



Evangelische Kirche
in Deutschland

„RESONANZ“

Umstellung des Rechnungswesens auf die
kirchliche Doppik

AUSZUG AUS DEM GROBKONZEPT
Zusammenfassung der Kernaussagen
(Kapitel 0)

**Erstellt von der Projektgruppe RESONANZ
in Zusammenarbeit mit der arf GmbH**

arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH
Dr. Alexander Stock; Thomas Edler
Schiffgraben 25
30159 Hannover
Tel.: (05 11) 35 37 47-07
Fax: (05 11) 35 37 47-08
E-Mail: arf@arf-gmbh.de

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an: Simone Röntgen (EKD), Wolfgang Fischer (EKD) oder an RESONANZ@ekd.de

Inhaltsverzeichnis

0	Zusammenfassung der Kernaussagen des Grobkonzeptes	3
0.1	Hintergrund und Ziel des Projekts	3
0.2	Komponenten des neuen Rechnungswesens	4
0.3	Struktur des Haushalts	5
0.4	Gliederung des Haushalts	6
0.5	Auswirkungen auf Finanz- , Bewirtschaftungs- und Buchungsverantwortung ..	8
0.6	Auswirkungen auf die Beschäftigten der EKD	10
0.7	Auswirkungen auf selbständige und unselbständige Einrichtungen.....	11
0.8	Umsetzung des Projektes	12

0 Zusammenfassung der Kernaussagen des Grobkonzeptes

0.1 Hintergrund und Ziel des Projekts

Im Reformprozess "Kirche im Aufbruch" haben die Gliedkirchen und die Gremien der Evangelischen Kirche in Deutschland begonnen, sich den Herausforderungen der Zukunft (demographische Umbrüche, finanzielle Einbußen etc.), zu stellen.

Dem Finanzwesen kommt dabei die Aufgabe zu, Instrumente bereit zu stellen, die den Prozess gezielt unterstützen. Zum Themenfeld "Führen und Leiten" beispielsweise gehört, dass das Rechnungswesen in der Lage sein muss, steuerungsrelevante Informationen für Leitungsorgane und Führungskräfte zu liefern. **Bei absehbarer sinkender finanzieller Leistungsfähigkeit können damit an Stelle von pauschalen Kürzungen kirchliche Schwerpunkte auf Basis genauerer Informationen gesetzt werden.**

Aus diesem Grund wurden durch den Rat der EKD nach gesamtkirchlichen Vorarbeiten **Richtlinien für ein Neues Kirchliches Finanzwesen** mit den Elementen "Zielorientierung", "Berichtswesen" und "Gliederung des Haushalts nach Kirchlichen Handlungsfeldern" erlassen. Hinzu tritt die vollständige Erfassung des Vermögens und der Schulden und des Ressourcenverbrauchs kirchlicher Arbeit.

Mit **Beschluss vom 05./06.06.2009 hat der Rat der EKD** entschieden, dass auch im Kirchenamt und den angeschlossenen Einrichtungen der EKD das Neue Kirchliche Finanzwesen im Rechnungsstil der **kirchlichen Doppik eingeführt werden soll**, um das finanzielle Handeln der EKD mit den geeigneten Werkzeugen für die Herausforderungen der Zukunft auszustatten. Als Zeitpunkt der Umstellung wurde der **01.01.2013** festgelegt. Zur Vorbereitung und Organisation wurde das **Projekt RESONANZ** ins Leben gerufen.

Die Aufgabenstellung des Projekts RESONANZ umfasst einen Veränderungsprozess, der über die „reine“ Umstellung eines Buchungsstils weit hinausgeht. Neben dem Umstieg vom kameralen zum doppelischen Buchungsstil geht dieser Wechsel auch mit einem **veränderten Steuerungsgedanken auf allen Ebenen** einher: **Zukünftig sollen ergänzend zu den Finanzdaten auch die Ergebnisse der inhaltlichen Arbeit im Haushalt dargestellt werden.**

Im vorliegenden Grobkonzept werden die Grundstrukturen des neuen Haushaltswesens für das Kirchenamt der EKD und der verbundenen Einrichtungen beschrieben. Gleichzeitig sind in den nachfolgenden Kapiteln inhaltliche Anforderungen skizziert, die als Grundlage für die Erstellung eines Lastenhefts für die Auswahl der neuen doppelischen Finanzsoftware dienen. Das Lastenheft ist notwendiger Bestandteil der Ausschreibungsunterlagen für die Beschaffung einer solchen Software. Außerdem wird mit dem Grobkonzept das fachliche und methodische Vorgehen des Projekts RESONANZ interessierten Kreisen zugänglich gemacht.

0.2 Komponenten des neuen Rechnungswesens

Kern des neuen Rechnungswesens ist die Einführung folgender Berichte:

- **Bilanz**

In der Bilanz sind die in Geld bewerteten Vermögens- und Schuldenpositionen nach transparenten Kriterien aufgelistet und einander gegenüber gestellt. Die Bilanz ermöglicht im Mehrjahresvergleich einen Überblick über die Entwicklung der Vermögens- und Schuldenposition der EKD. Sie wird jährlich im Zuge des Jahresabschlusses zum Stichtag 31.12. erstellt.

- **Ergebnishaushalt /-rechnung**

Im Ergebnishaushalt bzw. -rechnung werden die Erträge und Aufwendungen der EKD jahresbezogen dargestellt. Der Ergebnishaushalt ist Teil des Haushaltsplans – die Ergebnisrechnung Teil des Jahresabschlusses. Ergebnishaushalt/-rechnung sind zukünftig die für den Haushaltsausgleich maßgeblichen Rechenwerke.

- **Investitions- und Finanzierungshaushalt /-rechnung**

Im Investitions- und Finanzierungshaushalt bzw. der Investitions- und Finanzierungsrechnung wird die Anschaffung/Herstellung und Veräußerung von langfristig nutzbarem Sachvermögen (z.B. Gebäude) oder immateriellem Vermögen (z.B. Rechte) inklusive der dazu vorgesehenen Finanzierung dargestellt. Für den Haushaltsplan wird ein Investitions- und Finanzierungshaushalt aufgestellt – im Jahresabschluss die Investitions- und Finanzierungsrechnung.

- **Kapitalflussplan /-rechnung**

Der Kapitalflussplan stellt die voraussichtlichen Finanzmittelzu- und -abflüsse über den gesamten Haushalt dar. Er weist die planbaren Veränderungen der liquiden Mittel aus, so dass der geplante Endbestand an liquiden Mitteln für das Haushaltsjahr ausgewiesen werden kann. Im Jahresabschluss wird eine vollständige Kapitalflussrechnung dargestellt.

- **Ausweis von Zielen und Kennzahlen im Haushalt**

Neben den Veränderungen, die sich durch den Wechsel des Buchungsstils ergeben, erfolgt eine zweite wesentliche Veränderung durch die geplante Einbindung von Zielen und Kennzahlen in den Planungs- und Bewirtschaftungsprozess.

Auf diesem Wege werden perspektivisch der Ressourcenplanung und -bewirtschaftung (Ergebnishaushalt/-rechnung) Leistungen z.B. des Kirchenamtes und (Wirkungs)-Zielen gegenüber gestellt.

0.3 Struktur des Haushalts

Der Haushaltsplan verändert durch das Projekt RESONANZ seine Struktur.

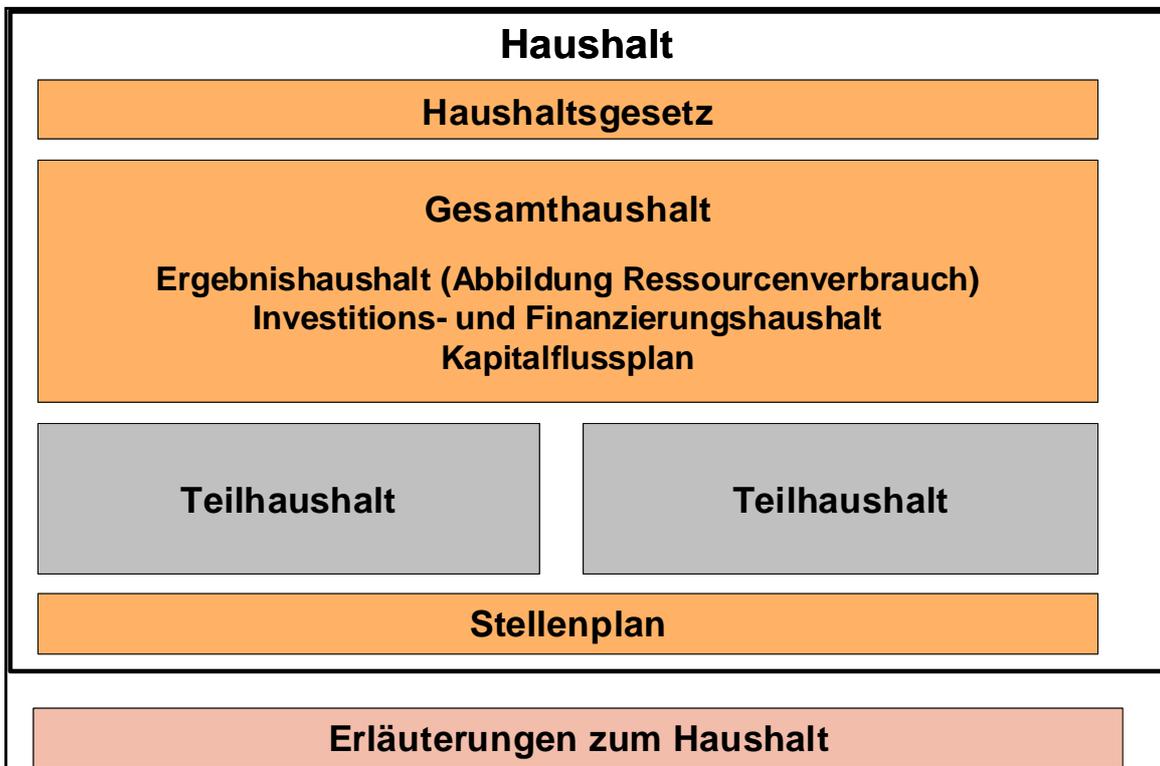


Abbildung 1: Struktur des Haushalt

Im **Haushaltsgesetz** werden alle wesentlichen Finanzdaten des Haushalts dargestellt. Dieses wird auf der Synode – wie bisher – als Grundlage für die Haushaltsausführung beschlossen.

Die o.g. Komponenten werden in Summe dargestellt und erlauben somit eine Übersicht über den **Gesamthaushalt**, der in **Teilhaushalte** weiter untergliedert wird.

Der **Stellenplan** ist weiterhin Bestandteil des Haushaltsplans.

In den **Erläuterungen zum Haushalt** werden wesentliche Informationen in textlicher Form dargestellt, wie z.B. detaillierte Informationen zu Zuschussempfängern, zu Vermögen und Treuhandvermögen, Wirtschaftspläne sowie ein Risikobericht, der auf besondere Risiken im folgenden Haushaltsjahr hinweisen soll.

Die **Aufteilung des Haushaltes** in Teil I Allgemeiner Teil und Teil II HESB bleibt erhalten. Es werden für die EKD und den HESB zusammen ein summierter Ergebnishaushalt bzw. -rechnung und Stellenplan erstellt.

Der **Jahresabschluss** ist analog zum Haushalt aufgebaut. Es werden sowohl die Gesamtrechnung als auch die Teilrechnungen erstellt. Ergänzend dazu wird eine Bilanz und ein Anhang zum Jahresabschluss veröffentlicht. Erläuterungen zum Jahresabschluss werden in einem Bericht zum Jahresabschluss dargestellt.

0.4 Gliederung des Haushalts

Kerngedanke der neuen Steuerung des Haushalts ist die sogenannte **Outputsteuerung**, das heißt die **Ausrichtung des Haushalts am Ergebnis der inhaltlichen Arbeit**. Dies bedingt eine Gliederung des Haushalts nach inhaltlichen Kriterien. Die bisherige Untergliederung in Einzelpläne und (Unter-)Abschnitte wird daher in der Haushaltsdarstellung aufgegeben. Zukünftig soll der Haushalt nach den **neuen Ebenen „Handlungsbereich“, „Handlungsfeld“ und „Handlungsobjekt“** gegliedert werden.

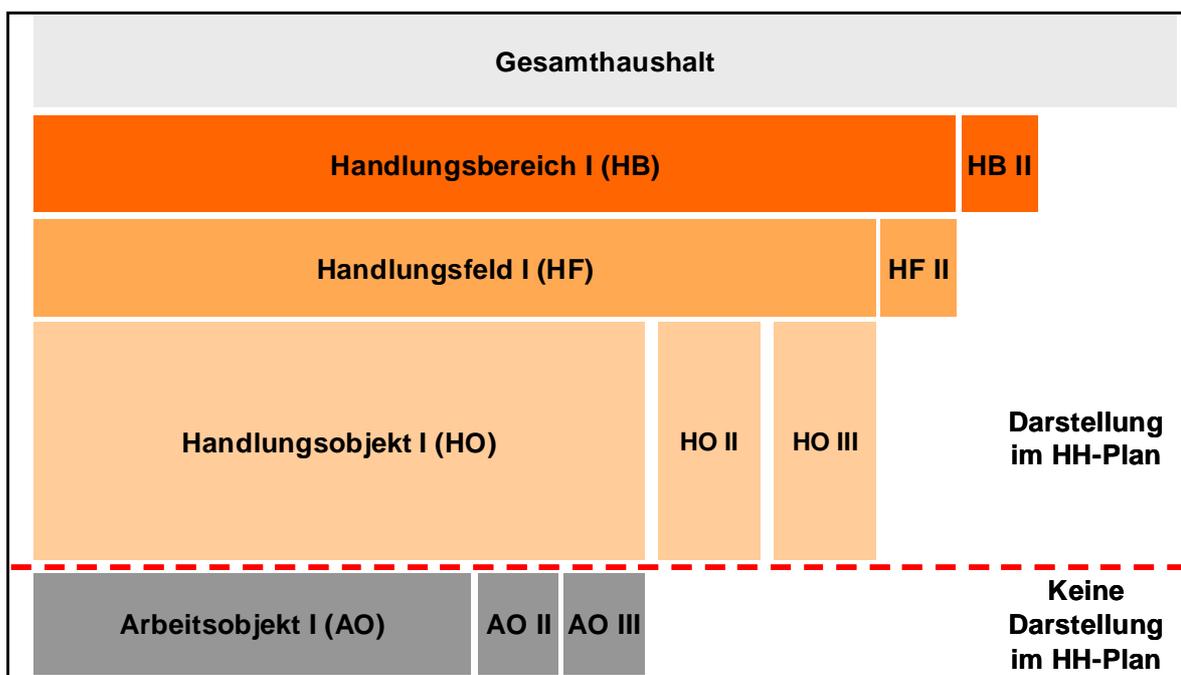


Abbildung 2: Gliederung des neuen Haushalts

Die unterste Darstellungsebene im Haushaltsplan bilden die Handlungsobjekte, über die das Handeln der EKD vollständig dargestellt werden soll.

Zu einem Handlungsobjekt können mehrere **Arbeitsobjekte** gehören. Arbeitsobjekte können jeweils sein

- (einzelne) Zuschussempfänger
- unselbständige Einrichtungen
- Leistungen des Kirchenamtes und anderer Ämter (Kirchenamtsleistungen).

Unter Kirchenamtsleistungen werden z.B. Leistungen verstanden, die in der Arbeit mit Zuschussempfängern notwendig sind, aber auch Leistungen wie die Mitarbeit bei der Erstellung von EKD-Texten, die Geschäftsführung einer Arbeitsgruppe oder Kommission oder die Erarbeitung von Richtlinien für die Arbeit der Gliedkirchen. Die für derartige Leistungen anfallenden Ressourcen (vor allem Personal- und Sachaufwand) werden in diesem Arbeitsobjekt zusammengefasst und ausgewiesen.

Auf der Ebene des Handlungsobjekts werden alle zugehörigen Arbeitsobjekte zusammengeführt und zusammenfassend dargestellt.

Neben dem Ausweis aller Erträge und Aufwendungen bei den betreffenden Handlungsbe-
reichen, -feldern und -objekten bildet der Haushalt die **Ausrichtung des Handelns an
Zielen** ab, die mit der Aufgabe erreicht werden sollen. Die Ziele und Informationen zur
Zielerreichung (Kennzahlen) werden im Haushalt bei jedem Handlungsobjekt abge-
druckt. Hierbei soll jeweils mindestens ein Ziel mit einer Kennzahl ausgewiesen werden.

Bereits auf der Ebene der **Handlungsfelder** werden sogenannte **Handlungsfeldperspek-
tiven** dargestellt, die die langfristigen Trends und Planungen auf dieser Ebene zusam-
menfassen. Da auf dieser Ebene verschiedene Einzelaufgaben aggregiert sind, wird von
einer Konkretisierung in messbare, zeitbezogene Ziele und Kennzahlen abgesehen.

Die neue Steuerung des Haushalts stellt ein wesentliches Element des Projektes
RESONANZ dar. Der Weg dahin ist als Lernprozess zu verstehen und wird über den
Stichtag für die Umstellung des Rechnungswesens am 01.01.2013 hinausgehen.

In der Haushaltsaufstellung werden zukünftig nicht nur die Finanzmittel der Beratung
unterliegen, sondern auch die Zielsetzungen und die Kennzahlen. Dieses führt auch zu
einer **Veränderung des Haushaltsaufstellungsprozesses. Bereits zu Beginn soll die
Diskussion der Ziele stehen.** Somit können die Gremien zu einem frühen Zeitpunkt
steuernd auf die Ausrichtung der Aktivitäten des Folgejahres Einfluss nehmen.

Eine unterjährige Steuerung wird über ein **Berichtswesen** erfolgen. Dieses Berichtswesen
muss konsequenterweise neben Informationen zu Finanzdaten künftig Ziele enthalten und
Aussagen zum voraussichtlichen Jahresergebnis liefern. Auf Basis dieser Daten kann
abgeleitet werden, in wieweit über Steuerungsmaßnahmen durch die Führungskräfte
ergriffen werden muss, um eine mögliche unterjährige Zielabweichung (frühzeitig)
korrigieren zu können.

Mit dem **Jahresabschluss** wird eine Berichterstattung nach Ablauf des Haushaltsjahres
über die eingesetzten Ressourcen vorgelegt. Perspektivisch soll zum Jahresabschluss ein
Bericht zur Zielerreichung hinzu kommen, so dass auch daraus Steuerungsinformationen
für das laufende bzw. das zu planende Haushaltsjahr gewonnen werden können.

Verwaltungsintern erfolgt eine Steuerung zusätzlich über sogenannte Deckungsringe. Im
Rahmen der Deckungsringe können abweichend von der aufgabenbezogenen Gliederung
des Haushalts **organisationsbezogene Strukturen** und damit einhergehende Verantwort-
lichkeiten unterstützt werden. Die Handlungsobjekte werden wahrscheinlich nicht immer
eindeutig einer Organisationseinheit innerhalb der Verwaltungsstrukturen zuzuordnen
sein – vielmehr können z.B. mehrere Referate für ein Handlungsobjekt Leistungen
erbringen. Um innerhalb der Verwaltung die Verantwortung der Organisationseinheiten
für Inhalte mit finanziellen Spielräumen verbinden zu können, können Deckungsringe
damit über mehrere Handlungsobjekte hinweg eingerichtet werden. Die Struktur der
Deckungsfähigkeiten wird als eine Anlage im Haushaltsplan ausgewiesen.

0.5 Auswirkungen auf Finanz-, Bewirtschaftungs- und Buchungsverantwortung

Die Einführung des neuen Rechnungswesens sowie die Veränderung der Steuerung haben Auswirkungen auf die Ressourcen-, Bewirtschaftungs- und Buchungsverantwortung. Das neue Rechnungswesen umfasst z.B. Aufgaben, die bisher in dieser Form nicht wahrgenommen worden sind (z.B. Führung einer Anlagenbuchhaltung) und die neue Steuerung erweitert die Ressourcenverantwortung um eine Verantwortung für Ziele und Kennzahlen.

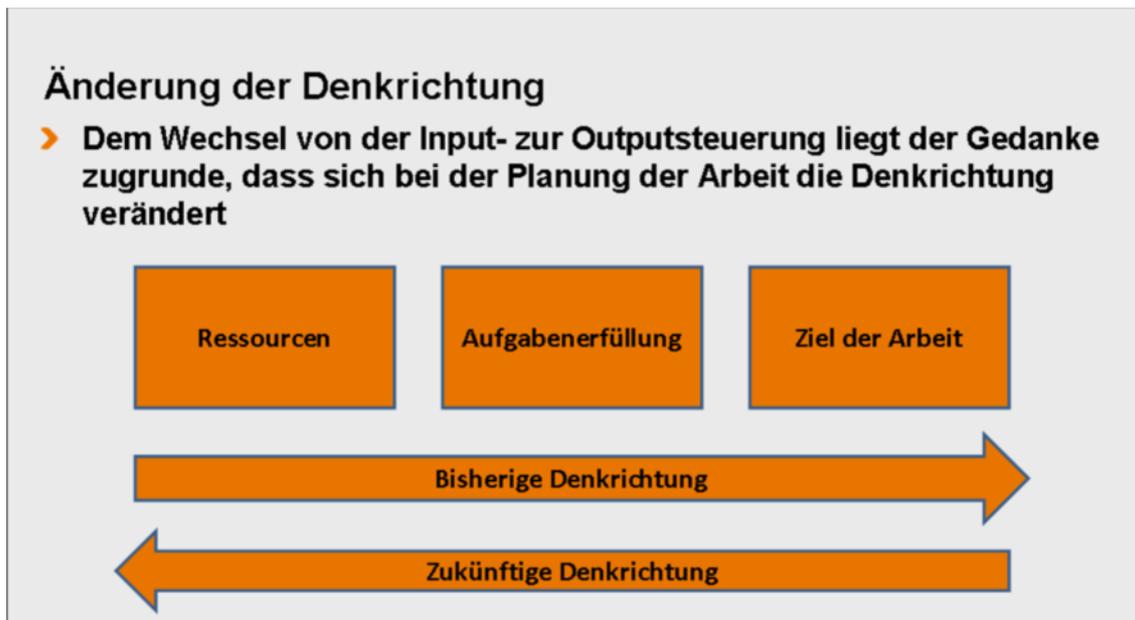


Abbildung 3: Ändern der Denkrichtung: Von der Input- zur Outputsteuerung

Die **Ressourcenverantwortung** soll zukünftig stärker dezentral organisiert sein. Nur im jeweiligen Fachbereich kann sinnvoll über den Mitteleinsatz zur Zielerreichung entschieden werden. Die Ressourcenverantwortung wird um die Zielperspektive erweitert, um dezentral die Fach- und Ressourcenverantwortung zusammenführen und stärken zu können.

Die **Buchungsverantwortung** wird in der zentralen Organisationseinheit „Kasse“ wahrgenommen. Diese ist für die Buchungen im zukünftigen doppelischen Finanzwesenverfahren sowie für die Abwicklung des gesamten Zahlungsverkehrs zuständig. Dort werden auch neue Aufgaben, wie z.B. eine zentrale Anlagenbuchhaltung angesiedelt werden.

Das Haushaltsreferat wird zentral die Verantwortung für den Haushalt übernehmen. Dazu gehört wie bisher die Organisation und Betreuung des Haushaltsaufstellungsverfahrens und die Steuerung der Bewirtschaftung. Ergänzt werden soll dieser Prozess um ein systematisches Controlling sowie ein Beteiligungsmanagement.



Abbildung 4: Aufgabenbereiche im neuen Finanzwesen mit organisatorischer Zuordnung

Die detaillierte Ausgestaltung der zukünftigen Organisation wird im weiteren Projektverlauf erfolgen.

0.6 Auswirkungen auf die Beschäftigten der EKD

Das Projekt RESONANZ wird mit den vorgenannten Anforderungen Auswirkungen auf eine große Anzahl Beschäftigter haben.

Hinzu kommt, dass das aktuell für die Buchhaltung eingesetzte Programm KFM die doppelte Buchungslogik nicht abbilden kann. Daher ist eine neue, doppelkontingente Finanzsoftware erforderlich. Diese wird im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens im Lauf des Jahres 2010 ausgewählt und schrittweise bis zum Echtbetriebsbeginn 2013 eingeführt. Bereits vor dem Jahr 2013 entsteht hier erheblicher Schulungsbedarf.

Um das Projekt erfolgreich umsetzen zu können, ist daher ein **angemessenes Akzeptanz- und Schulungsmanagement** notwendig. Alle Beteiligten sind entsprechend der spezifischen Bedürfnisse rechtzeitig und umfassend auf das neue Rechnungswesen vorzubereiten. Daher sind:

- alle notwendigen Informationen zu übermitteln
- alle notwendigen Qualifizierungsbedürfnisse zu decken.

Das Akzeptanzmanagement hat die Aufgabe, die Umsetzung des Projektes so zu begleiten, dass alle Betroffenen weitestgehend mitgenommen werden. Mögliche Ängste oder Befürchtungen werden wahrgenommen und ihnen wird angemessen mit Informationen und Angeboten begegnet.

Kommunikation wird in zwei gegenläufigen Richtungen organisiert. Über einen Info-Brief werden beispielsweise in regelmäßigen Abständen Informationen von Seiten des Projekts zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus können die Mitarbeitenden Informationen über den Projektverlauf und wesentliche Projektergebnisse im Intranet abrufen.

Auf die Anwendung des neuen Haushalts werden die Beteiligten im Rahmen eines **Qualifizierungskonzeptes** vorbereitet. Darin werden relevante Zielgruppen gebildet, die sich an den zukünftigen Aufgabenstellungen orientieren. Gleichzeitig werden aus den Anforderungen des neuen Haushalts Lernziele und -inhalte definiert, die in Schulungsmodulen umgesetzt werden sollen. Den unterschiedlichen Zielgruppen werden diese Module zugeordnet und so ein hohes Maß an zielgruppenspezifischen Inhalten vermittelt. Die Schulungsmodule können sich aus fachlichen und DV-technischen Inhalten zusammen setzen.

Der Erfolg des Projekts hängt neben der fachlich-inhaltlichen Vorbereitung im hohen Maße von der Akzeptanz innerhalb der EKD und der beteiligten Gremien ab. Dem Kollegium des Kirchenamtes kommt darüber hinaus auch eine besondere Vorbildfunktion, insbesondere für die Anwendung der neuen Haushaltssteuerung, zu.

0.7 Auswirkungen auf selbständige und unselbständige Einrichtungen

Die Einführung des neuen Haushaltswesens hat auch Auswirkungen auf selbständige und unselbständige Einrichtungen.

Die **unselbständigen Einrichtungen** sind über den Haushalt der EKD sowohl für das Buchungsgeschäft als auch die neue Steuerung automatisch Teil des Projekts RESONANZ. Die Umstellung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Kirchenamt.

Bei den **selbständigen Einrichtungen** ist zu unterscheiden in

- **Einrichtungen, die über die Gemeinschaftskasse (Cashpool) oder die Buchhaltung der EKD geführt werden:** Diese Einrichtungen sind aufgefordert die Auswirkungen des Projektes RESONANZ in ihren Gremien zu diskutieren und diesbezügliche Beschlüsse herbei zu führen. Damit diese Einrichtungen weiterhin im Cashpool oder der Buchhaltung geführt werden können, müssen Mindestvorgaben des Projekts RESONANZ umsetzen werden. Zu den Mindestanforderungen gehören z.B. Anwendung des Kontenplans der EKD und Anwendung der doppelten Buchführung entsprechend der neuen Haushaltsordnung der EKD. Des Weiteren wird sich auch für diese Einrichtungen durch die Einbindung von Zielen und Kennzahlen in den Haushaltskreislauf die Steuerung verändern.
- **Einrichtungen, die beides eigenständig durchführen:** Diese Einrichtungen führen ein eigenes Rechnungswesen; daher ergeben sich hieraus keine veränderten Anforderungen an die Buchhaltung durch das Projekt RESONANZ. Gleichwohl werden sich auch für diese Einrichtungen durch die Einbindung von Zielen und Kennzahlen Veränderungen im Steuerungsprozess ergeben.

Die Verantwortung für den Umstellungsprozess liegt bei den selbständigen Einrichtungen. Das Kirchenamt der EKD unterstützt diese bei Bedarf hierbei.

0.8 Umsetzung des Projektes

Das Projekt RESONANZ hat die **Zielsetzung, das Jahr 2013 mit einem doppischen Haushaltswesen** zu starten.

Die im vorliegenden Grobkonzept getroffenen Aussagen müssen im Rahmen einer Feinkonzeption nachlaufend detailliert werden. So müssen beispielsweise für die Aufstellung der erstmaligen Eröffnungsbilanz zum 01.01.2013, die im Laufe des Jahres 2013 veröffentlicht werden wird, sämtliche Vermögensgegenstände und Schulden der EKD aufgenommen und bewertet werden. Diese Feinkonzepte bilden dann zum Teil bereits die zukünftige Grundlage für den doppischen Haushaltskreislauf (z.B. Planungskonzept, Kontierungsrichtlinie, etc.).

Mit dem Haushalt 2013 wird die EKD in eine veränderte Haushaltssteuerung einsteigen, diese muss aber über das Jahr 2013 hinaus fortentwickelt werden.

Der dem Projektverlauf zugrunde liegende Projektplan ist in der Anlage 10.6. dargestellt. Mit dem **Beschluss über das Grobkonzept** durch das Kollegium kann das Projekt in die nächste Phase (Feinkonzeption) einsteigen.