart Gottes gefeiert und der persönliche Glaube gestärkt.					
Christliche Gemeinschaft	In ihm findet die Gemeinschaft sowohl mit Gott als auch mit den Mitchristen und Mitchristinnen ihren Ausdruck. Dies wird auch durch die Gestaltung des Gottesdienstes unterstützt.					
Diakonische Zuwendung	In ihm wird deutlich, dass die Botschaft des Evangeliums Menschen in ihrer Schwäche und Bedürftigkeit ernst nimmt und zur Mitmenschlichkeit auffordert.					
Christliche Kultur und Traditionen	In ihm wird die christliche Bedeutung des Sonntags als Gedenk- und Ruhetag im Leben des einzelnen Menschen und der Gemeinschaft mit Leben erfüllt.					
Evangelisch verantwortete Mitgestaltung der Gesellschaft						
Mitwirkung in der Gesellschaft	Er ermöglicht Glaubens- und Lebensorientierung für alle Gemeindeglieder und vermittelt christliche Grundwerte für die Gesellschaft.					
Weitergabe des Evangeliums	Er ist attraktiv für Menschen außerhalb der Kerngemeinde und lädt zum Glauben ein.					
Legende zur Gewichtung:	1 = sehr gering 4 = hoch	2 = gering 5 = sehr hoch	3 = mittel			

Geplante Maßnahmen bzw. Ideen, um die gesteckten Ziele bis zum Zieljahr zu erreichen (Beschreibung, soweit möglich auch qualifiziert)

Bildung eines Gottesdienstteams:

Das Team wird Vorschläge erarbeiten, wie die Beteiligung am Gottesdienstgeschehen vielfältiger werden kann und sich selbst am Gottesdienst beteiligen. Ziel ist die aktive Beteiligung am Gottesdienst zu erhöhen und damit der Gemeinschaft auch in der Gestaltung des Gottesdienstes Raum zu geben.

Der Gruppe wird ein Etat für Fortbildung (2009) und Material (jährlich) zur Verfügung gestellt.

(Beschluss vom 9. Mai 2008, Änderungsliste 2009 Nr.1)

Zählbare(s) Merkmal(e) zur Überprüfung der Zielerreichung		Ist 2006	Ist 2007	Ziel 2007	Ziel 2008	Ziel 2009	Ziel 2010	Ziel 2011
Beschreibung								
Zahl der Gottesdienste mit zusätzlicher Beteiligung					6	10	15	18

Qualitative(s) Merkmal(e) zur Überprüfung der Zielerreichung		Zielerreichungsgrad
Beschreibung	Instrument der Überprüfung	- 0 +
Positive Wirkung auf die Gemeinschaft im Gottesdienst	Gespräch im KGR nach persönlicher Umfrage der Mitglieder bei Gottesdienstbesucherinnen und Gottesdienstbesuchern.	

Legende für Zielerreichungsgrad: '-' = nicht (ganz) erreicht; "0" = erreicht; "+" = (etwas) übertroffen

Erläuterungen:

Unter dem Baustein Gottesdienst werden folgende Aufgaben zusammengefasst:

Sonn- und Feiertagsgottesdienste (ca. 60 / Jahr) # Kasualgottesdienste (Trauung, Beerdigung, Taufe)

Friedensgottesdienste (14-tägig) # Kirchenmusikalische Arbeit

Werktagsgottesdienste (ca. 10 / Jahr) # Kindergottesdienste

Gottesdienste im Grünen (2 / Jahr)

1. Inhaltliche Planung

1.1. Bezeichnung des Aufgabenbereich

Fort- und Weiterbildung Pfarrdienst

1.2. Allgemeine Leistungsbeschreibung

- Die Fortbildung in den ersten Amtsjahren (FEA) dient der Vergewisserung der pastoralen Existenz, einer vertieften Aneignung und Weiterentwicklung der für die selbständige Ausübung des Pfarrdienstes nötigen theologischen, fachlichen und persönlichen Bildung und der Einübung in eine selbst verantwortete Fortbildung.
- Die Fort- und Weiterbildung bietet für die wesentlichen Aufgabenbereiche des Pfarrdienstes Fortbildungen fördert Weiterbildungen für spezialisierte berufliche Anforderungen und unterstützt die Person in besonderen Herausforderungen individuell, insbesondere durch Supervision und Coaching.
- Das Pastorkolleg hat den Auftrag, die theologische und berufliche Standortbestimmung der Pfarrerinnen und Pfarrer der Landeskirche zu ermöglichen. In der Gemeinschaft der Ordinierten steht die exegetische Arbeit und das Thema "Amt und Person" im Mittelpunkt. Pastoralpsychologische Beratung wird angeboten.
- Das Seminar für Seelsorge-Fortbildung (KSA) führt Seelsorge-Aus- und Fortbildungen gemäß den Standards der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie (DGfP) für die Bereiche Kirchengemeinde, Krankenhaus und Altenheim durch. Das Angebot richtet sich an die Pfarrer und Pfarrerinnen sowie andere haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Seelsorge.

1.3. Mittelfristige Ziele, Tendenzen, Entwicklungen

Mittelfristige Ziele

- I. Kontinuierliche theologische Reflexion und geistliche Vergewisserung im Pfarrberuf
- II. Bedarfsgerechte Bildungsangebote für spezialisierte Aufgaben und Aufgaben mit herausgehobenen Anforderungen (Schwerpunkte Leitung, spezialisierte Seelsorge, Diakonie)
- III. Stärkung der Person durch Supervision und Geistliche Begleitung
- IV. Förderung der Leitungskompetenz durch Coaching
- V. Engere Verknüpfung von Personalentwicklung, Dienstauftrag und Fortbildung
- VI. Förderung der eigenverantwortlichen Fortbildung, z. B. auch durch Bezuschussung selbstorganisierter regionaler Fortbildungen

Tendenzen und Entwicklungen:

- Anpassungen im Fortbildungsbereich aufgrund veränderter Altersstruktur der Pfarrer
- Gestiegener Bedeutung der Fortbildung von Ehrenamtlichen in der Seelsorge
- Wachsender Bedarf an individueller Beratung, insbesondere Supervision und Coaching
- Bedarf einer Qualifizierung für diakonische Aufgaben
- Stärkung der Führungskompetenz
- Finanzierung der PE-Schulungen für den Pfarrdienst

1.4. Maßnahmen aus der mittelfristigen Finanzplanung

Nr.	KSt	Planj.	Beschreibung
85, 144	0510	08-12	Bildungsportal
145	0510	10-14	Fort- und Weiterbildung

Quelle: MFP-Datenbank (Januar 2011)

1.5. Zielsetzungen für das Haushaltsjahr 2012

- Zu I: Sicherung der Arbeit des Pastorkollegs am neuen Ort (Stift Urach); Angebot eines Kurses für (Vor-)Ruheständler
- Zu II: Angebot von Fortbildungskursen in den Bereichen Führen und Leiten, Diakonie, Medizinethik und spezialisierte Seelsorge (Palliativmedizin). Schwerpunkte am Seminar für Seesorgefortbildung: Unterstützung des seelsorgerlichen Angebots in den Kirchengemeinden und landeskirchlichen Einrichtungen mit dem Ziel kommunikative und seelsorgerliche Fähigkeiten auszubauen, Rollenklarheit und authentische Spiritualität im Amt und als Person einzuüben.
- Zu III und IV: Qualitätssicherung des Supervisions- und Coachingangebots; Bezuschussung von Supervisionen, Coaching
- Zu V: Weiterentwicklung der FEA mit Schwerpunkten auf Fortbildungsberatung und kollegialer Beratung
- Zu VI: Bereitstellung von Mitteln für regionalen eigenverantwortliche Fortbildungen; Nutzung einer Pinnwand im Bildungs-

portal für die kurzfristige Anmeldung von Themen und Umsetzung von landeskirchlichen Fortbildungen

1.6. Maßnahmen zur Zielerreichung 2012

Zu I: Bereitstellung von Haushaltsmitteln für das Pastoralkolleg; Durchführung eines Kurses für Ruheständler

Zu II-IV: siehe Veranstaltungsprogramm, Veröffentlichung einer Liste von Coaches im pastoralen Bereich; Überarbeitung der Qualitätskriterien für die Liste der Supervisorinnen und Supervisoren

Zu V: Verabschiedung und Umsetzung einer neuen FEA-Konzeption

Zu VI: Veröffentlichung des Angebots für selbst verantwortete Fortbildungen im Fortbildungsheft

1.7. Qualitative und quantitative Merkmale zur Messung der Ziele

Quantitative Merkmale

Beschreibung	Ist 2009	Ist 2010	Ist 2011	Ziel 2011	Ziel 2012	Ziel 2013	Ziel 2014
Anzahl der Kursteilnehmer/-innen *	ca. 750	Ca. 540		650	670	690	700
darunter: Anzahl der Kursteilnehmer/-innen im Schwerpunktbereich Leitung (Rubriken 9 und 10)	209	189		200	200	200	200
Anzahl der Teilnehmer/-innen bezuschusst externe Fort- oder Weiterbildungen	83	79		80	80	80	80
Supervisionen (Personen)	49	69		70	70	70	70
Coachings (Personen)	15	8		20	25	25	25
Teilnehmer/-innen an bezuschussten selbstorganisierten Fortbildungen	Nicht erhoben	Nicht erhoben		20	20	20	20

Anmerkungen:

*) Pfarrer/innen, die Fortbildungen aus dem landeskirchlichen Fortbildungsheft für den Pfarrdienst besucht haben, einschließlich der Kurse des Pastoralkollegs, aber ohne PTZ

Qualitative Merkmale

Beschreibung	Instrument der Überprüfung	Zielerreichungsgrad (- 0 +)
Angebot ist auf Bedürfnisse der Teilnehmer abgestimmt und erfüllt Erwartungen	Auswertungsberichte der Kursleitungen	
Coaches und Supervisorinnen und Supervisoren erfüllen die Ausbildungsanforderungen	Formulierung und Kontrolle der Qualitätsanforderungen in den jeweiligen Richtlinien	0
Verabredung von Fortbildungen im PE-Gespräch	PE-Bogen	
Teilnahme der FEA-Pflichtigen an Fortbildungsberatung und kollegialen Beratungsgruppen	Ausstellung von Teilnahmebescheinigungen, Vorlage bei PE-Gesprächen	

2. Finanzplanung (Daten des Plans für die kirchliche Arbeit 2012)

2.1 Jahresplanung

Fort- und Weiterbildung Pfarrdienst		D3			35
Lfd. Nr.	Bezeichnung Aufwendungen / Erträge	Plan 2012	Plan 2011	Plan 2010	Ergebnis 2010
I	Umsatzerlöse	139.788	93.828	97.503	78.596
II	Zuweisungen kirchlicher Bereich	0	0	0	0
1.	Zuführung für kirchlichen Entwicklungsdienst	0	0	0	0
2.	Zuführung vom Haushaltsbereich Kirchensteuern	0	0	0	0
3.	Ablieferung Sonderhaushalte und Stiftungen	0	0	0	0
4.	Zuweisungen aus kirchlichem Bereich	0	0	0	0
III	Erträge aus Zuweisungen/ Zuschüssen Dritter	11.922	0	0	30
1.	Staatsleistungen	11.922	0	0	0
2.	Staatl. Vergütung Religionsunterricht	0	0	0	0
3.	Zuschüsse aus dem öffentlichen Bereich	0	0	0	0
4.	Opfer und Spenden für eigene Zwecke	0	0	0	30
IV	Sonstige Erträge	67.994	43.667	39.645	46.228
1.	Auflösung Sonderposten	25.348	9.071	9.203	10.260
2.	Erträge aus Finanzanl., Zinsen und ähnl. Erträge	5.349	1.481	1.051	2.912
3.	Sonstiger Ertrag (insb. Ersätze)	34.844	21.028	27.020	30.987
4.	Zuführung vom Vermögenshaushalt	2.453	12.087	2.371	2.070
Erträge gesamt		219.704	137.495	137.148	124.855
VI	Nicht belegt				
VII	Personalaufwendungen	686.790	680.276	673.808	692.921
1.	Personalaufwendungen Pfarrer	467.478	491.232	487.054	487.054
2.	Personalaufwendungen Beamte	33.621	33.356	32.954	33.125
3.	Personalaufwendungen Angestellte	158.146	130.484	128.411	149.260
4.	Versorgungssicherung und -aufwendungen	22.316	20.704	20.191	18.572
5.	Sonstige Personalaufwendungen	5.229	4.500	5.199	4.911
VIII	Material- und Sachaufwand	653.122	251.150	237.970	216.380
	davon Unterhaltung von Grundst., Gebäuden und Anlagen	731	654	577	603
	davon Bewirtschaftungskosten	28.427	18.984	9.781	11.444
	davon Mieten und Pachten	10.443	10.395	10.106	9.559
	davon Unterhaltung beweglicher Sachanlagen	9.156	9.848	9.980	10.532
	davon Sächliche Verwaltungs- und Betriebsaufwendungen	579.018	202.197	198.324	173.982
	davon Abschreibungen	25.348	9.071	9.203	10.260
IX	Zuweisungen und Umlagen, Zuschüsse an Dritte	48.400	0	0	0
1.	Zuweisungen an kirchlichen Bereich	48.400	0	0	0
2.	Zuschüsse an Dritte	0	0	0	0
X	Sonstige Aufwendungen	162.900	150.187	146.863	161.468
1.	Sonstiger Aufwand (insb. Ersätze)	131.016	138.100	132.348	133.113
2.	Zuführung an Vermögenshaushalt	31.884	12.087	14.515	28.355
Aufwendungen gesamt		1.551.213	1.081.613	1.058.642	1.070.770
Saldo (Kirchensteuerbedarf/-überschuss)		-1.331.509	-944.118	-921.494	-945.915

2.2 Mittelfristplanung (Verpflichtungsermächtigungen)

35 Fort- und Weiterbildung Pfarrdienst		Wert 2012	Wert 2013	Wert 2014	Wert 2015	Wert 2016	Wert 2017
GLD-Grupp.	Bezeichnung und Erläuterung						
0582-00-							
r	56400 Bildungsportal	20.000 €	20.000 €	- €	- €	- €	- €
r	56400 Fort- und Weiterbildung	35.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
	<i>Die Aufwendungen für Sachkosten nach Implementierung Bildungsportal ab 2009 mit jährlich 20.000 €.</i>						
	<i>Die Aufwendungen für Fort- und Weiterbildung ab 2008 - 2011 mit jährlich 45.000 €.</i>						
	<i>Für 2012 35.000 €. Die restlichen 10.000 € verbleiben bei KSt. 0510.</i>						

Kostenstellen, die auf diesen Kostenträger verrechnen

Umlage - % Stellen

Seminar für Seelsorge- Fortbildung (KSA)	03-1-0585-00	100,0%	2,50
Pastoralkolleg	03-1-0581-00	100,0%	1,75
Oberkirchenrat (Rest)	05-1-7610-00	1,5%	3,05
Oberkirchenrat (Pfarrer)	05-1-7610-00	4,4%	1,00
Oberkirchenrat (Beamte)	05-1-7610-00	0,7%	0,50
Oberkirchenrat (Angestellte)	05-1-7610-00	1,5%	1,55
Fortbildung in den ersten Amtsjahren	03-1-0583-00	100,0%	1,50
Fort- und Weiterbildung Pfarrdienst	03-1-0582-00	100,0%	0,00
Budgetbewirtschaftung	03-2-9729-00	1,4%	0,00

Unterbudget 071022 Sozialstipendien/- darlehen aus zweckgeb.Kollektenmitteln

Beschreibung	Fond für soziale Härtefälle von Theologiestudierenden der EKHN.
Ziel/e	Unterstützung von Theologiestudierenden in sozialen und finanziellen Notlagen - insbesondere in der Prüfungsvorbereitungsphase.
Leistungen zur Zielerreichung	Einzelfallunterstützung für Theologiestudierende durch Stipendien (bis zu 1500 €), zinslose Darlehen (bis zu 1500 €) und Beratung.
Rückblick / Besonderheiten im Ergebnisjahr	Vergabe von 3 Ausbildungsdarlehen und 4 Sozialstipendien
Schwerpunkte / Besonderheiten im Planjahr	In 2012 wird keine Kollekte erhoben.
Erläuterungen zu Einnahmen und Ausgaben	Keine deutlichen Veränderungen gegenüber dem Vorjahr.
Finanzierung	Kollektenerhebung

Unterbudget 071023 Theologisches Seminar

Beschreibung	Theologisches Seminar der EKHN in Herborn; Ausbildungsseminar für den praktischen Vorbereitungsdienst (Vikariat) der EKHN
Ziel/e	1. Ausbildung von Vikarinnen und Vikaren 2. Vorbereitung auf die Zweite Theologische Prüfung 3. Entwicklung von Fortbildungsangeboten für Pfarrerinnen und Pfarrer 4. Kirchliche Studienbegleitung für Theologiestudierende (Gemeindepraktikum)
Leistungen zur Zielerreichung	1. Ausbildungswochen in den Fächern Homiletik, Seelsorge, Religionspädagogik und Kirchentheorie 2. Durchführung der Examenstagung und der Prüfung "Theologische Gegenwartsfragen" 3. Durchführung von Fortbildungsangeboten für Pfarrer und Pfarrerinnen, Lehrpfarrer-Qualifikation, Studientage für Lehrpfarrer 4. Praxisseminare im Rahmen der kirchlichen Studienbegleitung
Rückblick / Besonderheiten im Ergebnisjahr	1 + 2 Ausbildung und Prüfung von 32 Vikarinnen und Vikaren 3. Fortbildungsangebote (z.B. Konfirmandenarbeit, Werkstatt Kirchentheorie u.a.) 4. Einführungs- und Auswertungsseminar zum Gemeindepraktikum; Auswertungsseminar zum Arbeitsweltpraktikum
Schwerpunkte / Besonderheiten im Planjahr	Einführung geistlicher Mentorinnen und Mentoren als fester Bestandteil der Vikariatsausbildung, Vertiefung der Lehrpfarrerqualifikation nach Wegfall der Regionalmentorinnenstelle
Erläuterungen zu Einnahmen und Ausgaben	Mittelerhöhung bei den Sachausgaben durch zusätzliche Lehrpfarrerkurse wegen der Erhöhung der Vikarkurse (siehe UB 071021 Vorbereitungsdienst der Vikarinnen und Vikare). Sinkende Personalausgaben ab dem Jahr 2011 durch Verlagerung einer 1,0 Regionalmentorenstelle/ Seminar Herborn in den Übergangsstellenplan.
Kirchensteuerfinanzierung	98%

Haushaltsbuch der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau

Ressourcen

Budgetbereich 7.1

	Ergebnis 2010 EUR	Ansatz 2011 EUR	Entwurf 2012 EUR	Mehr/Weniger EUR
Unterbudget 071022 Sozialstipendien/- darlehen aus zweckgeb.Kollektenmitteln				
Ordentliche Einnahmen (Hauptgruppe 0,1,2,)	246	40.000	5.000	-35.000
Vermögenswirks. Einnahmen (insb. Rücklagenentnahmen, Hauptgruppe 3)	2.120	1.000	3.000	2.000
Einnahmen	2.366	41.000	8.000	-33.000
Zuweisungen (Hauptgruppe 7)	-2.134	33.000	6.000	-27.000
Besondere- und vermögenswirksame Ausgaben (Hauptgruppe 8,9)	4.500	8.000	2.000	-6.000
Ausgaben	2.366	41.000	8.000	-33.000
Überschuss / Zuschuss	0	0	0	0

Nachrichtlich aus der Kosten- und Leistungsrechnung:

Einnahmen Hauptgruppe 0,1,2	246	40.000	5.000	-35.000
Erlöse insgesamt	246	40.000	5.000	-35.000
Ausgaben Hauptgruppe 4,5,6,7	-2.134	33.000	6.000	-27.000
Kosten insgesamt	-2.134	33.000	6.000	-27.000
Saldo Erlöse/Kosten	2.380	7.000	-1.000	-8.000

Unterbudget 071023 Theologisches Seminar

Ordentliche Einnahmen (Hauptgruppe 0,1,2,)	22.264	19.540	18.840	-700
Vermögenswirks. Einnahmen (insb. Rücklagenentnahmen, Hauptgruppe 3)	0	77.000	63.000	-14.000
Einnahmen	22.264	96.540	81.840	-14.700
Personalausgaben (Hauptgruppe 4)	531.323	499.838	496.062	-3.776
Sachausgaben (ohne Gebäudekosten; Hauptgruppe 5,6)	252.971	294.270	357.465	63.195
Besondere- und vermögenswirksame Ausgaben (Hauptgruppe 8,9)	29.073	6.700	6.700	0
Ausgaben	813.366	800.808	860.227	59.419
Überschuss / Zuschuss	-791.102	-704.268	-778.387	-74.119

Nachrichtlich aus der Kosten- und Leistungsrechnung:

Einnahmen Hauptgruppe 0,1,2	22.264	19.540	18.840	-700
Erlöse aus Budgetbereich "Zentrales Gebäudemanagement"	9.331	2.000	0	-2.000
Erlöse insgesamt	31.595	21.540	18.840	-2.700
Ausgaben Hauptgruppe 4,5,6,7	784.294	794.108	853.527	59.419
Anteil für Versorgungs- und Beihilfekosten aus BB "Allg.Finanzwesen"	214.082	165.701	165.069	-633
Anteil sonstige Kosten aus BB "Allg.Finanzwesen"	1.479	779	1.340	561
Gebäudeunterhaltungsaufwand aus BB "Zentrales Gebäudemanagement"	64.531	89.700	191.700	102.000
Kalkulatorische Kosten für den (Vermögens-)Werteverlust	140.170	140.170	140.170	0
Kosten insgesamt	1.204.556	1.190.458	1.351.806	161.347
Saldo Erlöse/Kosten	-1.172.961	-1.168.918	-1.332.966	-164.047

Mitglieder der AG Outputsteuerung und Zielorientierung

- Ulrich Müller-Weißner, Ev. Kirche der Pfalz
- Michael Wegner, Ev. Kirche in Mitteldeutschland
- Almut Schönthal, Ev. Kirche in Hessen Nassau
- Fabian Spier, Ev. Luth. Landeskirche Hannovers
- Thorsten Kock, Nordelbische Ev. Luth. Kirche
- Barbara Füten, Ev. Kirche im Rheinland
- Michael Welzel, Ev. Landeskirche in Baden
- Gabriele Weller, Ev. Landeskirche in Württemberg
- Thomas Begrich, EKD
- Christiane Kayser, EKD
- Simone Röntgen, EKD
- Silvia Marianek, EKD
- zeitweise gehörten der AG auch Michael Säger und Dr. Thorsten Latzel an, beide im Auftrag der EKD

