

Wirtschaftliches Handeln in der Kirche

Unterschied zwischen Controlling und Kostenkontrolle

von Walter Bantleon und Rudolf X. Ruter

...
...
...
...

Wirtschaftliches Handeln in der Kirche bedeutet die richtigen Dinge richtig tun¹. Somit sind die Maßstäbe der Wirtschaftlichkeitsmessung innerhalb des wirtschaftlichen Handelns in der Kirche definiert.

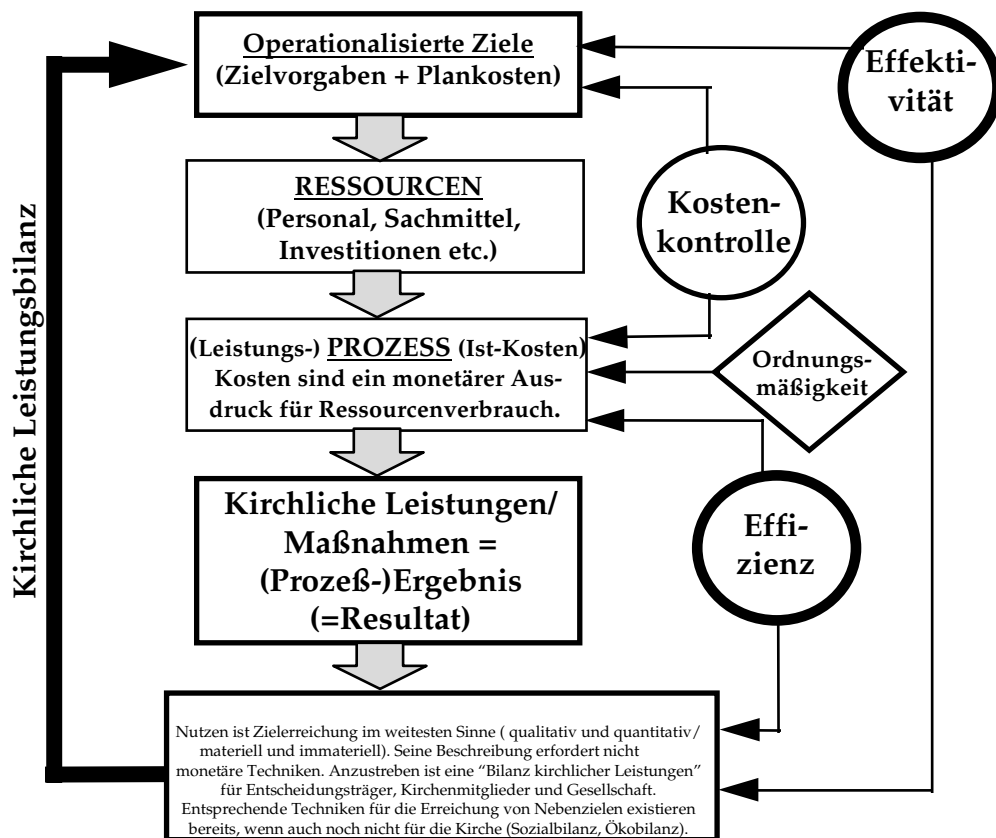


Schaubild: Wirtschaftlichkeitsmessung

¹ Vgl. gleichnamigen Artikel von Walter Bantleon und Rudolf X. Ruter zu diesem Thema und dem Projekt "Wirtschaftliches Handeln" in der Ev. Landeskirche Württemberg in Zusammenarbeit mit Arthur Andersen, Stuttgart.

Obiges Schaubild zeigt den Zusammenhang zwischen operationalisierten Zielen (Plankosten und Zielvorgaben), den zur Verfügung stehenden Ressourcen wie Personal, Sachmittel, Investitionen etc. und den anzustrebenden kirchlichen Leistungen bzw. Maßnahmen als Resultat des Prozeßergebnisses. Hierbei wird der anzustrebende Nutzen als Zielerreichung im weitesten Sinn verstanden. Somit ist Ausgangspunkt jeglichen Handelns die Verdeutlichung der operationalisierten Ziele in Form von materiellen/immateriellen und quantitativen/qualitativen Zielvorgaben. Der Unterschied zwischen Zielvorgaben und Plankosten bzw. Formalzielen (wie Kosten) und Sachzielen (wie Nutzen) verdeutlicht folgendes Schaubild:

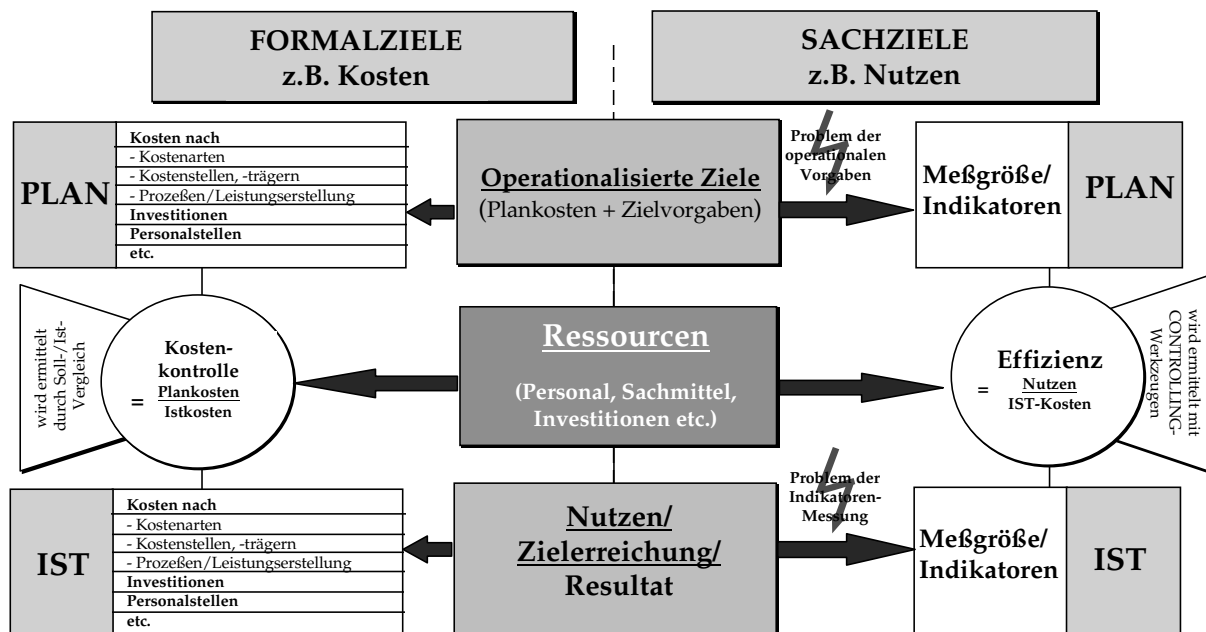


Schaubild: Unterschied zwischen Kostenkontrolle und Wirtschaftlichkeit/Controlling

Hieraus ist zu erkennen, daß eine reine Kostenkontrolle, d.h. das Vergleichen von Plankosten (Kostenvorgaben) und den tatsächlichen Ist-Kosten (effektive Kosten) lediglich nur einen nachträglichen Kostenvergleich von Kalkulation und Abrechnung einer kirchlichen Maßnahme (beispielsweise einer Jugendfreizeit) darstellen.

Für ein effizientes und effektives Controlling reicht diese Kostenkontrolle noch nicht aus. Denn diese einfache Kostenkontrolle kann in keiner Weise die Effizienz messen, d.h.

Stand: 10.06.97

Effizienz: = "die Dinge richtig tun" = $\frac{\text{Nutzen}}{\text{Ist-Kosten}}$
--

ist nur dann meßbar, wenn neben den Formalzielen (wie Kosten) auch parallel laufende Sachziele definiert sind. Was ist z. B. der Nutzen einer Maßnahme der kirchlichen Öffentlichkeitsarbeit? Ist es die Anzahl der erreichten Personen, die mit der geplanten Anzahl übereinstimmt? Oder ist es das Verständnis der adressierten Zielgruppe, ob sie die Botschaft auch verstanden hat?

Wir erkennen, daß es in vielen Bereichen sehr schwierig ist, Sachziele zu definieren. Demzufolge bedient man sich sogenannter "Indikatoren"; ein Instrument zur Operationalisierung eines selbst nicht direkt meßbaren Sachverhaltes, damit dieser Sachverhalt einer empirischen Einschätzung zugänglich gemacht werden, d.h., mit Hilfe von Controlling-Werkzeugen gemessen werden kann.

Selbstverständlich tritt bei der Operationalisierung der Zielsetzung das Problem einer hinreichenden Objektivierung und Zuverlässigkeit des Indikators auf, d.h., das Problem der operationalen Vorgaben ist zu lösen. Das gleiche Problem haben wir bei der Indikatormessung, d.h., ob die Indikatoren den Anforderungen übergeordneter Sachzielsetzung entsprechen. Indikatoren hierbei könnten sein: **inputorientierte Indikatoren**, z.B. Anzahl des Betreuungspersonals pro evangelischer Kindergartengruppe oder **outputorientierte Indikatoren**, z.B. quantitativ - Anzahl der durchgeführten Gottesdienste in einem bestimmten Zeitraum bzw. qualitativ - selbständiges Auftreten eines Kindes nach einem Jahr Zugehörigkeit in einem evangelischen Kindergarten.

Zusammenfassend ist es wichtig festzustellen, daß die Frage der Wirtschaftlichkeit in einer lernenden Organisation² nur ansatzweise mit der Einführung einer Kostenarten-, Kostenstel-

² Vgl. gleichlautenden Artikel von Walter Bantleon und Rudolf X. Ruter zu diesem Thema und dem Projekt "Wirtschaftliches Handeln" in der Ev. Landeskirche Württemberg in Zusammenarbeit mit Arthur Andersen, Stuttgart.

Stand: 10.06.97

len- bzw. Kostenträger-Rechnung bzw. -Leistungsrechnung gemessen werden kann. Kostenkontrolle in Form von Soll-/Ist-Vergleichen ist lediglich das Fundament für einen zielgerichteten Controlling-Werkzeugkasten, der die Effektivität wirtschaftlichen Handelns festschreibt:

$$\text{Effektivität:} = \text{“die richtigen Dinge tun”} = \frac{\text{Nutzen}}{\text{Zielvorgabe}}$$

Somit bedeutet wirtschaftliches Handeln in der Kirche, die richtigen Dinge richtig tun, d.h. die Verknüpfung von Effizienz und Effektivität bzw. die **Verknüpfung einer zeitgerechten und aussagefähigen Kostenkontrolle mit einem modernen und zielorientierten Controlling-System.**

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Walter Bantleon, Evangelische Landeskirche Württemberg,
Gänsheidestraße 4, 70184 Stuttgart, Telefon: 07 11/21 49-3 18,

oder

Rudolf X. Ruter, ARTHUR ANDERSEN,
Augustenstraße 7, 70178 Stuttgart, Telefon: 07 11/61 49-1 06.