

Leitfaden

Kirchliches Projektmanagement

am Beispiel des Umstiegs
auf eine neue Finanzsoftware

Vorgelegt von der
Arbeitsgruppe IT-Finanzwesen der EKD

Zusammenfassung

Einführung eines neuen Finanzwesens als Projekt

Die Einführung eines kirchlichen Finanzwesens auf Basis der kirchlichen Doppik oder der kirchlichen erweiterten Kameralistik ist in den meisten Fällen nicht im „normalen“ Alltagsgeschäft mit zu erledigen, sondern muss als Projekt organisiert werden.

Leitfaden ist für alle Projekte und Größen von Landeskirchen anwendbar

Dieser Leitfaden beschreibt deshalb Grundelemente eines effektiven Projektmanagements, welches sich auf die Gesamteinführung eines neuen kirchlichen Finanzwesens bezieht. Schwerpunkte werden dabei neben dem Projektmanagement auf das Akzeptanzmanagement und auf den Auswahlprozess einer neuen Finanzsoftware gelegt.

Auch wenn bspw. je nach Größe einer Landeskirche oder einer Kirchenverwaltung die Ausgestaltung der beschriebenen Elemente sich an den örtlichen Gegebenheiten ausrichten muss, haben sie grundsätzlichen Charakter, die es in irgendeiner Form zu berücksichtigen gilt.

Zentrale Bedeutung der Zieldiskussion

Hierzu zählt, dass vor jedem Projekt eine Zieldiskussion (vgl. Kap. 1. und Handreichung für die Leitungsebene) auf der Basis einer Ist-Analyse geführt werden muss. Ein klarer Projektauftrag legt schriftlich die Projektziele, die zeitlichen Vorgaben und die zur Verfügung gestellten Ressourcen (personelle und finanzielle) fest. Er schafft damit die Grundlage für die eigentliche Projektplanung (vgl. Kap. 2.2). Diese Phase ist für den weiteren Projektverlauf sehr entscheidend, da zu Beginn der Projektverlauf noch mit relativ wenig Aufwand stark beeinflusst werden kann (Faustformel: 5% Mehraufwand in gründliche Planung führt zu 20% Kosten- und Zeitersparnis im Projekt, vgl. Kap. 2.2.2). Ein Projektstrukturplan (PSP) verteilt die einzelnen Aufgabenstellungen des Projektes in Teilprojekte und Arbeitspakete und liefert die Basis für die Zeitplanung. Meilensteine strukturieren das Projekt und definieren, an welchen Punkten die Leitungsebene systematisch informiert und maßgebliche Entscheidungen getroffen werden müssen (vgl. Kap. 2.2.3 bzw. 2.2.4).

**Projektorganisation:
Lenkungsgruppe;
Projektleitung;
Teilprojekte**

Eine Projektorganisation (vgl. Kap. 2.3) legt Rollen und Verantwortlichkeiten fest und ermöglicht erst so eine geordnete Projektarbeit. Aus diesem Grund ist sie auch in kleinen Projekten oder kleinen Landeskirchen projektentscheidend, auch wenn darin teilweise derselbe Personenkreis unterschiedliche Gremien stellt bzw. Funktionen innehat.

Ein Projekt bedarf einer klar definierten Lenkungsgruppe, welche auf strategischer Ebene das Projekt leitet. Eine Projektleitung ist nötig, wobei die Praxis zeigt, dass gute Projektergebnisse erzielt werden, wenn es gelingt, in dieser Funktion einen Macht- und einen Fachpromotor zu vereinen. Einzelne Arbeitspakete sind Teilprojektgruppen zu übertragen. Diese sind mit einer eigenen Teilprojektgruppenleitung zu versehen.

Entscheidungen, operative Leitung des Projektes und operative Arbeitspakete sind so eindeutig Personen zugeordnet und erleichtern den Ablauf, die Abstimmungsprozesse und die Koordination des Projektes.

Es kann unter Umständen sinnvoll sein, externe Berater¹ in einem klar definierten Umfang hinzuzuziehen, um fehlende personelle Ressourcen aufzufangen, Know-how in Spezialfragen einzubringen oder Erfahrung im Projektmanagement (vgl. Kap. 1.6).

Das Kapitel 2.8 liefert eine Checkliste zur Überprüfung des Projektmanagements.

¹ Selbstverständlich ist hier bei allen Bezeichnungen auch die weibliche Form gemeint, auch wenn im Folgenden aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur noch die männliche Form verwendet wird.

Mit Akzeptanzmanagement Implementierung sichern	<p>Jede Neuerung kann nur mit Leben erfüllt werden, wenn sie von den Betroffenen angenommen wird. Der Leitfaden empfiehlt, bereits mit dem Projektstart ein Akzeptanzmanagement aufzusetzen, welches den Weg für die spätere Implementierung der Projektergebnisse ebnet, hier am Beispiel der Finanzsoftware (Kap. 3). Die Erfahrungen aus vielen Projekten auch in Kirchenverwaltungen zeigt, dass dieser Aspekt des Projektmanagements vielfach unterschätzt wird, was zu erheblichem zeitlichen und teilweise finanziellen Aufwand im Projektverlauf führt. Ein Akzeptanzmanagement arbeitet dabei weniger mit „Druck“, als vielmehr mit „Sog“. Ein gutes Bild hierfür ist der Bau einer Kathedrale: „Sage den Arbeitern nicht, dass sie Steine hauen müssen, sondern dass sie ein Haus für den HERRN bauen!“.</p>
Erwartungen und Befürchtungen von Betroffenen bereits bei Entscheidungen berücksichtigen	<p>Ein Akzeptanzmanagement kommuniziert die jeweiligen Projektfortschritte und beteiligt in angemessener Form die Betroffenen. Es „hört und denkt sich in die Organisation hinein“, um frühzeitig Ängste und Widerstände gegen das Projekt aufzuspüren. Auf dieser Basis berät es die Leitungsebenen (insb. Lenkungsausschuss und Projektleitung). Auf diesem Wege können die Erwartungen und Befürchtungen der Betroffenen bereits im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden und so die Akzeptanz des Projektes gesteigert werden (vgl. Kap. 2.5).</p> <p>Im Kapitel 3.9 ist eine Checkliste zum Akzeptanzmanagement aufgeführt.</p>
Professioneller Auswahlprozess am Beispiel Finanzsoftware	<p>Im Kapitel 4 ist der Prozess eines kirchlichen Auswahlverfahrens für Investitionen am Beispiel einer Finanzsoftware dargestellt. Da diese regelmäßig mit einem erheblichen Mitteleinsatz verbunden sind, ist auf ein professionelles Verfahren zu achten. Auf der Basis der Ist-Analyse und der Zieldiskussion (Kap. 1) gilt es die Anforderungen an die Bieter detailliert herauszuarbeiten und in einem Lastenheft festzuschreiben (vgl. 4.3).</p> <p>Eine Bewertungsmatrix ermöglicht eine nachvollziehbare Vergabeentscheidung dadurch, dass einzelne Teilaspekte mit unterschiedlicher Gewichtung und den jeweils erreichten Punktwerten einfließen.</p> <p>Der Vergabeprozess sollte federführend von einem kleinen Expertenkreis aus dem Rechnungswesen, der IT-Abteilung und der juristischen Abteilung begleitet werden, um die Vergabeentscheidungen fachlich optimal vorbereiten zu können. Dies gilt umso mehr, als unzureichend vorbereitete Entscheidungen zu erheblichem Anpassungsaufwand nach der Vergabeentscheidung führen können (Customizing, Hardwareanpassungen, Änderungsaufträge etc.).</p> <p>Das Kapitel 4.6 stellt eine Checkliste für die Durchführung von Ausschreibungen dar und im Anhang sind Beispiele und Erläuterungen zu einzelnen Vergabeunterlagen beigefügt.</p>
Leitfaden als Handreichung für Landeskirchen	<p>Der Leitfaden Projektmanagement zeigt somit in allen Projektphasen die Bedeutung einer gründlichen Vorarbeit (Zielsetzung, Ist-Analyse, Bedarfsanalyse vor Vergabeentscheidung etc.), einer professionellen Projektbegleitung mit klaren Zuständigkeiten und die Notwendigkeit eines Akzeptanzmanagements auf. Er greift damit die Projekterfahrungen aus den einzelnen Landeskirchen, aber auch der externen Berater der Arbeitsgruppe IT-Finanzwesen auf. Der Leitfaden leistet damit einen Beitrag für die optimale Umsetzung zukünftiger Projekte in den Landeskirchen und gibt praktische Empfehlungen für die Einführung einer neuen Finanzsoftware.</p>

Inhalt	Seite
0 Vorbemerkungen.....	7
1 Gesamtprojekt „Einführung eines neuen kirchlichen Finanzwesens“	8
1.1 Zieldiskussion	9
1.2 Ist-Analyse	10
1.3 Professionelle Projektbegleitung	10
1.4 Konzeptionelle Arbeiten	11
1.5 Software (Auswahl und Implementierung).....	11
1.6 Vermögen und Eröffnungsbilanz	11
2 Projektmanagement am Beispiel der Auswahl einer Finanzsoftware	13
2.1 Grundlagen des Projektmanagements	13
2.2 Projektplanung	14
2.2.1 Projektauftrag / -ziele	14
2.2.2 Phase der Projektplanung.....	15
2.2.3 Projektstrukturplan (PSP)	16
2.2.4 Meilensteine	19
2.2.5 Risikobewertung.....	20
2.2.6 Zusammenfassung	21
2.3 Projektorganisation	22
2.3.1 Projektgremien	22
2.3.2 Auswahl der Mitglieder der (Teil-)Projektgruppe im Rahmen einer Softwareauswahl.....	25
2.4 Projektcontrolling	26
2.5 Akzeptanzmanagement und Projektkommunikation	27
2.6 Einbindung externer Berater	28
2.6.1 Entscheidung über Einbindung externer Berater.....	28
2.6.2 Anforderungs- und Bewertungskriterien	30
2.7 Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement.....	31
2.8 Checkliste für das Projektmanagement	33

3 Akzeptanzmanagement am Beispiel der Auswahl einer neuen Finanzsoftware	34
3.1 Vorbemerkungen	34
3.2 Grundlagen des Akzeptanzmanagements.....	34
3.3 Ziele des Akzeptanzmanagements.....	37
3.3.1 Grundsätzliche Aufgaben und Funktion eines Akzeptanzmanagements	37
3.3.2 Ziele und Aufgaben im Rahmen der Auswahl und der Einführung einer Finanzsoftware.....	38
3.4 Planung und Organisation des Akzeptanzmanagements.....	39
3.4.1 Grundfragen an die Planung eines Akzeptanzmanagements	39
3.4.2 Verankerung des Akzeptanzmanagements im Projekt.....	40
3.5 Grundsätzliche Gestaltung des Akzeptanzmanagements	41
3.5.1 Drei Phasen des Akzeptanzmanagements im Rahmen der Einführung einer Finanzsoftware	41
3.5.2 Akzeptanzmanagement und Zielgruppen	41
3.5.3 Grundsätzliche Formen des Akzeptanzmanagements	42
3.6 Gestaltung des Akzeptanzmanagements im Vorfeld der Softwarebeschaffung	43
3.7 Gestaltung des Akzeptanzmanagements während des laufenden Beschaffungsprozesses.....	45
3.8 Gestaltung des Akzeptanzmanagements im Rahmen der Implementierung der neuen Software.....	46
3.9 Checkliste für das Akzeptanzmanagement	48
4 Ausschreibung und Auswahl einer Finanzsoftware	49
4.1 Vorbemerkung	49
4.2 Phasen der Auswahl einer Finanzsoftware	49
4.3 Grundlagen der Ausschreibung einer Finanzsoftware	50
4.3.1 Ausschreibungen im Rahmen der Beschaffung einer Finanzsoftware.....	50
4.3.2 Orientierung an der VOL/A	50
4.3.3 Projektdokumentation: Führen der Vergabeakte	54
4.4 Phase 1: Vorbereitung der Ausschreibung.....	54
4.4.1 Ist-Analyse	54
4.4.2 Bedarfsermittlung.....	55
4.4.3 Definition der Anforderungen an die zu beschaffende Software im Lastenheft	55
4.4.4 Weitere Verdingungsunterlagen	58

4.5 Phase 2: Durchführung der Ausschreibung.....	58
4.5.1 Beginn der Ausschreibung.....	58
4.5.2 Eignungsprüfung.....	60
4.5.3 Bewertung der Lastenhefte.....	61
4.5.4 Durchführung der Bieterpräsentation.....	62
4.5.5 Testinstallation.....	63
4.5.6 Ermitteln eines Gesamtpunktwertes für die Angebote als Grundlage für die Zuschlagserteilung.....	64
4.5.7 Verhandlungen mit den Bietern.....	64
4.5.8 Zuschlagserteilung.....	64
4.5.9 Vertragsabschluss.....	64
4.6 Phase 3: Implementierung der Software.....	65
4.7 Checkliste für die Durchführung von Ausschreibungen.....	66
5 Glossar.....	67
6 Anlage – weitere Verdingungsunterlagen.....	73
6.1 Das Preisblatt.....	73
6.2 Die Bewertungsmatrix.....	76
6.3 Anschreiben.....	82

0 Vorbemerkungen

Arbeitsgruppe IT- Finanzwesen

Das Kirchenamt der EKD hat im Zeitraum vom Mai 2008 bis Mai 2009 im Rahmen eines Projektes eine **Arbeitsgruppe IT-Finanzwesen** etabliert. Ein wesentliches Teilziel der AG ist die Erstellung eines **Leitfadens** für das **Projektmanagement** mit den Schwerpunktthemen Akzeptanzmanagement, Ausschreibung und Phasenkonzept am Beispiel der Beschaffung einer kirchlichen Finanzsoftware. Das Projekt wurde von der arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH (arf GmbH) extern begleitet. Die Erstellung dieses Leitfadens erfolgte im Rahmen der gemeinsamen Projektarbeit.

Der Leitfaden behandelt insbesondere folgende Themen:

- Grundlagen des **Projektmanagements**
- **Akzeptanzmanagement** in kirchlichen Veränderungsprozessen
- Durchführung und Gestaltung der **Ausschreibung** einer kirchlichen Finanzsoftware.

Leitfaden ist auf alle Projekte und Größen der Landeskirchen grundsätzlich anwendbar

Die Landeskirchen erhalten mit diesem Leitfaden grundsätzliche Hinweise für ein Projekt- und Akzeptanzmanagement, sowie ein Grundgerüst zur Herangehensweise an große IT-(Auswahl/Implementierungs)-Projekte.

Die dargestellten Phasen, Entscheidungsstrukturen, Instrumente, und Vorgehensweisen am Beispiel der Auswahl einer Finanzsoftware sind zum einen im Gesamtkontext des Projektes zur Einführung des neuen kirchlichen Finanzwesens zu sehen, zum anderen grundsätzlich auch für alle anderen Projekte anwendbar. Dies gilt insbesondere auch für kleinere Landeskirchen.

Je nach Projekt und Größe der Landeskirche sind die Empfehlungen bedarfsgerecht anzupassen und z.B. die Personenanzahl pro Entscheidungsebene oder die Zahl der Teilprojekte zu variieren.

1 Gesamtprojekt „Einführung eines neuen kirchlichen Finanzwesens“

Einführung eines neuen Finanzwesens

Die Landeskirchen und die weiteren Ebenen führen entweder die kirchliche Doppik oder die kirchliche erweiterte Kameralistik ein, so dass die bestehende Kameralistik abgelöst wird. In der Regel ist es dafür erforderlich, eine neue Finanzsoftware zu beschaffen oder die bestehende Finanzsoftware zumindest erheblich zu erweitern, da die derzeitigen kameralen Softwarelösungen in der Regel die kirchliche Doppik oder erweiterte Kameralistik nicht abbilden können.

Im Rahmen des Gesamtprojektes ist außerdem die Anpassung der rechtlichen Grundlagen für das neue kirchliche Finanzwesen vorzunehmen und zeitlich zu berücksichtigen. Während einer Übergangszeit können hierfür Erprobungsregelungen angewandt werden.

Das Gesamtprojekt zur Einführung eines kirchlichen Finanzwesens lässt sich entsprechend der Abbildung auf der Folgeseite darstellen².

An dieser Stelle sollen

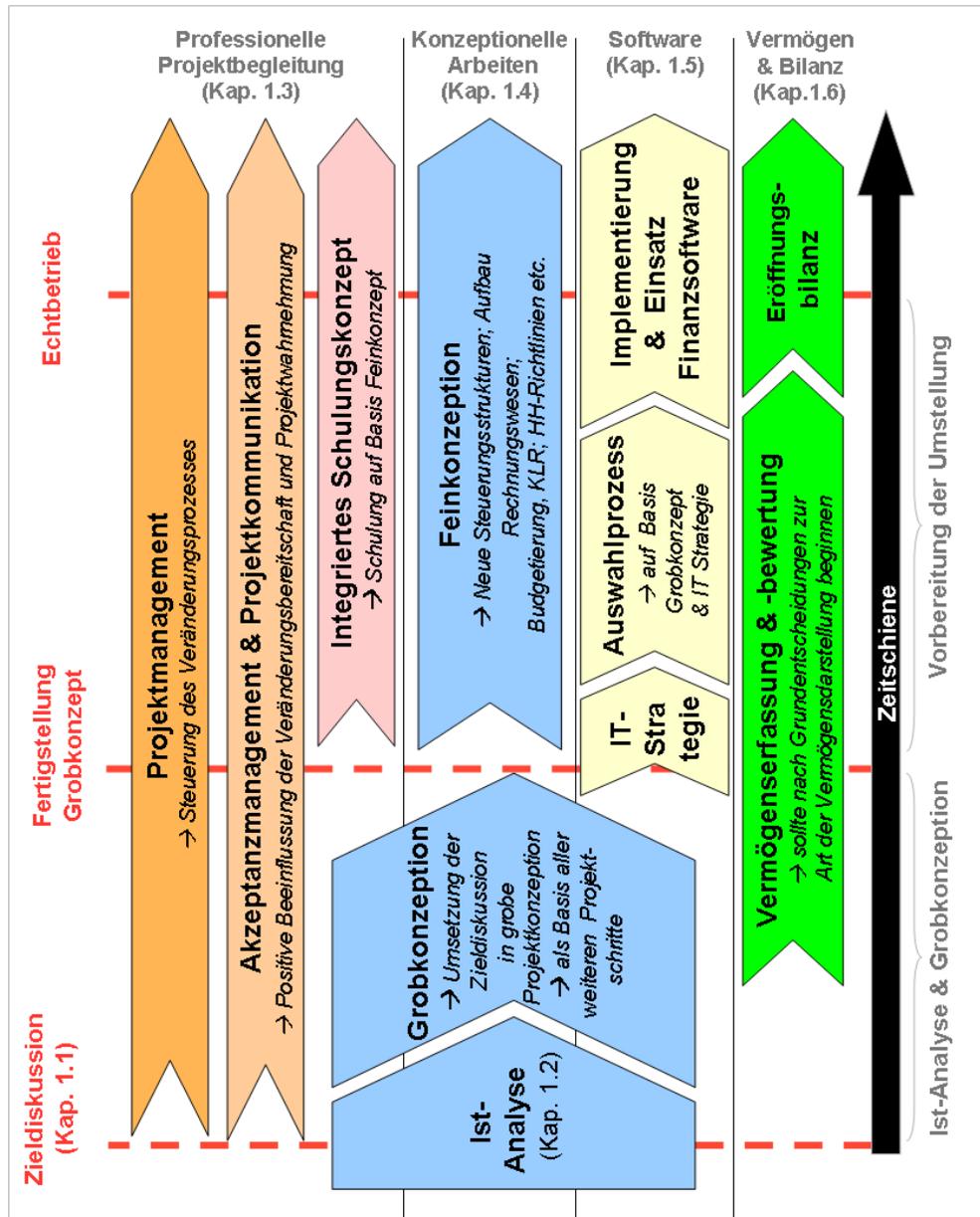
- die Zieldiskussion (Kap. 1.1)
- die Ist-Analyse (Kap. 1.2)
- die Professionelle Projektbegleitung (Kap. 1.3)
- die konzeptionellen Arbeiten (Grob- und Feinkonzeption des Finanzmanagement der jeweiligen Landeskirche) (Kap. 1.4)
- die Software (Auswahl und Entscheidung) (Kap. 1.5) und
- die technischen Arbeiten, insb. zur Vermögenserfassung und Vorbereitung zur Eröffnungsbilanz (Kap. 1.6)

beleuchtet werden.

Fragen der professionellen Projektbegleitung mit den Teilaspekten Projektmanagement und Akzeptanzmanagement und der Softwareauswahl werden in diesem Kapitel nur angerissen, da sie im Zentrum der Hauptkapitel dieses Leitfadens stehen.

² Eine Begründung für dieses Vorgehen findet sich auch in der „Handreichung“ für eine zielorientierte Vorgehensweise bei der Umstellung auf ein neues kirchliches Finanzwesen, die die AG IT-Finanzwesen ebenfalls vorlegt

Gesamtdarstellung des Projektes zur Einführung des neuen kirchlichen Finanzwesens



**Zieldiskussion
als Basis eines
Projekt**

1.1 Zieldiskussion

Am Anfang eines Projektes, zumal der Einführung eines kirchlichen Finanzwesens, steht eine grundsätzliche Zieldiskussion (vgl. 2.2.1 Projektziele) wie z.B.:

- Was soll grundsätzlich eine moderne Finanzsteuerung leisten?
- Welche Informationen sollen für welche Adressaten generiert werden?
- Welche modernen Steuerungsinstrumente sollen eingeführt (z.B. Budgetierung, Haushaltsbuch) und welche bestehenden Strukturen und Prozesse erhalten bleiben?

Erst auf Basis dieser Vorarbeiten kann abgeleitet werden, wie das Finanzsystem in der jeweiligen Landeskirche konzipiert werden soll (z.B. ob erweitert kameral, oder doppisch).

In einem Grobkonzept zum kirchlichen Finanzwesen der jeweiligen Landeskirche werden diese Festlegungen weiter konkretisiert. Gleichzeitig wird eine professionelle Projektbegleitung (Projektmanagement – vgl. Kap. 2; Akzeptanzmanagement – vgl. Kap. 3) aufgebaut. Parallel können technische Vorbereitungen zu Schulungen oder der Software-Auswahl und – falls im Vorfeld noch nicht durchgeführt – zur Vermögenserfassung unternommen werden.

Die Ausformung des Finanzwesens (Haushalt, Finanzbuchhaltung, KLR, etc.), sowie die Softwareauswahl (vgl. Kap. 4) bauen hierauf auf.

1.2 Ist-Analyse

Vor und zu Beginn eines Projektes empfiehlt es sich, in eine gründliche Ist-Analyse des zu bearbeitenden Themenfeldes zu investieren. Bezogen auf die Einführung des neuen kirchlichen Finanzwesens gilt es, das bisherige Rechnungs- und Steuerungssystem der Landeskirche zu analysieren, um daraus erste Ableitungen für die Zielsetzung des Einführungsprojektes treffen zu können (vgl. Kap. 1.1). In Vorbereitung einer möglichen Softwareentscheidung ist es wesentlich, die vorhandenen Server-Strukturen zu analysieren, Software-Anwendungen mit möglichen Schnittstellen zum Rechnungswesen zu katalogisieren oder Spezialanforderungen (z.B. Gemeinschaftskassen) zu identifizieren.

Die Ist-Analyse liefert zum einen die Basis der grundsätzlichen Zieldiskussion, zum anderen aufbauend auf dieser die Grundlage der (Grob- und Fein-)Konzeption für die Ausprägung des neuen kirchlichen Rechnungswesens in der jeweiligen Landeskirche.

1.3 Professionelle Projektbegleitung

Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie einmalig und komplex sind und zu Veränderungen des Status Quo führen, die finanziellen und personellen Ressourcen für diesen Prozess aber sehr begrenzt sind (vgl. Kap. 2.1).

Ein professionelles Projektmanagement stellt sicher, dass die angestrebten Ziele in der gesetzten Zeit und dem zur Verfügung stehenden Rahmen erreicht werden.

Zu einer professionellen Projektbegleitung gehört allerdings auch, die betroffenen Führungskräfte und -mitarbeiter angemessen während der gesamten Projektlaufzeit zu begleiten. Dies beinhaltet ein Akzeptanzmanagement (vgl. Kap. 3), eine angemessene Projektkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, sowie ein integriertes Schulungskonzept. Es gilt, die betroffenen Beschäftigten z.B. in dem neuen Finanzwesen zu schulen und ihnen geeignete Medien zur Fortbildung zur Verfügung zu stellen. Führungskräfte können darüber hinaus ggf. über ein Coaching auf die Arbeit in den veränderten Strukturen und Prozessen vorbereitet werden. Das Projektmanagement und das Akzeptanzmanagement setzen vor der eigentlichen Arbeit im Projekt ein, da nur so von Anfang an sicher gestellt werden kann, dass die Ressourcen optimal eingesetzt und die Bereitschaft, später mit den Ergebnissen des Projektes praktisch zu arbeiten, entwickelt wird.

Akzeptanzüberlegungen fließen bereits in die Grobkonzeption des Neuen Finanzwesens ein, da technisch Wünschenswertes unter Umständen mehr

Widerstände auslösen, als es theoretisch Nutzen entfalten kann. Auf der anderen Seite orientiert sich das Akzeptanzmanagement - ebenso wie das Schulungskonzept - an der Grobkonzeption zum Finanzwesen.

**Individuelle
Anpassung des
kirchlichen
Finanzwesens für
die jeweilige
Landeskirche**

1.4 Konzeptionelle Arbeiten

Jede Landeskirche muss auf Basis ihrer Zielvorstellungen das kirchliche Finanzwesen den individuellen Anforderungen anpassen. Neben der Grundfrage, ob eine moderne Steuerung auf einem doppelten oder erweitert kameralem System aufbauen soll, sind dies vor allem Fragen wie z.B.:

- Wie soll das neue Steuerungssystem aufgebaut sein (dezentrale Verantwortlichkeiten, Übereinstimmung zwischen organisatorischer, inhaltlicher und finanzieller Verantwortung, etc.)?
- Wie soll das Haushaltsbuch aussehen (Gliederung des Ergebnis-, Investitions- und Finanzierungshaushaltes)?
- Wie soll das Rechnungswesen aufbau- und ablauforganisatorisch an ein neues kirchliches Finanzwesen angepasst werden?

Da die konzeptionellen Arbeiten in jeder Landeskirche andere Schwerpunkte aufweisen, wird in diesem Leitfaden nicht vertieft darauf eingegangen.

1.5 Software (Auswahl und Implementierung)

**Softwareauswahl
und -
implementierung**

Ein neues kirchliches Finanzwesen bedarf in aller Regel einer neuen Finanzsoftware. Diese gilt es nach professionellen Kriterien auszuwählen und zu implementieren. Insbesondere der Auswahlprozess einer bestimmten Software determiniert viele weitere Prozessschritte und die konkrete Form der zukünftigen Steuerung, da jedes Programm individuelle Funktionalitäten anbietet oder eben nicht anbietet.

Im Kapitel 4 ist der Prozess einer modernen Softwareauswahl dargestellt.

1.6 Vermögen und Eröffnungsbilanz

**Vermögens-
erfassung / -
bewertung und
Bilanz**

Darüber hinaus fallen in Projekten regelmäßig technische Aufgabenstellungen an, wie insbesondere die Erfassung und Bewertung von Daten. Im Rahmen der Einführung eines neuen kirchlichen Finanzwesens ist dies - mit der Vermögenserfassung und -bewertung im Rahmen der Vorbereitung der Eröffnungsbilanz - ein besonders umfangreiches Arbeitspaket³.

Ausgehend von der grundsätzlichen Zielsetzung des Projektes, in Bezug auf die Ausgestaltung der Anlagenbuchhaltung und Bilanz (vgl. Kap. 1.1), gilt es, die Inventur- und Bewertungsregeln des neuen kirchlichen Finanzwesens den Gegebenheiten der Landeskirche anzupassen, diese praktisch anzuwenden und die Eröffnungsbilanz zu konzipieren.

³ Für die Bewertung von Kirchengebäuden und anderen Immobilien ist ggf. ein hoher technischer Sachverstand nötig.

Das Teilprojekt „Vermögen und Eröffnungsbilanz“ wird in diesem Leitfaden nicht vertieft behandelt, weil dies im Zuge der Erstellung der Konzepte und Ordnungen für das kirchliche Finanzwesen bearbeitet wurde.

Die oben genannten Arbeitspakete sind je nach Größe der jeweiligen Landeskirche bzw. des Gesamtprojektes zur Einführung des kirchlichen Finanzwesens in Teilprojekten abzuarbeiten: z.B.

Professionelle Projektbegleitung

- TP Akzeptanzmanagement & Kommunikation
- TP Schulungskonzept

Konzeptionelle Arbeiten

- TP BWL- Steuerungskonzept
- TP Haushalt & KLR
- TP Organisation

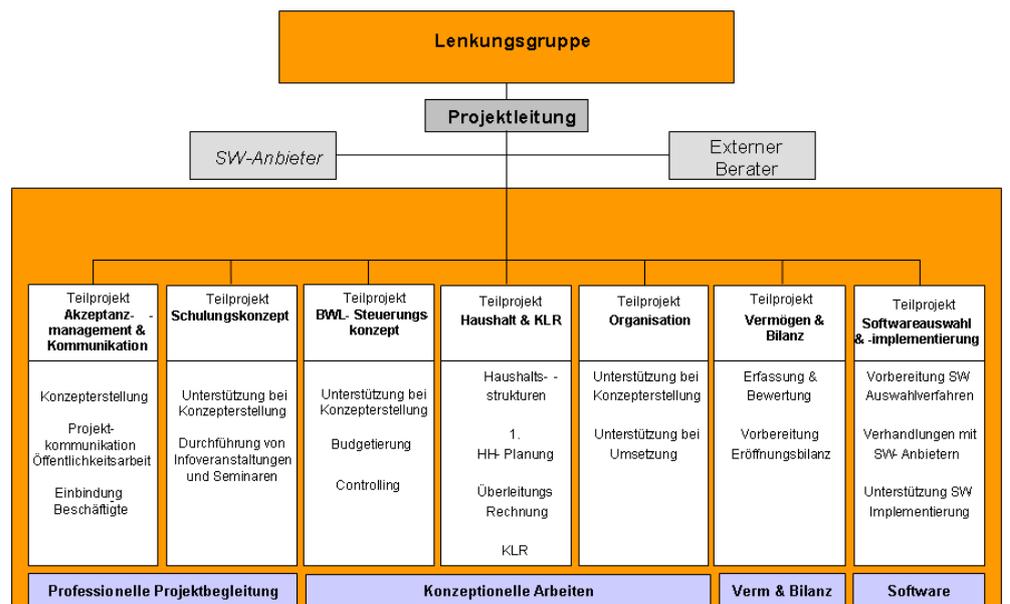
Vermögen & Eröffnungsbilanz

- TP Vermögen & Bilanz

Software

- TP Softwareauswahl & -implementierung

Beispiel einer Projektorganisation



2 Projektmanagement am Beispiel der Auswahl einer Finanzsoftware

2.1 Grundlagen des Projektmanagements

Für den Erfolg einer Softwareauswahl ist ein zielgerichtetes Projektmanagement aufgrund der Komplexität des Beschaffungsprozesses von zentraler Bedeutung, um einen effektiven Ablauf des gesamten Verfahrens zu ermöglichen.

Erforderlichkeit von Projektmanagement

Grundsätzlich ist Projektmanagement immer dann erforderlich, wenn die bestehenden Strukturen innerhalb einer kirchlichen Organisation nicht ausreichend sind, eine neue Aufgabenstellung effektiv und effizient zu bearbeiten.

Als Projekte sind üblicherweise Vorhaben mit folgenden Eigenschaften zu organisieren:

Definition Projekt

- **neu, einmalig, innovativ, komplex**
- **zeitlich befristet (Beginn/Ende)**
- **definiertes Ziel**
- **begrenzte Ressourcen**
- **Mitarbeit/Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen sind erforderlich**

Bei der Beschaffung einer neuen Finanzsoftware (als Teilprojekt der Einführung des neuen kirchlichen Finanzmanagements) werden die Eigenschaften eines Projektes deutlich:

Die Beschaffung einer Finanzsoftware als Projekt

- Sie wird üblicherweise in größeren Zeitabständen beschafft
- Ein gewünschter Einführungstermin ergibt sich oft aus der Ablösung der alten Software
- Das Ziel, bspw. welche Funktionalitäten die Software haben soll, muss vorher exakt formuliert werden
- Sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen können nur begrenzt zur Verfügung gestellt werden
- Bei der Beschaffung sind nicht nur die Mitarbeitenden der IT-Abteilung einzubeziehen, sondern insbesondere auch die zukünftigen Anwender und Nutzer, welche wiederum aus verschiedenen Bereichen kommen können.

Aber auch bei anderen Vorhaben, die die oben genannten Eigenschaften aufweisen, hat sich die Projektorganisation als eine effektive und effiziente Organisationsform herausgestellt. Deshalb ist dieser Leitfaden letztendlich auch für andere Vorhaben mit den oben genannten Eigenschaften geeignet.

Bereiche des Projektmanagements

Im Rahmen des Leitfadens wird auf folgende Bereiche des Projektmanagements eingegangen:

- **Projektplanung**
- **Projektorganisation**
- **Projektkommunikation**
- **Einbindung externer Berater**

2.2 Projektplanung

2.2.1 Projektauftrag / -ziele

Projektziele

Ausgangspunkt einer detaillierten Projektplanung ist ein klar formuliertes Projektziel. Dieses sollte von dem entsprechenden Leitungs- und Steuerungsgremium hinsichtlich folgender Punkte in einem **förmlichen Projektauftrag** dokumentiert werden. So werden im Rahmen der Auswahl einer Finanzsoftware in der Regel folgende Projektziele verfolgt:

- **Inhaltliche Ziele:**⁴
 - Welche funktionalen und systemtechnischen Anforderungen sollte die Finanzsoftware erfüllen?
 - Wie sollte die Softwareeinführung konzipiert sein (Migration der Altdaten, Schulung der Mitarbeiter)?
 - Welche Serviceleistungen soll der Softwareanbieter erbringen?
- **Zeitliche Ziele:**
 - Beginn / Ende des Projektes
 - Meilensteintermine
 - Festlegung von Zeitpunkten /-räumen für:
 - Vorbereitung der Verdingungsunterlagen und sonstigen Unterlagen für die Softwareauswahl
 - Beginn und Abschluss der Ausschreibung der Software
 - Entscheidung für einen Bieter
 - Implementierung der Software
- **Ressourcen**⁵:
 - Personelle Ressourcen
 - Freistellung von Mitarbeitern für das Projektteam der Softwareauswahl (u. a. aus dem Bereich Finanzen, der Kasse, der IT-Abteilung)
 - Einbindung externer Berater zur Definition der Anforderungen an die funktionale Leistungsfähigkeit der Software
 - Finanzielle Ressourcen
 - Vorgabe eines Kostenrahmens (Budgets) zur Zielerreichung (z.B. für die Begleitung einer Softwareauswahl durch externe Berater)
 - Mittel für die Projektarbeit (z.B. Kosten für den Besuch von Referenzkunden der neu zu beschaffenden Software)

⁴ Umfang und Konkretisierung ist im Lastenheft vorzunehmen.

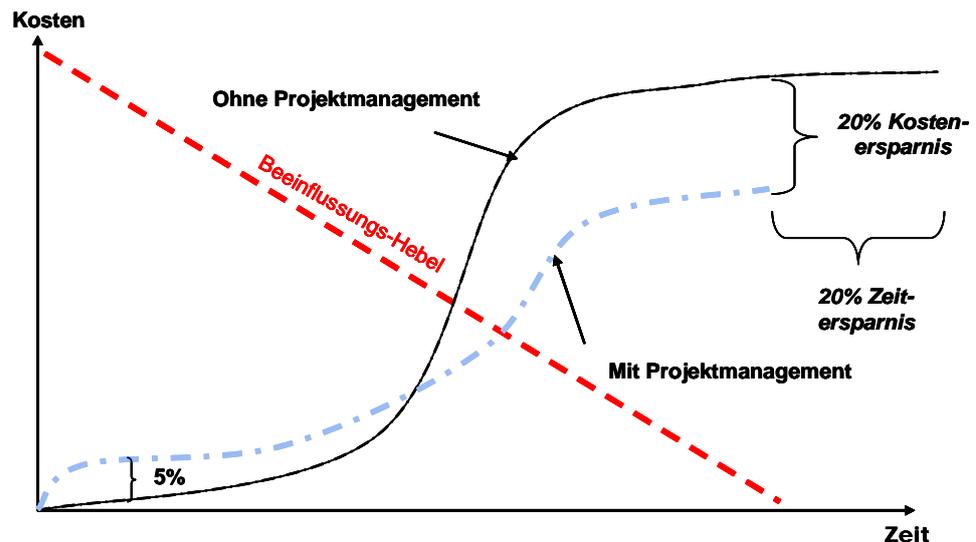
⁵ Die Ressourcen sind rechtzeitig im HH-Plan zu veranschlagen.

2.2.2 Phase der Projektplanung

Wichtig für den Erfolg einer Softwareauswahl ist eine detaillierte Planung des Projektes.

Es hat sich in vielen Projekten gezeigt, dass ein höherer Aufwand in der Phase der Projektplanung sowohl zeitlich als auch finanziell zu Einsparungen führen:

Projektplanung



**5 % anfänglicher Mehraufwand beim Projektmanagement bringen
20% Kosten- und Zeitersparnis**

Quelle: Kraus/Westermann: Projektmanagement mit System, S. 23

Planung der Auswahl einer Finanzsoftware

Beispielsweise muss der Prozess der Auswahl einer Finanzsoftware so geplant werden, dass mit der Implementierung der neuen Finanzsoftware in der Regel **mindestens neun bis zehn Monate vor dem geplanten Echtbetrieb** der kirchlichen Doppik bzw. der kirchlichen erweiterten Kameralistik begonnen werden kann. Darüber hinaus ist es notwendig, in den Verdingungsunterlagen Fristen für den Eingang der Angebote und die Zuschlagserteilung festzulegen.

Im Rahmen der Projektplanung sollte die Projektleitung daher einen **detaillierten und realistischen Zeitplan** erarbeiten. Dabei muss berücksichtigt werden, wie viel Zeit die Projektgruppe vor Beginn der eigentlichen Ausschreibung benötigt, um die Verdingungsunterlagen für die Ausschreibung zu erstellen. Außerdem ist es notwendig zu planen, wie lange die Projektgruppe später für die Auswertung der eingegangenen Angebote benötigt.

Dauer der Auswahl einer Finanzsoftware

Die tatsächliche Dauer der Auswahl einer Finanzsoftware hängt ab von folgenden Faktoren:

- Art des gewählten Vergabeverfahrens
- Freie Kapazitäten der jeweiligen Projektgruppe für die Softwareauswahl
- Umfang einer externen fachkundigen Begleitung sowie
- Dauer interner Entscheidungsprozesse innerhalb der Verwaltung

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass für die Vorbereitung der Ausschreibung etwa zwei bis drei Monate sowie für die Durchführung der Ausschreibung etwa drei

bis fünf Monate eingeplant werden sollten. Zudem sollte nach Möglichkeit bereits ein Jahr vor dem geplanten Echtbetrieb der neuen Finanzsoftware mit der Implementierung begonnen werden.

2.2.3 Projektstrukturplan (PSP)

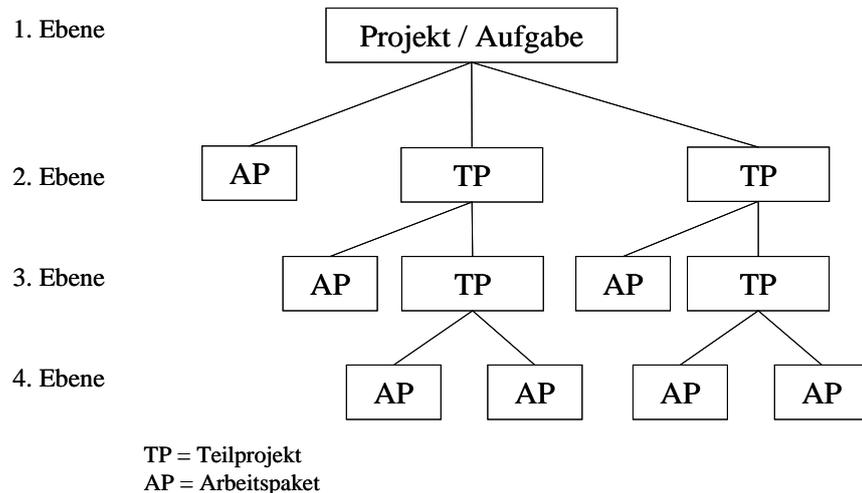
Ein wichtiges Instrument für die Projektplanung ist der Projektstrukturplan. Ausgangspunkt für den Projektstrukturplan ist das formulierte Projektziel, aus dem weitere Teilziele abzuleiten sind. Die unterste Ebene der Projektstruktur bilden Arbeitspakete (AP). Die Projektstrukturierung ist dann (zunächst) abgeschlossen, wenn alle Teilziele in Form von Arbeitspaketen heruntergebrochen wurden.

Arbeitspakete

Ein Arbeitspaket ist dann richtig als Arbeitspaket definiert, wenn folgendes gewährleistet ist:

- **Für das definierte Arbeitspaket kann ein Arbeitsauftrag an die Projektteammitglieder erteilt werden**
- **Die Projektteammitglieder sind auch in der Lage, dieses AP zeitlich und inhaltlich zu bearbeiten.**

Beispiel für eine Projektstruktur

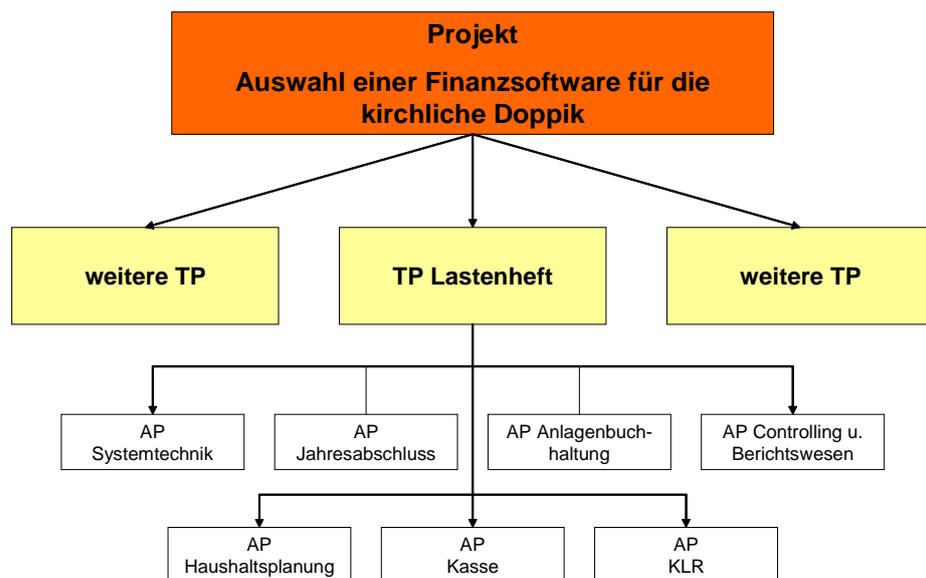


Beispielsweise kann im Rahmen der Einführung des neuen kirchlichen Rechnungswesens die Softwareauswahl als Teilprojekt organisiert werden und u. a. in die (Unter-)Teilprojekte bzw. Arbeitspakete Lastenheft, Bieterpräsentationen und Akzeptanzmanagement unterteilt werden. So ist es möglich, dem Teilprojekt Lastenheft folgende Arbeitspakete zuzuordnen:

- Arbeitspaket systemtechnische Anforderungen
- Arbeitspaket Haushaltsplanung
- Haushaltsbewirtschaftung und Kasse
- Arbeitspaket Anlagenbuchhaltung
- Arbeitspaket Jahresabschluss
- Arbeitspaket Kosten- und Leistungsrechnung
- Arbeitspaket Controlling und Berichtswesen
- Arbeitspaket rechtliche Grundlagen
- Arbeitspaket Freigabeverfahren für die Software

Die einzelnen Arbeitspakete werden in den einzelnen Teilprojekten erarbeitet und abschließend von der Teil-Projektgruppe im Lastenheft zusammengeführt. Das Arbeitspaket Bewertungsmatrix ist in dem Beispiel aufgrund seiner zentralen Bedeutung keinem der Teilprojekte zugeordnet und wird daher von der Lenkungsgruppe zentral bearbeitet.

Beispiel für den Projektaufbau im Rahmen der Beschaffung einer Finanzsoftware



Exkurs: Projektplanungstools

Planungstools

Insbesondere bei großen, komplexen Projekten ist es erforderlich, mit speziellen Projektplanungstools zu arbeiten, um alle relevanten Informationen (siehe Folgekapitel) und insbesondere Abhängigkeiten von Arbeitspaketen zu identifizieren und zu dokumentieren.

In der Regel ist es jedoch möglich, auf der Basis einer Tabellenkalkulation einen Projektstrukturplan zu erstellen. Darin wird neben der Projektstruktur auch der Zeitrahmen der Bearbeitung der einzelnen Teilprojekte und Arbeitspakete festgelegt.

Projektstrukturplan

Beispielsweise wäre für die Auswahl einer Finanzsoftware folgender Projektstrukturplan möglich:

Beispiel für den Projektstrukturplan im Rahmen der Auswahl einer Finanzsoftware

Projekt: DV-Auswahl		2009				2010			
Nr.	Teilprojekte	Ou. 1	Ou. 2	Ou. 3	Ou. 4	Ou. 1	Ou. 2	Ou. 3	Ou. 4
	Arbeitspakete								
1	Projektleitung und -steuerung								
	Auswahl des Projektteams	■							
	Projektaufakt								
	Beantworten von Bieterfragen		■	■	■	■	■	■	■
	Projektkommunikation								
	Projektcontrolling								
	Steuerung des Akzeptanzmanagements								
2	Vorbereitung der Ausschreibung								
	Ist-Analyse der bestehenden Software		■						
	Bedarfsermittlung		■						
	Definition der Anforderungen an die zu beschaffende Finanzsoftware		■						
	Erstellen der Verdingungsunterlagen		■						
	Erarbeiten der Aufgabenstellung für die Bieterpräsentation		■						
	Erkundung des Bewerberkreises		■						
3	Auswahlprozess								
	Bewertung des Lastenheftes			■					
	Bieterpräsentationen			■					
	Gesamtbewertung			■					
	Verhandlungen und Zuschlagserteilung			■					
	Vertragsabschluss			■					
4	Implementierung der Software								
	Testinstallation				■	■			
	Installation der Software					■			
	Migration der Altdaten					■			
	Schulungskonzept								
	Schulung der Mitarbeiter						■	■	■
	Unterstützung der Mitarbeiter						■	■	■

Aufwandschätzung

Im nächsten Schritt ist eine Aufwandsschätzung je Arbeitspaket erforderlich. Dabei wird ermittelt, wie hoch der Zeitaufwand ist (z.B. in Personentagen auf der Basis von bspw. 8 Std. pro Tag), um das jeweilige Arbeitspaket zu bearbeiten. Diese Schätzung kann mit hohen Unsicherheiten behaftet sein, so dass hier überlegt

werden sollte, „**Zeitpuffer**“ einzuplanen, wenn bisher noch nicht identifizierte Probleme im Rahmen der Bearbeitung eines Arbeitspaketes absehbar sind. Beispielsweise sollte für die Fertigstellung der Verdingungsunterlagen ein „Zeitpuffer“ berücksichtigt werden, da die eigentliche Ausschreibung nicht vor dem Abschluss der Verdingungsunterlagen beginnen darf.

Wenn sich neue Aspekte ergeben, ist ggf. der Projektstrukturplan um neue Teilziele bzw. Arbeitspakete zu ergänzen. Beispielsweise ist es denkbar, dass erst während der Erstellung der Verdingungsunterlagen der Bedarf für zusätzliche Softwaremodule erkannt wird. In diesem Fall sind für diese zusätzlichen Softwaremodule neue Arbeitspakete zu ergänzen.

Personal- und Kapazitätsplanung

Sobald für alle Arbeitspakete der Aufwand geschätzt wurde, erfolgt eine Kapazitäts- bzw. Personalplanung. Dabei werden die definierten Arbeitspakete den Projektteammitgliedern zur Bearbeitung übertragen.

Spätestens hier ist die Frage an die ausgewählten Projektteammitglieder explizit zu stellen, ob der Arbeitsauftrag

- **inhaltlich verstanden wurde,**
- **kapazitätsmäßig mit dem geplanten Aufwand zu bewältigen ist,**
- **innerhalb welchen Zeitraumes er abgearbeitet werden kann.**

Hier stellt sich somit die Frage nach der Verfügbarkeit der vorgesehenen Projektteammitglieder. Sofern sie freigestellt wurden, können nur andere Arbeitspakete einer sofortigen Bearbeitung des Arbeitspaketes im Wege stehen. Wenn dagegen keine Freistellung erfolgt ist, muss ein Abgleich mit den normalen operativen Tätigkeiten und Aufgaben erfolgen, damit keine kapazitätsmäßige Überlastung eintritt.

Terminplanung

Abschließend ist die **Terminplanung** vorzunehmen: Anhand der definierten Arbeitspakete, die von festgelegten Projektteammitgliedern mit einem geschätzten Aufwand abzuarbeiten sind, werden konkrete Termine bzw. Zeiträume festgelegt. Hier zeigt es sich, ob die ursprüngliche Terminplanung bis zum Ende des Projektes eingehalten werden kann.

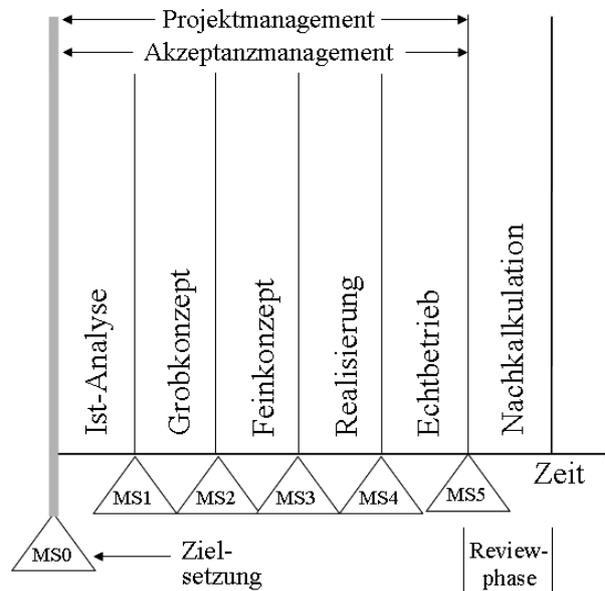
2.2.4 Meilensteine

Im Rahmen der Terminplanung werden Meilensteintermine festgelegt bzw. identifiziert. Bei Meilensteinen handelt es sich um markante, wesentliche Punkte in einem Projekt, an denen meistens grundsätzlicher Entscheidungsbedarf durch die Steuerungs- bzw. Lenkungsgruppe besteht. Dieser kann sich aus folgenden Sachverhalten ergeben:

- **Teilprojekte sind abgeschlossen**
- **Budgetverbrauch**
- **Zeitfortschritt**
- **N.N.**

Die Meilensteine werden im Gesamtterminplan als solche gekennzeichnet, so dass zu diesen Zeitpunkten eine Sitzung der Steuerungs- und Lenkungsgruppen im Voraus vereinbart werden kann.

Beispiel Meilensteine



Meilensteine im Rahmen der Auswahl einer Finanzsoftware

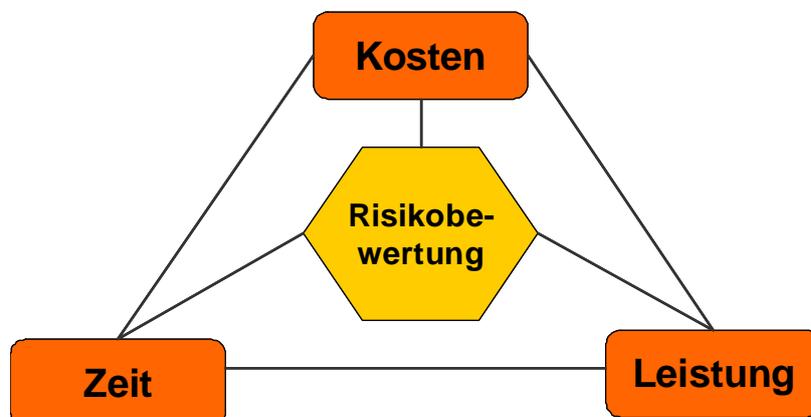
Im Rahmen der Auswahl einer doppelstischen Finanzsoftware sind u. a. folgende Meilensteine denkbar:

1. Grobkonzept der Anforderungen an die zu beschaffende Finanzsoftware
2. Fertigstellen der Verdingungsunterlagen
3. Abschluss der Angebotsbewertung und Zuschlagsentscheidung
4. Abschluss der Implementierung der Software

2.2.5 Risikobewertung

Nach dem Abschluss des Gesamtprojektstrukturplans wird eine Risikobewertung für jedes einzelne Arbeitspaket vorgenommen. Das potenzielle Risiko ist für alle Arbeitspakete in Bezug auf Kosten, Zeit und Leistung zu bewerten:

Drei Dimensionen der Risikobewertung



Die Fragestellung bei jedem Arbeitspaket lautet also:

- Können hier Risiken hinsichtlich einer
 - **Kostenüberschreitung**
 - **Zeitüberschreitung**
 - **Zielerreichung**

identifiziert werden?

Ziel dieser Risikobewertung ist es, den sog. „Kritischen Pfad“ zu identifizieren. Hiermit sollen die Teilprojekte und Arbeitspakete aufgezeigt werden, deren „Nichtgelingen“ ein wesentliches, strukturelles Risiko für das Gesamtprojekt beinhalten. Somit wird deutlich, auf welche Teilprojekte/Arbeitspakete ein besonderes Augenmerk im Rahmen des Projektcontrollings gelegt werden muss.

Risikobewertung bei der Auswahl einer Finanzsoftware

So besteht beispielsweise bei den Arbeitspaketen zur Vorbereitung der Verdingungsunterlagen das Risiko, dass die Mitarbeiter aufgrund der Belastung durch das Tagesgeschäft die Verdingungsunterlagen nicht rechtzeitig fertig stellen. Die Folge kann eine Verzögerung der Ausschreibung und der Implementierung der Software sein. Wenn die Implementierung der Software deutlich verzögert wird, ist es möglich, dass letztlich die gesamte Einführung des neuen Finanzwesens verschoben werden muss, weil die Software nicht rechtzeitig zur Verfügung steht.

Risikobewältigungsstrategien

Sofern Risiken für einzelne Arbeitspakete identifiziert wurden, sind Risikobewältigungsstrategien zu entwickeln:

- **Risikovermeidung**
- **Risikoverminderung**
- **Risikoübertragung**
- **Risikokompensation**

So kann beispielsweise das Risiko von Verzögerungen bei der Erarbeitung der Verdingungsunterlagen reduziert werden, indem weitere Mitarbeiter in das Projektteam eingebunden werden. Auch ist es möglich, das Projektteam durch externe Begleitung der Softwareauswahl bei der Erstellung der Verdingungsunterlagen gezielt zu entlasten, um so das Risiko einer Verzögerung des Projektes weiter zu mindern.

2.2.6 Zusammenfassung

PSP als zentrales Steuerungsinstrument

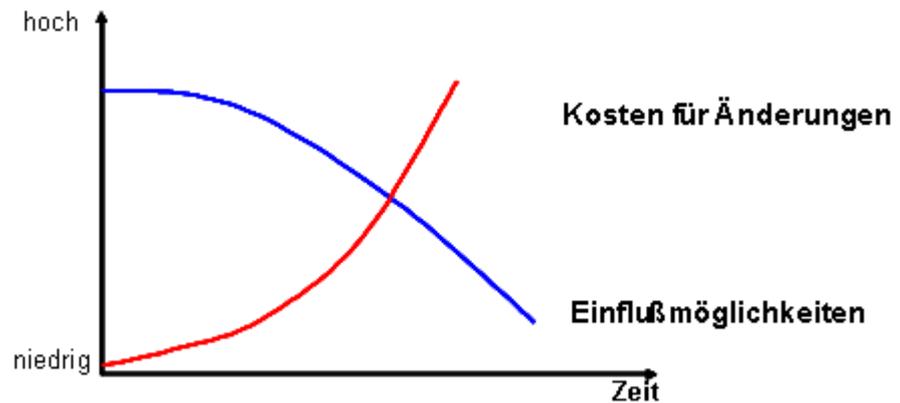
Die Projektplanung und somit der Projektstrukturplan (PSP) stellt das zentrale Steuerungsinstrument eines Projektes dar:

- **Nur was geplant wird, kann gesteuert und kontrolliert werden!**

Deshalb sollte man sich für die Planungsphase eines Projektes wie der Einführung einer neuen Finanzsoftware ausreichend Zeit nehmen. Dabei ist es sinnvoll, die vorgesehene Projektplanung in verschiedenen Durchläufen mehrmals kritisch zu hinterfragen. Insbesondere ist es notwendig, die Vollständigkeit („*Haben wir alle Arbeitspakete identifiziert?!*“) und die geplante Vorgehensweise (insbes. Reihenfolge der Abarbeitung der Arbeitspakete) in der Planungsphase immer wieder zu prüfen, um einen zielgerichteten Projektverlauf zu gewährleisten.

Diese Notwendigkeit kann nochmals mit folgender Abbildung belegt werden:

Abhängigkeit der Einflussmöglichkeiten und der Kosten von der Zeit



Nachträgliche Änderungen der Projektplanung

So bestehen im Zeitablauf eines Projektes immer weniger Möglichkeiten, den eingeschlagenen Weg des Projektes zu ändern. Sollte es trotzdem erforderlich werden, die vorgesehene Projektstruktur und Vorgehensweise zu einem späteren Zeitpunkt anzupassen, so steigen die Kosten dafür erheblich.

Wenn beispielsweise im Rahmen einer Softwareauswahl nach Fertigstellen der Verdingungsunterlagen der im Grobkonzept definierte Beschaffungsbedarf grundlegend geändert wird, sind umfangreiche Anpassungsarbeiten im bereits fertig gestellten Lastenheft und evtl. auch in den übrigen Verdingungsunterlagen erforderlich.

Die Verdingungsunterlagen können in der Regel nur dann angepasst werden, wenn diese noch nicht in einer Angebotsaufforderung an die Bieter verschickt wurden. Sofern nach Versand der Verdingungsunterlagen noch Änderungen der Anforderungen an die Software vorgenommen werden, führt dies in der Regel zur Aufhebung des Verfahrens. Damit sind ein erheblicher zusätzlicher Arbeitsaufwand sowie hohe zusätzliche Kosten verbunden, da das Auswahlverfahren dann für die Software erneut durchgeführt werden muss.

2.3 Projektorganisation

2.3.1 Projektgremien

In Abhängigkeit von der Größe des Projektes sind verschiedene Projektgremien zu installieren, sowohl auf der Steuerungs- als auch auf der Arbeitsebene.

Generell wird eine dreistufige Projektorganisation empfohlen:

1. **Lenkungsgruppe:** Lenkung des Projektes auf strategischer Ebene
2. **Projektleitung:** Steuerung des Projektes auf operativer Ebene
3. **(Teil-)Projektgruppen:** Bearbeitung Arbeitspakete der Teilprojekte (z.B. der Auswahl einer Finanzsoftware)

Hierbei ist zu beachten, dass in kleineren Landeskirchen obige Funktionen und Teilaufgaben in einer Person oder einem Gremium gebündelt werden können bzw. müssen (bzw. durch bestehende Gremien wahrgenommen werden).

Bei der Installation der Projektgremien ist genau zu prüfen, inwieweit eine Freistellung für die Projektarbeit mit oder ohne zusätzlichem Personal erfolgen kann.

Projektleitung

Die Projektleitung trifft in Abstimmung mit der Lenkungsgruppe die zentralen Entscheidungen für den Projektverlauf. Daher ist die Projektleitung für den Erfolg des Projektes von zentraler Bedeutung. So entscheidet sie in Abstimmung mit der Projektgruppe/Teilprojektgruppe und der Lenkungsgruppe über die grundlegenden Anforderungen an die Software sowie über die Kriterien für die Auswahl eines Anbieters.

Anforderungen an die Projektleitung

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass gute Projektergebnisse erzielt werden, wenn es gelingt, in der Projektleitung einen

- **Machtpromotor** und einen
- **Fachpromotor**

zu vereinigen.

Zum einen ist es wichtig, dass der Projektleiter über die notwendigen fachlichen Kompetenzen für die Auswahl einer Finanzsoftware verfügt. Hierzu sollte er mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden, so dass er auf „Augenhöhe“ mit der zweiten Leitungsebene in einer Landeskirche steht.

Damit die fachliche Kompetenz der Projektleitung für die Auswahl einer Finanzsoftware sichergestellt ist, sollte diese in der Regel bei der Finanzabteilung der Landeskirche bzw. des kirchlichen Verwaltungsamtes liegen, da diese auch für die Einführung der kirchlichen Doppik bzw. der kirchlichen erweiterten Kameralistik verantwortlich ist sowie über das notwendige Fachwissen verfügt. Auch ist es wichtig, dass die Projektleitung die notwendige soziale Kompetenz besitzt, um das Projektteam für eine engagierte Mitarbeit am Projekt zu motivieren.

Lenkungsgruppe

Die Lenkungsgruppe nimmt folgende Rollen wahr:

- **Initiator / Förderer des Projektes**
- **Gremium für Grundsatz- und Strukturentscheidungen (z.B. Entscheidung über die Zuschlagserteilung an einen Softwareanbieter)**

Mitglieder des Lenkungsausschusses

Daraus ergibt sich letztendlich die Besetzung dieses Gremiums. Hier müssen die Leitungs- und Führungskräfte einer Landeskirche, der Projektleiter sowie die Mitarbeitervertretung und ggf. externe Berater vertreten sein.

Teilprojektgruppen

Die Mitglieder der Teilprojektgruppen, die die einzelnen Arbeitspakete bearbeiten, sind anhand der jeweiligen Teilprojekte (siehe Projektstrukturplan) zu identifizieren, in erster Linie nach den hierfür erforderlichen Fachkompetenzen.

Mögliche Teilprojektgruppen im Rahmen der Auswahl einer Finanzsoftware

So könnte beispielsweise die Software-Auswahl in einer großen Landeskirche in folgende (Teil-)Projektgruppen nach den zentralen Funktionsbereichen unterteilt werden:

- Systemtechnische Anforderungen
- Haushaltsplanung
- Haushaltsbewirtschaftung und Kasse
- Anlagenbuchhaltung
- Jahresabschluss
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Controlling und Berichtswesen

Die einzelnen (Teil-)Projektgruppen erarbeiten funktionale Anforderungen für die zu beschaffende Software. Die Ergebnisse der einzelnen Projektgruppen werden von der Projektleitung zusammengeführt und in das Lastenheft aufgenommen.

Die Gestaltung der Ausschreibung (Erarbeiten einer Bewertungsmatrix, Definition der Vergabebestimmung) sollte aufgrund der zentralen Bedeutung für die Softwareauswahl von der Lenkungsgruppe gemeinsam mit der Beschaffungsstelle der Kirchenverwaltung erarbeitet werden.

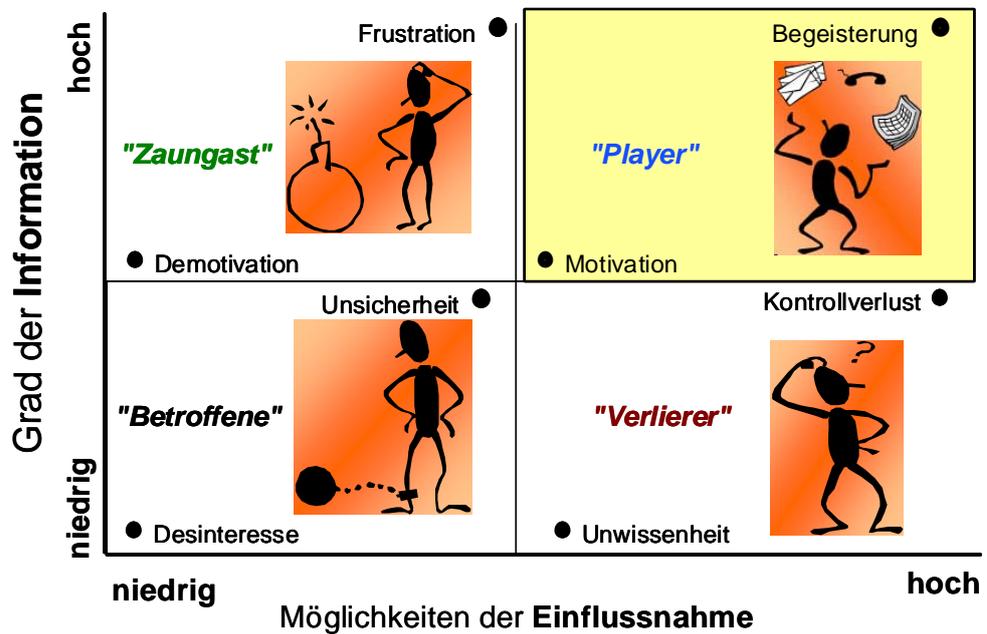
Anforderungen an die Mitglieder der Projektgruppen

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Mitglieder der Projektgruppen über ein hohes Maß an Teamfähigkeit verfügen, um zu gewährleisten, dass sich die Fähigkeiten und Kompetenzen der Projektmitarbeiter optimal ergänzen. Zudem ist es für den Erfolg des Projektes von großer Bedeutung, dass die Mitglieder der Projektgruppen sich mit großem Engagement an der Projektarbeit beteiligen. Die Berücksichtigung von entsprechenden Vorkenntnissen aus anderen Projekten oder beruflichen Erfahrungen ist dabei unbedingt zu berücksichtigen.

Die Projektleitung kann insbesondere über folgende Parameter Mitarbeiter zu einem verstärkten Einsatz für das Projekt motivieren:

- **Grad der Information**
- **Grad der Einflussnahme**

„Betroffene zu Beteiligten machen“ durch Information und Einflussnahme



Beispielsweise ist es im Rahmen einer Softwareauswahl notwendig, dass die Projektleitung die einzelnen Mitarbeiter in die Erarbeitung wichtiger Anforderungen und Festlegungen für die Auswahl einer neuen Finanzsoftware einbezieht. Dadurch wird gewährleistet, dass die Mitglieder der Projektgruppe ein großes Interesse an dem Erfolg der Softwareauswahl haben, da sie an wichtigen Entscheidungen selbst mitgewirkt haben. Zudem sollte die Projektleitung die gesamte Projektgruppe über wichtige Ergebnisse des Auswahlprozesses laufend informieren, damit die einzelnen Mitglieder nicht das Gefühl haben, von der Projektleitung „übergangen“ zu werden.

2.3.2 Auswahl der Mitglieder der (Teil-)Projektgruppe im Rahmen einer Softwareauswahl

Zusammenstellen eines Projektteams

Zu Beginn der Vorbereitung einer Softwareauswahl wird ein kompetentes (Teil-)Projektteam zusammengestellt, das die Auswahl der kirchlichen Finanzsoftware koordiniert. Wichtig ist es dabei, dass die Mitglieder des Projektteams über umfassende Kenntnisse im kirchlichen Finanzwesen verfügen, damit sie in der Lage sind, die Leistungsfähigkeit der Software zu beurteilen und kritisch zu hinterfragen. Daher sollten insbesondere Mitarbeiter aus der Finanzabteilung in dem Projektteam vertreten sein. Auch ist es sinnvoll, Beschäftigte aus weiteren Bereichen der Kirchenverwaltung (verschiedene Ebenen, z.B. Bewirtschafter) in die Projektgruppe zur Beschaffung einer kirchlichen Finanzsoftware einzubeziehen, die später doppisch buchen und somit die Finanzsoftware nutzen werden. Dies sind insbesondere Führungskräfte der Kasse und der Rechnungsprüfung. Außerdem ist es notwendig, die EDV-Abteilung der Kirchenverwaltung in das Projektteam einzubinden, um die systemtechnische Leistungsfähigkeit der angebotenen Lösungen für eine Finanzsoftware zu beurteilen. Zudem ist es hilfreich, für Fragen zum Vergabeprozess auf die Kompetenz der Beschaffungsabteilung und ggf. der Rechtsabteilung der Kirchenverwaltung zurückzugreifen.

Aufgaben des Projektteams

Das (Teil-)Projektteam nimmt folgende Aufgaben wahr:

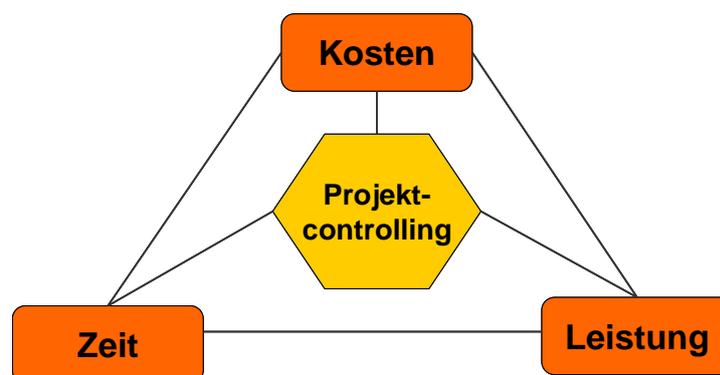
- Feststellung des Bedarfs
- Vorbereitung der Ausschreibung
- Erstellen der Verdingungsunterlagen
- Beantworten laufender Fragen der Bieter während der Ausschreibung
- Bewertung der Angebote
- Koordination der Implementierung der Software
- Konzeption der Schulungen für die Mitarbeiter
- Projektkommunikation und Akzeptanzmanagement (vgl. Kap. 3.)
- Projektdokumentation und Führen der Vergabeakte

Controllingprozess

2.4 Projektcontrolling

Das Projektcontrolling wird üblicherweise von dem Projektleiter wahrgenommen. Hierbei hat er eine Berichtspflicht an die Lenkungsgruppe. Für die Gestaltung des Controllingprozesses orientiert er sich an den bereits im Rahmen des Risikomanagements dargestellten Elementen:

Drei Dimensionen des Projektcontrollings



In Anlehnung an allgemeine Controllingprozesse nimmt der Projektleiter hierzu einen stetigen **Plan/Ist-Abgleich** hinsichtlich der abzuarbeitenden Arbeitspakete vor (siehe PSP). Jedes Arbeitspaket ist somit hinsichtlich verbrauchter

- **Kosten**
- **Zeit**

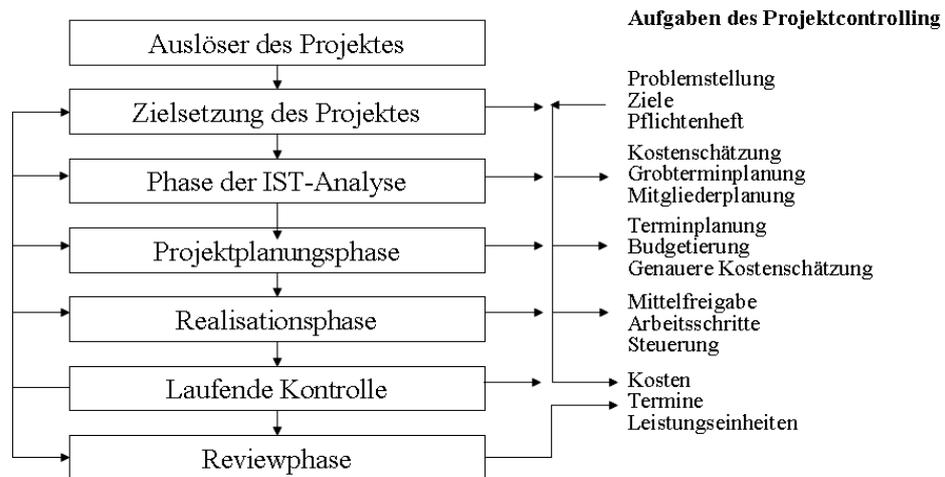
und der bis zum jeweiligen Zeitpunkt erbrachten

- **Leistung**

zu analysieren und zu dokumentieren. Werden hierbei Abweichungen festgestellt, sind entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, die wieder zu dem geplanten Abarbeiten der Arbeitspakete führt.

Das Projektcontrolling ist während der **gesamten Projektlaufzeit** incl. einer evt. Vorphase bis hin zur Nachkalkulation durchzuführen:

Projektverlauf und Projektcontrolling



Werden **projektgefährdende Abweichungen** festgestellt, hat der Projektleiter unverzüglich die Lenkungsgruppe hierüber zu informieren.

2.5 Akzeptanzmanagement und Projektkommunikation⁶

Projektbeginn

Ein erfolgreiches Akzeptanzmanagement und eine „*richtige*“ Projektkommunikation sind entscheidende Erfolgsfaktoren für alle Projekte. Deshalb sollte, als eine der ersten Maßnahmen eines Akzeptanzmanagement, über ein Projekt schon kommuniziert werden, wenn es sich noch in der Definitionsphase befindet, um einer evtl. „*Gerüchteküche*“ zuvorzukommen. Spätestens aber zum Zeitpunkt eines existierenden Projektauftrages ist eine ausführliche Kommunikation über das beabsichtigte Projekt hinsichtlich aller Punkte im Projektauftrag vorzunehmen, insbesondere der **Ziele**, die mit dem Projekt verfolgt werden sollen. Bspw. bleiben bei der Einführung eines neuen kirchlichen Finanzwesens die Ziele oft im Dunkeln, so dass dadurch keine ausreichende Akzeptanz erzielt werden kann. Sofern es sogar möglich ist, die **persönlichen Vorteile** eines jeden Mitarbeiters, die mit der Erreichung der Projektziele verbunden sein können, transparent und nachvollziehbar darzustellen, hat man ein wichtiges Ziel im Rahmen der Projektkommunikation erreicht.

Projektlaufzeit

Während der Laufzeit des Projektes ist es wichtig, die **konkrete Vorgehensweise** in einer nachvollziehbaren Weise den Beteiligten darzustellen. Dies nimmt den Beteiligten einen Großteil der Ängste, die typischerweise mit neuen, innovativen Projekten verbunden sind. Bspw. kann man dies anhand des jeweils aktualisierten **Projektstrukturplanes** gut und ohne zusätzlichen Aufwand dokumentieren.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für eine gute Projektkommunikation ist die Verbreitung von „*Erfolgen*“, die im Projekt erzielt wurden, bspw. anhand der erreichten Meilensteine. Auch die Abarbeitung von einzelnen Arbeitspaketen kann als Anlass genommen werden, über das Projekt zu berichten.

Darüber hinaus sind **Entscheidungen**, insbesondere der Lenkungsgruppe, zeitnah zu kommunizieren. Auch hier führen nicht kommunizierte Entscheidungen häufig zu Irritationen.

⁶ Eine ausführliche Darstellung des Akzeptanzmanagements und der Projektkommunikation findet sich im Kapitel 3.

	<p>Letztendlich können allgemeine Projekterfahrungsberichte von Projektteammitgliedern einen Einblick in die Projektarbeit geben und für ein „<i>gutes Außenbild</i>“ sorgen.</p>
Projektabschluss	<p>Zum Abschluss des Projektes ist in Bezug auf die im Projektauftrag genannten Punkte und insbesondere auch hier der Projektziele ein Fazit zu kommunizieren, was erreicht, aber auch was nicht erreicht wurde. Der offene und ehrliche Umgang mit nicht erreichten Zielen ist für die Akzeptanz von Folgeprojekten von größter Bedeutung. Werden diese nämlich nicht kommuniziert, obwohl sie intern bekannt sind, kann es bspw. dazu führen, dass sich für Folgeprojekte keine Projektmitarbeiter mehr zur Verfügung stellen, da sie mit einer unehrlichen Kommunikation nicht einverstanden sind.</p>
Medien	<p>Hinsichtlich der anzuwendenden Medien sollte einerseits darauf geachtet werden, dass die Informationen allen, die sie erhalten möchten, zur Verfügung gestellt werden können. Andererseits sollten sie nur in einem vertretbaren Aufwand/Nutzenverhältnis kommuniziert werden. Je nach örtlichen Gegebenheiten kommen folgende Medien⁷ in Betracht:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiterveranstaltungen, ggf. gesondert nach Zielgruppen• Foren im Intranet• E-Mail• Projektzeitschrift / -berichte• „Sprechstunden“.
Bring- und Holschuld	<p>Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die Kommunikation als Mittelweg zwischen „<i>Bring- und Holschuld</i>“ zu gestalten. D.h. einerseits sollten die Informationen grundsätzlich allen zwanglos zur Verfügung gestellt werden, andererseits sollte aber auch ein Anreiz geschaffen werden, sich die Informationen selbst zu beschaffen. Erst dann werden die Informationen auch bewusster auf- und wahrgenommen. Sehr häufig werden nämlich Informationen, die nur als „<i>Bring-schuld</i>“ geliefert werden, gar nicht gelesen, so dass bei einer scheinbaren guten Projektkommunikation der Zweck nicht erreicht wird.</p> <p>Letztendlich muss aber auch darauf geachtet werden, dass nicht „zu viel“ Information betrieben wird, so dass die Aufnahmefähigkeit überschritten wird.</p>

2.6 Einbindung externer Berater

2.6.1 Entscheidung über Einbindung externer Berater

Entscheidung über Einbindung	<p>Ob ein externer Berater in ein Projekt eingebunden werden sollte, ist im Rahmen der Formulierung des Projektauftrages zu entscheiden. Häufig wird bewusst auf die Beteiligung von externen Beratern verzichtet, damit sich die Projektbeteiligten noch enger thematisch mit dem Projekt befassen müssen. Folgende Punkte können jedoch dafür sprechen, einen externen Berater zu beteiligen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Begrenzte eigene personelle Ressourcen• Kein / zu wenig eigenes Know-how in Bezug auf das Projektziel• Hoher Zeitdruck
-------------------------------------	--

⁷ Wenn solche Medien etabliert werden, muss der entsprechende Pflegeaufwand berücksichtigt werden.

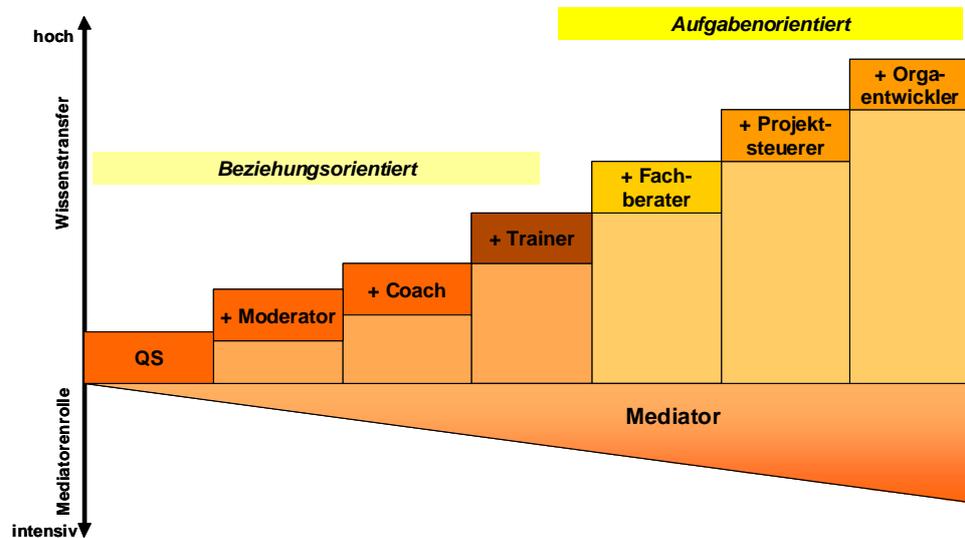
- **Hohes Projektrisiko**

In der Praxis können die Projektmitglieder zu Beginn des Projektes nur eingeschränkt beurteilen, ob die vorgesehene Projektplanung zielgerichtet ist, da ihnen die Erfahrung aus vergleichbaren Projekten fehlt. Um eine **effektive Planung** und Struktur des Projektes zu gewährleisten, kann ein externer Berater in das Projekt eingebunden werden, der über umfassende Kompetenzen und Erfahrungen in diesem Bereich verfügt. Damit handelt es sich um eine Möglichkeit der **Risiko-vermeidung** bzw. -verminderung.

Beispielsweise haben im Rahmen einer Softwareauswahl die Projektgruppenmitglieder in der Regel keine Erfahrung im Bereich der Auswahl einer kirchlichen Finanzsoftware. Um das Risiko einer unrealistischen Projektplanung zu reduzieren, ist es möglich, einen externen Fachberater mit der Begleitung des Auswahlprozesses zu beauftragen.

Auch der **Grad der Einbindung** ist in diesem Zusammenhang zu klären. Hier können folgende Stufen unterschieden werden, je nachdem ob er mehr beziehungs- oder aufgabenorientiert benötigt wird:

Mögliche Beraterrollen



Der Berater hat dabei je nach Rollenzuordnung folgende Aufgaben:

Beraterrolle	Aufgaben
Qualitätssicherer	„ Feedback “ geben
Moderator	Vor- /Nachbereitung, Moderation von Arbeits- und Projektgruppen, Methodenvermittlung
Coach	v.a. für Projektleitung / -gremien, persönliche Vorbereitungsgespräche/-termine , Abstimmungen
Trainer	Durchführung von Workshops und Schulungen
Fachberater	(gemeinsame) Erarbeitung von Konzepten
Projektsteuerer	Projektmanagementaufgaben , " Kümmerer " im Alltagsgeschäft
Organisationsentwickler	Begleitung der Umsetzungsphase
Mediator	Erzielen eines Konsenses , Berücksichtigung der " Kirchenkultur "

2.6.2 Anforderungs- und Bewertungskriterien

Für die Beteiligung eines externen Beraters in einem Softwareauswahlprozess ist die Grundvoraussetzung, dass er über das notwendige betriebswirtschaftliche Fachwissen für den Einsatz der Software im kirchlichen Finanzwesen verfügt. Auch sollte der Berater mit der praktischen Durchführung einer Ausschreibung sowie mit den Vorgaben der VOL/A für Ausschreibungen vertraut sein, damit eine kompetente Begleitung der Softwareauswahl sichergestellt ist.

Grundsätzlich sind folgende Anforderungs- und Bewertungskriterien für eine Beraterauswahl, unabhängig vom Projektinhalt zu nennen:

- **Fachliche Kompetenzen** zum Projektinhalt, belegt durch entsprechende Referenzen mit Ansprechpartnern
- **Methodische Kompetenzen** in Bezug auf die Projektdurchführung
- **Beraterteam**
 - Namentlich genannte Berater incl. Alter
 - Berufliche Erfahrungen
 - Erfahrungen als Berater
 - Persönliche Kompetenzen
 - Konkreter Einsatz und Funktion im Projekt
- **Projekterfahrungen im kirchlichen Bereich**, belegt durch entsprechende Referenzen
- Nachweis über die **Leistungsfähigkeit** und **Zuverlässigkeit** incl. Erklärungen wie z.B.
 - Erklärungen in Anlehnung an **§ 7 VOL/A**
 - Erklärungen zum **Datenschutz**
 - Ablehnung der **Technologie von L. Ron Hubbard**
 - Auskünfte über die Gesellschafterstruktur, Konzernzugehörigkeit, auftragsbezogene Zusammenarbeit sowie Erklärungen zu den Umsatzverhältnissen

- **Bescheinigungen / Nachweise** wie z.B.
 - Handelsregisterauszug
 - Auszug aus dem Gewerbezentralregister
 - Bescheinigung über eine bestehende Haftpflichtversicherung
 - Steuerliche Bescheinigungen.

Darüber hinaus stellen die **Qualität des erstellten Angebots** sowie die **persönliche Präsentation** wesentliche Merkmale für einen externen Berater dar. Hier kann man bereits feststellen, ob die „*Chemie*“ zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer stimmt.

Letztendlich bildet der **Preis** für das jeweilige Angebot ein wesentliches Kriterium für die Beraterauswahl.

2.7 Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement

Anhand von klassischen Problemen, die Projekte zum Scheitern bringen, können folgende grundsätzliche Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

- **Leitungs- und Führungskräfte** müssen
 - das Projekt nachhaltig unterstützen
 - eine hohe Identifikation mit dem Projekt zeigen
 - sich als Macht- und Fachpromotoren einbringen

- **der Projektleiter** muss über hohe Kompetenzen als
 - Organisator / Projektmanager
 - Kommunikator
 - Moderator / Mediatorverfügen

- **Projektmitarbeiter** müssen über
 - Methodisches Wissen
 - Erfahrung in Teamarbeit
 - Sozialkompetenzenverfügen.

Darüber hinaus sind insbesondere in **Kirchenprojekten** folgende zusätzliche Erfolgsfaktoren wichtig:

- Notwendige **Entscheidungen** sind herbeizuführen und nicht zu vertagen
- Die **Verantwortlichkeiten** zwischen den o. g. Projektgremien sind klar und eindeutig festzulegen. In diesem Zusammenhang ist die Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern hinsichtlich der Projektarbeit dem Projektleiter bzw. Teilprojektleiter zu übertragen.

- Die **Projektkultur** sollte so gepflegt werden, dass
 - **Befindlichkeiten**
 - **Konflikte**
 - **Ängste**
 - **Widerstände**offen gelegt werden, so dass sie sachlich bearbeitet werden können
- Hinsichtlich folgender Punkte ist eine **Klarheit** zu schaffen, um eine effektive und effiziente Projektarbeit zu ermöglichen:
 - **Sprache / Begrifflichkeiten**
 - **Regelungen / Entscheidungen**
 - **Ergebnisse / Protokolle**
- Um die **Projektergebnisse** nachhaltig zu sichern und letztendlich in der Organisation und somit den Menschen zu verankern, sind Projekte auch immer unter den Gesichtspunkten der erforderlichen
 - **Personalentwicklung**
 - **Organisationsentwicklung**
 - **Kulturveränderung**zu betrachten.

2.8 Checkliste für das Projektmanagement

2.8.1 Projektauftrag und -planung

- Es handelt sich um ein **Projekt**
- Erstellen eines formalen, schriftlichen **Projektauftrag** mit allen erforderlichen Bestandteilen (durch Beschluss des zuständigen Leitungsgremiums = Projektauftraggeber) auf der Grundlage einer **Zieldiskussion**
- Erstellen einer **Projektplanung** mit allen erforderlichen Bestandteilen

2.8.2 Projektorganisation

- Installation einer **Lenkungsgruppe**
- Festlegen des **Projektleiters**
- Festlegen von **Teilprojektleitern** (falls erforderlich)
- Festlegen von **Projektteams / Projektmitarbeitern**
- Festlegen der Kompetenzen aller **Projektgremien**

2.8.3 Projektcontrolling

- Erstellen einer **Risikobewertung**
- Festlegen des **Controllingprozesses**

2.8.4 Projektkommunikation und Akzeptanzmanagement

- Kommunikation zum Projektbeginn
- Kommunikation während der Projektlaufzeit
- Kommunikation zum Projektabschluss
- Festlegen der Medien
- Gezielte Auswahl von Instrumenten zum **Akzeptanzmanagement**

1.8.5 Einbindung externer Berater

- Prüfung der Notwendigkeit der Einbindung eines **externen Beraters**
- Festlegung der **Beraterrolle**
- Durchführung einer **Ausschreibung**
- Angebotspräsentation**
- Entscheidung**

3 Akzeptanzmanagement am Beispiel der Auswahl einer neuen Finanzsoftware

3.1 Vorbemerkungen

Akzeptanzmanagement und Projektkommunikation als Erfolgsfaktoren

Ein erfolgreiches Akzeptanzmanagement und eine „richtige“ Projektkommunikation sind entscheidende Erfolgsfaktoren für alle Projekte. Das Akzeptanzmanagement für die Auswahl/Einführung einer neuen Finanzsoftware ist in enger Abstimmung und Synchronisierung mit dem übergeordneten Akzeptanzmanagement zur Einführung des neuen Finanzwesens wahrzunehmen.

Die Auswahl und der Einsatz einer neuen Finanzsoftware im Rahmen der Einführung der kirchlichen Doppik bzw. der kirchlichen erweiterten Kameralistik haben erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter, die mit dieser Software arbeiten. So müssen die Anwender lernen, mit neuen Eingabemasken sowie einer neuen Programmstruktur umzugehen. Darüber hinaus müssen sie mit der in der Software abgebildeten kirchlichen Doppik bzw. kirchlichen erweiterten Kameralistik vertraut werden.

Daher ist es wichtig, dass eine Software ausgewählt wird, die den Anforderungen der Beschäftigten der Kirchenverwaltung entgegenkommt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass verwaltungsinterne Widerstände gegen den Einsatz der neuen Finanzsoftware entstehen, die den Erfolg des gesamten Projektes zur Einführung der kirchlichen Doppik bzw. der erweiterten kirchlichen Kameralistik in Frage stellen können. Somit ist es von zentraler Bedeutung, dass zum einen die Leitungsebene und zum anderen die Mitarbeiter die Auswahl und den Einsatz einer neuen Finanzsoftware akzeptieren.

Daher sollte die Akzeptanz der neuen Finanzsoftware durch ein effektives Akzeptanzmanagement umfassend gesteuert werden. Das Akzeptanzmanagement beschränkt sich dabei nicht nur auf den Zeitraum der Auswahl der Software. Um eine nachhaltige Akzeptanz der neuen Finanzsoftware sicherzustellen, wird das Akzeptanzmanagement bereits vor der eigentlichen Softwareauswahl aufgebaut und eingesetzt. Auch nach Abschluss der Softwareauswahl wird insbesondere der Beginn des Einsatzes der neuen Finanzsoftware durch ein zielgerichtetes Akzeptanzmanagement begleitet.

Ob letztendlich die Etablierung eines Akzeptanzmanagements in Form eines eigenen Teilprojektes, wie eingangs dargestellt, erforderlich ist, ist anhand des Projekthinhaltes sowie der örtlichen Rahmenbedingungen zu entscheiden.

3.2 Grundlagen des Akzeptanzmanagements

Es ist eine Binsenweisheit, dass der Erfolg eines Projektes, neben der Erfüllung der rein technischen Zielerfüllung vor allem von seiner Akzeptanz bei den Beteiligten bzw. Betroffenen abhängt. Trotzdem wird dem Akzeptanzmanagement im Rahmen eines Projektes oder Veränderungsprozesses vielfach zu wenig Beachtung beigemessen.

Gründe für den Verzicht auf Akzeptanzmanagement

Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Es stehen nur **begrenzte Ressourcen** für das Projekt zu Verfügung und die Projektverantwortlichen entscheiden häufig, diese auf die technische Zielerfüllung zu konzentrieren.
- Die Projektverantwortlichen **unterschätzen die Notwendigkeit** des Akzeptanzmanagements.

- Akzeptanzmanagement und seine Instrumente sind im Vergleich zu den anderen Projektaufgaben zu „**weich**“, nicht fassbar und unkonkret. Die Projektbeteiligten wissen diese daher nicht optimal einzusetzen.
- Akzeptanzmanagement scheint immer nur auf Information, Kommunikation und Beteiligung herauszulaufen und es wird **nicht die Notwendigkeit gesehen** diesen Aufwand zu betreiben – zumal jeder Betroffene sich einbringen kann.

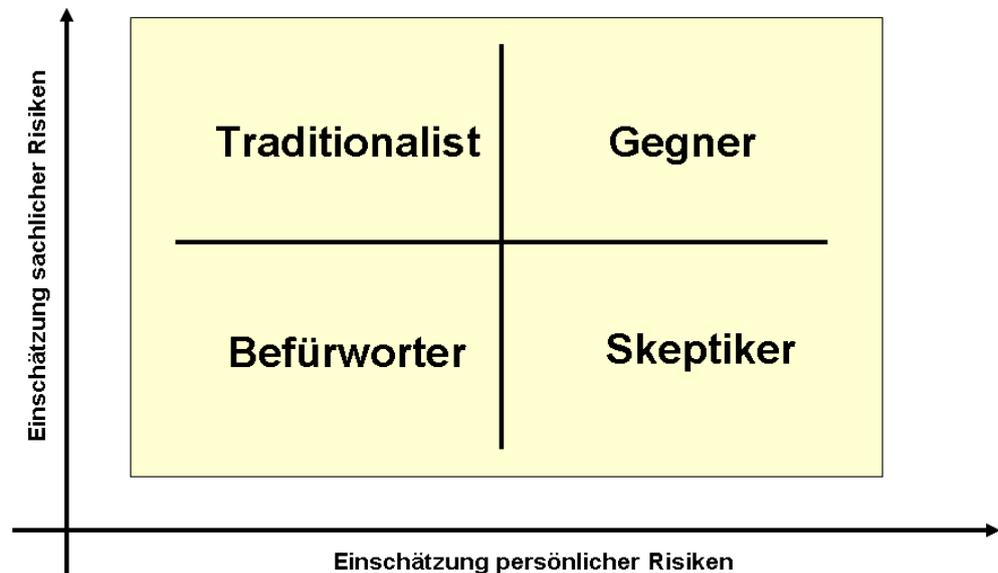
Der Verzicht auf Maßnahmen zum Akzeptanzmanagement hat aber häufig negative Folgen für alle Beteiligten: Das Projekt entwickelt in der Breite der Belegschaft ein negatives Image und das nötige Interesse an der Neuerung entwickelt sich nur sehr langsam.

Gerade bei einem Projekt wie der Einführung einer neuen Finanzsoftware ist auf Grund des traditionell sehr starken technischen Fokus die Gefahr groß, den weichen Aspekt des Akzeptanzmanagements zu vernachlässigen.

Speziell im kirchlichen Umfeld gilt es allerdings, die betroffenen Menschen zu Beteiligten zu machen und für Verständnis und Akzeptanz zu werben. Dies gilt sowohl für die Verwaltungen, als auch für die ehrenamtlichen z.B. Synodalen, die Finanzberichte in neuer Form vorgelegt bekommen sollen.

Grundsätzlich muss man bei **Veränderungsprozessen** sowohl von **Befürwortern** als auch von **Skeptikern, Traditionalisten** und **Gegnern** der Neuerung ausgehen.

Akzeptanzmatrix: Zielgruppen-Typen



Risiko- einschätzung der Beteiligten

Für jeden dieser Zielgruppen-Typen muss ein spezieller Aufbau des Akzeptanzmanagements gewählt werden.

- Die Akzeptanz von **Befürwortern** muss über den Prozess hinweg gehalten und zur Überzeugung der anderen Gruppen genutzt werden.
- **Traditionalisten** sind Personen, die aus Erfahrung oder rationalen Gründen der Neuerung kritisch gegenüber stehen. Diese stellen häufig eine

sehr große Gruppe dar und sind in der Regel für ehrlich gemeinte Überzeugungsarbeit offen.

- **Skeptiker** sind meist ebenso zahlreich. In Abgrenzung zur Gruppe der Traditionalisten begründen weniger rationale als individuelle Gründe und Angst vor Veränderung ihre kritische Haltung zur Neuerung. Dementsprechend muss das Akzeptanzmanagement vor allem auf die individuellen Ängste der Personen eingehen und versuchen diese abzubauen.
- Die Gruppe der **Gegner** der Neuerung kann meist nur davon überzeugt werden, dass die Veränderung kommen wird und sie Wege finden müssen damit umzugehen. Akzeptanzmanagement im kirchlichen Umfeld hat die Aufgabe, im Rahmen seiner Möglichkeiten individuell auf diese Personen zuzugehen und muss ihnen helfen, entsprechende Wege zu finden.

Eine wichtige Erfahrung in zahlreichen Projekten ist, dass auch in kirchlichen Projekten für jeden einzelnen Akteur ein **Nutzen** aus dem Projekt sichtbar sein muss, um einen positiven Beitrag von den Projektbeteiligten bzw. -betroffenen erwarten zu können.

Es lassen sich zwei Dimensionen von Nutzenerwartungen unterscheiden, die bezogen auf die einzelne Person häufig verschwimmen:

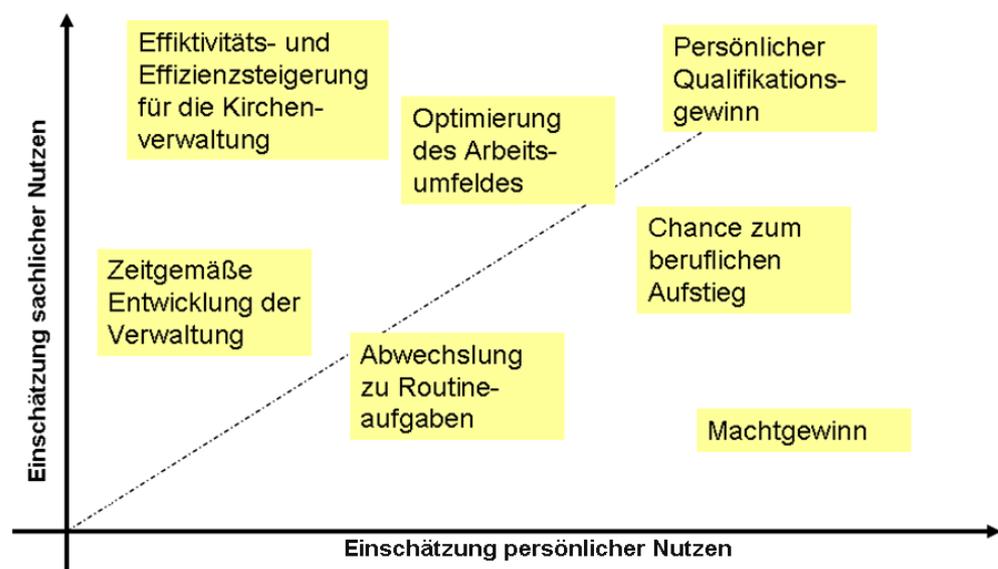
- Einschätzung eines **sachlichen** Nutzens des Projektes, d.h. z.B. einen Nutzen für die Kirchenverwaltung (ohne, dass dieser zwingend mit einem persönlichen Nutzen verbunden ist)
- Einschätzung eines **persönlichen** Nutzens, d.h. z.B. Zeiteinsparung bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung.

Nutzen- einschätzung der Beteiligten

In Kirchenverwaltungen kann davon ausgegangen werden, dass sachliche Nutzenerwartungen bzw. Nutzenerwartungen für die Allgemeinheit eine stärkere Rolle als in anderen Organisationen spielen. Gleichwohl sind auch in Kirchenverwaltungen beide Dimensionen zu berücksichtigen.

Beispiele für die Einschätzung eines sachlichen und persönlichen Nutzens:

Akzeptanzmatrix: Nutzeinschätzung



Die Bedeutung des Akzeptanzmanagements im Rahmen eines Projektes liegt darin, die am Projekt beteiligten und betroffenen Menschen in ihrer Komplexität in den Blick zu nehmen und durch den **Einsatz geeigneter Mittel** die Akzeptanz des Projektes und damit seine **Erfolgswahrscheinlichkeit** zu erhöhen.

3.3 Ziele des Akzeptanzmanagements

3.3.1 Grundsätzliche Aufgaben und Funktion eines Akzeptanzmanagements

Funktion des Akzeptanzmanagements

Das Ziel des Akzeptanzmanagements ist es, den Projekterfolg abzusichern. Hierzu gilt es eine möglichst hohe Akzeptanz für das Projekt zu erreichen. Dazu kann eine im Schnitt möglichst niedrige Risikoeinschätzung und eine möglichst hohe Nutzeinschätzung beitragen.

Dies bedeutet dreierlei:

1. **Das Akzeptanzmanagement denkt proaktiv**, d.h. es berät die Projektscheider dahingehend, dass das Projekt auf einem Kurs gehalten wird, der den Nutzen des Projektes sichtbar werden lässt und hilft, die Risiken für die Zielgruppen zu minimieren. Damit ist nicht „Schönfärberei“ oder das „Vertuschen von Risiken“ gemeint, sondern ein „Hineinhören und -denken“ in die Zielgruppen, bevor Entscheidungen getroffen werden.
2. **Das Akzeptanzmanagement sorgt angemessen für Information, Kommunikation und Beteiligung** der Betroffenen. Das bedeutet, nicht jeden immer und bei allem zu beteiligen, sondern darauf zu achten, dass die richtigen Zielgruppen zur richtigen Zeit mit dem richtigen Medium in das Projekt eingebunden werden.
3. **Das Akzeptanzmanagement orientiert sich am Projekterfolg und nicht an „allen“**. Dies bedeutet, dass das Akzeptanzmanagement nicht die Akzeptanz des Projektes durch jeden Einzelnen, sondern vielmehr durch die Zielgruppen anstrebt. Auch in Kirchenverwaltungen wäre ein Akzeptanzmanagement überfordert, wenn es dazu beitragen wollte, „es im Projekt allen recht zu machen“. Es sollte versuchen, die Zahl der Projektverlierer so gering wie möglich zu halten und Verlierern angemessen zur Seite zu stehen. Es kann aber nicht verhindern, dass es mit jeder Veränderung Verlierer geben wird.

Proaktiv und am Projekterfolg orientiert

Sog statt Druck

Ein Akzeptanzmanagement arbeitet mit „weichen“ Instrumenten. Es ist nicht seine Aufgabe, dass ein bestimmter „*Druck*“ in Richtung des einen oder anderen Projektschrittes aufgebaut wird. Vielmehr gilt es einen „*Sog*“ in die gewünschte Richtung zu entwickeln. Akzeptanzmanagement will dazu beitragen, die Akteure dazu zu bewegen, von sich aus das Projekt positiv zu begleiten.

Ein gutes Bild hierfür ist der Bau einer Kathedrale:

„Sage den Arbeitern nicht, dass sie Steine hauen müssen, sondern dass sie ein Haus für den HERRN bauen!“

3.3.2 Ziele und Aufgaben im Rahmen der Auswahl und der Einführung einer Finanzsoftware

Die Auswahl und Einführung einer Finanzsoftware geht mit sehr verschiedenen Veränderungsprozessen einher:

- **neue Software** (funktionale und technische Aspekte)
- **neue Prozesse** (arbeitstechnische und soziale Aspekte)
- ggf. **neuer Rechnungsstil** (Doppik oder erweiterte Kameralistik)

Ein Grundsatz bei kirchlichen Veränderungsprozessen sollte lauten, möglichst **nicht zu viele Aspekte** auf einmal umzustellen. Nur so kann man auf einer stabilen Basis (Bewährtem) Neues wagen und die mit Modernisierungsprozessen einhergehende Unsicherheit begrenzen. Dieser Grundsatz kann, wie oben aufgezeigt, im Zusammenhang mit der Einführung einer neuen Finanzsoftware im Rahmen des neuen Finanzwesens in einer Landeskirche nur selten eingehalten werden und stellt somit erhöhte Anforderungen an ein Akzeptanzmanagement.

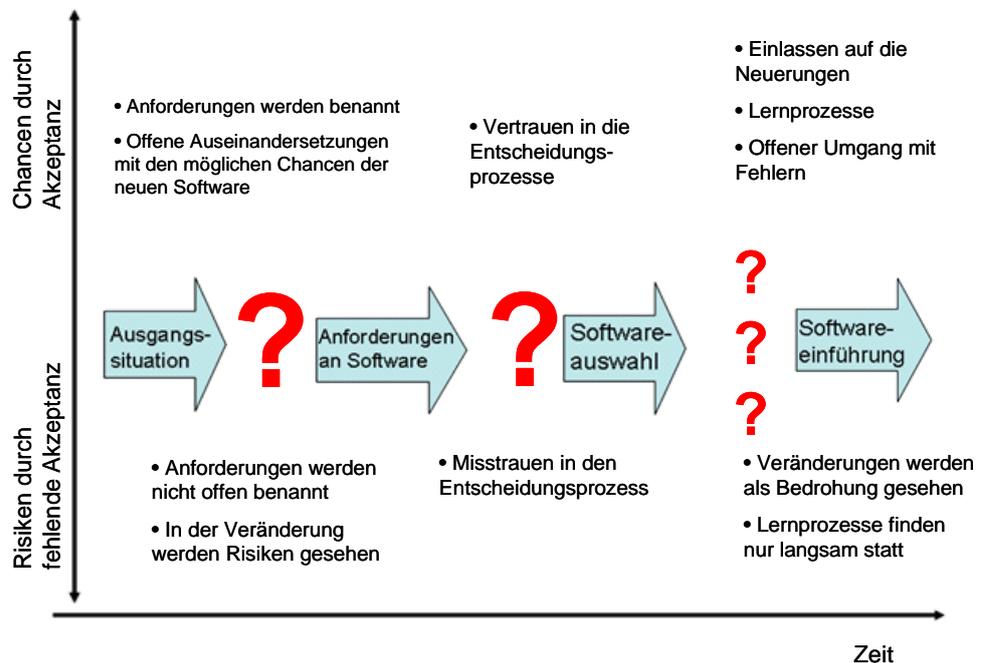
Im Einzelnen gilt es dafür zu **sorgen**, dass

- das Projekt der Softwareeinführung von der Auswahl bis zur Implementierung **nachvollziehbar** und **transparent** durchgeführt wird, d.h. dass grundsätzlich interessierte Mitarbeiter und Ehrenamtliche sich über Inhalte und Prozessschritte jederzeit leicht zugänglich informieren können,
- die Informationspolitik auch **weniger interessierte Mitarbeiter** erreicht,
- die Softwareeinführung mit und nicht gegen die in der Organisation arbeitenden Mitarbeiter durchgeführt wird,
- **Konfliktpotenziale** frühzeitig erkannt werden, so dass gegengesteuert werden kann,
- **Denk-, Einstellungs-, Verhaltensveränderungen** nachhaltig erreicht werden quer durch alle Hierarchien und sowohl in der Verwaltung, in den Leitungsgremien als auch bei den betroffenen Ehrenamtlichen,
- im Einführungsprozess die jeweilige **kirchliche** und **Verwaltungskultur** der Landeskirche Berücksichtigung findet,
- das Akzeptanzmanagement für die Auswahl/Einführung einer neuen Finanzsoftware ist in enger **Abstimmung** und **Synchronisierung** mit dem übergeordneten Akzeptanzmanagement zur Einführung des neuen Finanzwesens wahrzunehmen.⁸

Grobplanung des Akzeptanzmanagements

⁸ In einem Gesamtprojekt zur Einführung eines neuen Finanzwesens stellt die Einführung der neuen Software in der Regel ein Teilprojekt des übergeordneten Akzeptanzmanagements dar (siehe Abb. in Kap. 1, S. 9)

Bedeutung von Akzeptanz für den Software-Beschaffungsprozess



3.4 Planung und Organisation des Akzeptanzmanagements

Teilprojektgruppe
oder wichtige
Teilaufgabe

Akzeptanzmanagement ist als **zentraler Bestandteil** des Projektes zu konzipieren. Je nach Größe und Komplexität des Projekts ist eine eigene **Teilprojektgruppe** Akzeptanzmanagement einzurichten oder Akzeptanzmanagement als eine eigene wichtige Teilaufgabe herauszuheben und eine verantwortliche Person zu benennen.

3.4.1 Grundfragen an die Planung eines Akzeptanzmanagements

Am Anfang eines Akzeptanzmanagements sollte eine **genaue Festlegung der Ziele** des Akzeptanzmanagements (Kommunikation, Einbindung, Veränderungsklima schaffen) vorgenommen, die **Zielgruppen** des Akzeptanzmanagements festgelegt und die **Rahmenbedingungen** des Akzeptanzmanagements beschrieben werden.

Auf dieser Basis kann ein **Grobkonzept** zum Akzeptanzmanagement mit u. a. folgenden Inhalten erstellt werden:

- Welche **strategischen** und **operativen Ziele** sollen mit dem Akzeptanzmanagement erreicht werden (z.B. für den Einführungsprozess, die nachhaltige Akzeptanz der neuen Software etc.)?
- Welche **Zielgruppen** soll das Akzeptanzmanagement in den Blick nehmen (z.B. Usergruppen, Verwaltungsmitarbeiter, Leitungsebenen, Ehrenamtliche)?
- Welche **Rahmenbedingungen** muss das Akzeptanzmanagement berücksichtigen (z.B. Vorfestlegungen der Synode, Erfahrungen aus vorangegangenen Modernisierungsprozessen etc.)
- Welche **Projektorganisation** soll dem Akzeptanzmanagement hinterlegt werden (vgl. Projektorganisation)?

Verfolgung von
strategischen und
operativen Zielen

- Welche **Phasen** des Softwareeinführungsprozesses sollen mit dem Akzeptanzmanagement begleitet werden; soll das Akzeptanzmanagement in einzelne Phasen eingeteilt werden (vgl. Kap. 4.2.)?
- Welche Aspekte müssen von einem **Kommunikations-** und **Schulungskonzept** berücksichtigt werden?
- Auf welchen **Wegen** soll die Akzeptanz des Projektes in den verschiedenen Phasen und Zielgruppen ermittelt werden, um ggf. gezielt einen Schwerpunkt des Akzeptanzmanagements zu setzen?

Dieses Grobkonzept kann in Form eines **Brainstormings** oder eines **Workshops** erstellt werden und liefert die Gewähr, dass in der weiteren Planung alle wesentlichen Aspekte Berücksichtigung finden.

Auf dieser Basis sollte – wie im Kapitel „Projektmanagement“ dargestellt – eine Feinplanung erfolgen, die auch eine Personal-, Zeit- und Aufwandsplanung sowie die Festlegung der einzelnen Arbeitspakete beinhaltet.

3.4.2 Verankerung des Akzeptanzmanagements im Projekt

Akzeptanzmanagement ist Aufgabe aller am Projekt beteiligten

Akzeptanzmanagement ist als eine **Querschnittsaufgabe** im Projekt zu verstehen. Jede technische oder kaufmännische Entscheidung muss unter dem Gesichtspunkt der Akzeptanz durchleuchtet werden. **Dies bedeutet nicht, dass keine Festlegungen getroffen werden dürfen, die nicht auf Konsens bei allen Betroffenen stoßen.** Aber bei jeder außenwirksamen Entscheidung ist zu hinterfragen, ob diese zu nachhaltigen Akzeptanzproblemen bei den späteren User-Gruppen bzw. Berichtsempfängern führt. Im Zweifelsfall ist bewusst zwischen einem möglichen Akzeptanzverlust und einer technischen oder kaufmännischen Funktionalität abzuwägen.

Die verantwortliche Person oder Teilprojektgruppe Akzeptanzmanagement ist daher über alle relevanten Prozesse und Entscheidungen im Gesamtprojekt der Softwareeinführung zu informieren, um auf mögliche Probleme aufmerksam zu machen und mögliche Lösungsansätze entwickeln zu können.

Gleichwohl darf die Aufgabe des Akzeptanzmanagements **nicht nur allein** in der Hand der gleichnamigen Teilprojektgruppe oder der verantwortlichen Person gesehen werden. Vielmehr ist **jede im Projekt involvierte Person** aufgefordert, ihr Tun unter dem Gesichtspunkt der späteren Akzeptanz der einzuführenden Software zu reflektieren. Die Projektgruppe kann lediglich durch die in Kap. 3.5 bis 3.7 aufgeführten Maßnahmen Rahmenbedingungen für eine Akzeptanz der Finanzsoftware schaffen und den anderen Projektverantwortlichen Hinweise zu deren Beitrag zu einem gelungenen Akzeptanzmanagement liefern.

Die Aufgabe des Akzeptanzmanagements im Projekt stellt besondere Anforderungen an die verantwortliche Person oder Teilprojektgruppe. Sie muss sowohl **sensibel** und **diplomatisch**, als auch **durchsetzungsstark** agieren können.

Zum einen gilt es die **Befindlichkeiten**, also insbesondere die Risiko- und Nutzeinschätzungen der Projektbeteiligten und Betroffenen einschätzen und mit entsprechenden Maßnahmen einen positiven Einfluss nehmen zu können. Zum zweiten ist es die Aufgabe des Akzeptanzmanagements, die **Projektentscheider** so zu beraten, dass projekttechnische Entscheidungen auf möglichst große Akzeptanz stoßen.

Zum Dritten sind schwelende Konflikte im Projekt sehr schädlich für dessen Akzeptanz. Daher müssen diese von der für das Akzeptanzmanagement verantwortlichen Person oder Teilprojektleitung transparent gemacht werden. So paradox es klingt: letztlich ist das Akzeptanzmanagement im Zweifelsfalle mitverantwortlich

dafür, **Konflikte zum Ausbruch kommen zu lassen**, um mittel- und langfristig wieder „*Ruhe in das Projekt*“ zu bekommen.

Um diese heikle Aufgabe meistern und Konflikte beherrschen zu können, sollte die verantwortliche Person bzw. die Teilprojektleitung daher im besonderen Maße in der Kirchenverwaltung etabliert sein.

3.5 Grundsätzliche Gestaltung des Akzeptanzmanagements

3.5.1 Drei Phasen des Akzeptanzmanagements im Rahmen der Einführung einer Finanzsoftware

Die Einführung einer neuen Software lässt sich grob in drei Phasen aufteilen:

- **Phase 1:** Vorbereitung der Beschaffung (Lastenheft, Ausschreibung etc.)
- **Phase 2:** Softwareauswahl (Bewertung der Angebote und Bieterpräsentationen, Entscheidungsprozesse)
- **Phase 3:** Implementierung der neuen Software

Jede dieser Phasen stellt besondere Anforderungen an das Akzeptanzmanagement. Die Zahl der unmittelbar Beteiligten schwankt zwischen den Phasen erheblich und damit auch die etwas darüber hinausgehende Zielgruppe des Akzeptanzmanagements.

Es gilt eine repräsentative Beteiligung der Betroffenen sicher zu stellen, wobei die technische Softwareauswahl primär in der Hand einer kleinen Expertengruppe liegt.

3.5.2 Akzeptanzmanagement und Zielgruppen

Im Rahmen der Projektorganisation und Personalplanung für das Teilprojekt Akzeptanzmanagement sind verschiedene Akteure in den Blick zu nehmen:

- **Projektgruppe Akzeptanzmanagement**, als primäre Arbeitsebene
- Mögliche nötige **Projektunterstützung** von Dritten
- Die **Projektentscheidungsebene** (hierzu zählt auch die Projektleitung des Gesamtprojektes Neues Finanzwesen)
- **Projektbeteiligte** (z.B. die Finanzabteilung)
- **Projektbetroffene**, also Personen, die mittelbar von der neuen Finanzsoftware betroffen sind (z.B. andere Verwaltungsmitarbeiter, Fachleitungs-personen nicht aus dem Finanzbereich, Oberkirchenrat, Synodale)

Ein Akzeptanzmanagement steht somit vor der Aufgabe, verschiedene formale Zielgruppen sowie verschiedene Typen von Zielgruppen mit unterschiedlichen Nutzenerwartungen in den Blick zu nehmen:

Je nach dem Rollenverständnis der Akteure und der örtlichen Situation sind noch **weitere Unterscheidungen** zu treffen, z.B. in Synodale Gremien, MAV, Datenschutzbeauftragter, Rechnungsprüfung etc. Aus diesem Grunde muss ein Akzeptanzmanagement **individuell** für jedes Projekt konzipiert und durchdacht werden.

Relevante
Zielgruppen
variieren in
unterschiedlichen
Projektphasen

Projektgruppe
Entscheidungsebene
Beteiligte und
Betroffene

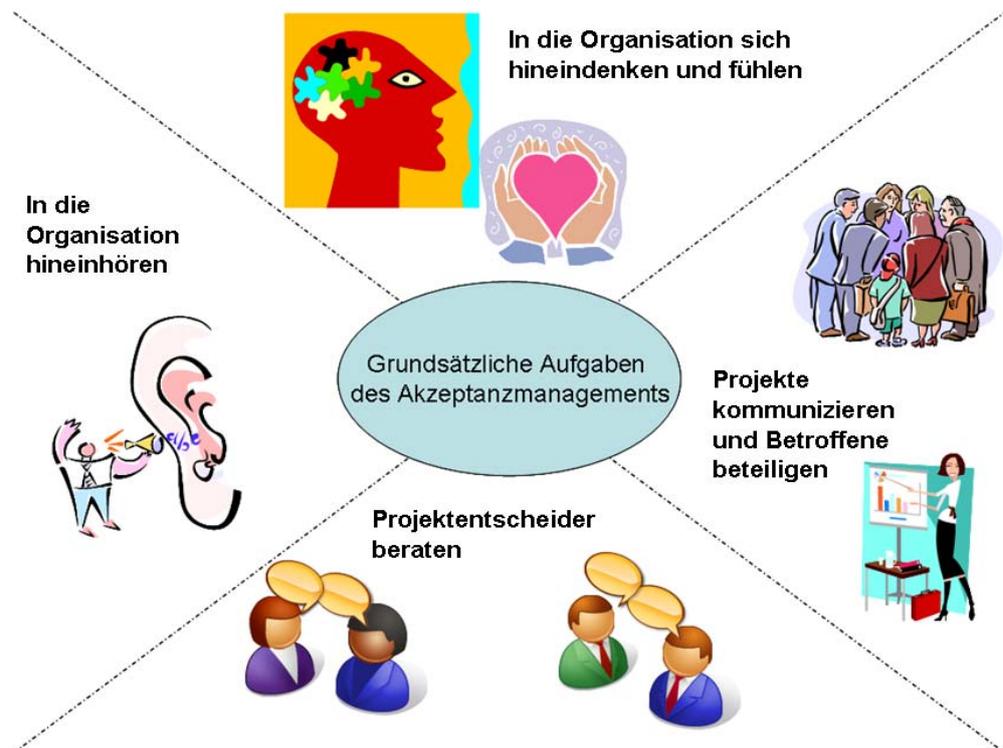
**Sachlich-
rationaler und
persönlich-
individueller
Zugang an
Zielgruppen**

In den folgenden Ausführungen können daher nur grob auf der Basis von Erfahrungen mögliche **Zielsetzungen** und **Ansatzpunkte** des Akzeptanzmanagements in den einzelnen Phasen des Beschaffungs- und Einführungsprozesses einer neuen Finanzsoftware umschrieben werden. Die erste Dimension „**Formale Zielgruppen**“ ist pro Projekt unterschiedlich und wird daher im Folgenden nicht differenziert betrachtet. In jedem Projekt muss auf Basis der gegebenen Rahmenbedingungen entschieden werden, welche der im Folgenden genannten Instrumente sich für die jeweilige Zielgruppe am besten eignen. Je nach sachlicher und persönlicher Risiken- und Nutzeinschätzungen der Zielgruppe ist entweder ein sachlich-rationaler Zugang oder ein persönlich-individueller Zugang des Akzeptanzmanagements zu suchen.

3.5.3 Grundsätzliche Formen des Akzeptanzmanagements

Aus den bisherigen Ausführungen ergeben sich plakativ zusammengefasst **vier Grundaufgaben** des Akzeptanzmanagements.

Vier Grundaufgaben des Akzeptanzmanagements



**hineinhören
hineinfühlen
kommunizieren
und beraten**

- In die Organisation bzw. den Kreis der Betroffenen **hineinhören**, um die Ansatzpunkte des Akzeptanzmanagements herausarbeiten zu können (z.B. Risiken- und Nutzeneinschätzungen). Jeder mittelbare und unmittelbare Kontakt mit Betroffenen bietet die Gelegenheit Informationen über die Akzeptanz des Projektes aufzunehmen. Ein Akzeptanzmanagement sollte gezielt dafür sorgen, dass alle **relevanten Informationen** aufgenommen werden können.
- Sich auf Basis der Informationen aus der Organisation, der Projektplanung und laufenden Diskussionen im Projekt in die Organisation **hineindenken und -fühlen**, um Herausforderungen für das Akzeptanzmanagement frühzeitig zu erkennen.
- Für eine angemessene **Projektkommunikation und -beteiligung** zu sorgen. Projektkommunikation meint an dieser Stelle einen dialogischen Prozess von einer eher einseitigen Projektinformation bis hin zu einem Austausch von Argumenten auf Augenhöhe. Beteiligung geht an dieser Stelle noch einen Schritt weiter und erweitert die Kommunikation um das Tun, d.h. die konkrete Mitarbeit an Projektaufgaben.
- **Projektentscheider im Projektverlauf zu beraten**, um die Akzeptanz des Projektes zu steigern bzw. Akzeptanzverluste zu vermeiden.

3.6 Gestaltung des Akzeptanzmanagements im Vorfeld der Softwarebeschaffung

Vor der Softwareauswahl wird der Grundstein für spätere Akzeptanz gelegt

Im Vorfeld der Softwarebeschaffung wird der Grundstein für die spätere Akzeptanz der neuen Technik gelegt. Im Rahmen dieser Projektphase werden die funktionalen Anforderungen an die zu beschaffende Finanzsoftware ermittelt.

Aufgabe des Akzeptanzmanagements ist es, Sorge zu tragen, dass alle relevanten formalen Zielgruppen die Gelegenheit haben, ihre Anforderungen an die zu beschaffende Finanzsoftware zu artikulieren. Dies bedeutet in dieser Phase grundsätzlich über die Planungen zur Einführung einer neuen Software zu informieren und gezielt die benötigten Informationen bei den Zielgruppen abzufragen.

Instrumente sind z.B.:

- **für kirchliche Gremien** (Finanzausschuss der Synode):
Einbringung einer Vorlage an den Finanzausschuss der Synode, welche die Notwendigkeit und den zeitlichen Ablauf einer Softwarebeschaffung erläutert; Bericht des zuständigen Leiters Finanzen und gezielte Aufforderung, die benötigten Anforderungen an die neue Software in einer bestimmten Frist anzumelden.
- **für Führungskräfte** (außerhalb des Finanzbereiches):
Tagesordnungspunkt im Leitungsgremium (z.B. Sitzung des Oberkirchenrats); Erläuterung möglicher Anforderungen an eine Finanzsoftware anhand eines Fragebogens; Setzung einer Frist für Rückmeldungen
- **für Mitarbeiter des Finanzbereichs**
Workshop zur Einführung der neuen Software; Diskussion anhand Präsentation möglicher Funktionalitäten

Wichtig ist es, in dieser Phase bereits deutlich zu machen, dass die letztendliche Auswahl primär in einem kleinen Kreis von Experten nach kaufmännischen und rechtlichen Grundsätzen gefällt wird und es sein kann, dass nicht immer alle

benötigten Funktionalitäten in der gewünschten Form zur Verfügung gestellt werden können.

Dieser **sachlich-formale Weg** der Informationsgewinnung ermöglicht es dem Akzeptanzmanagement zum einen, die Nutzen- und Risikoeinschätzung der Zielgruppe wahrzunehmen und zum anderen bereits positiv auf Risikoeinschätzung (insbesondere sachlicher Risiken) einzuwirken. Bereits in dieser Phase dürften die Befürworter, Traditionalisten, Skeptiker und Gegner einer Finanzsoftware sichtbar werden.

Zum einen gilt es daher, die Befürworter zu vernetzen und deutlich zu machen, dass die Personen, die sich bereits zu diesem Zeitpunkt konstruktiv einbringen, die größten Chancen besitzen ihre Vorstellungen in den Softwareauswahlprozess einzubringen.

Zum anderen sollte mit Schlüsselpersonen aus der Gruppe der Traditionalisten, Skeptiker und Gegner ein persönlicher Dialog gesucht werden, um deren **individuelle Nutzen- und Risikoeinschätzung abzufragen**. Dies ermöglicht einen Eindruck über die möglichen kritischen Argumente gegen die Softwareeinführung und mögliche Nutzenargumente aufzunehmen und für die weitere Projektplanung zu berücksichtigen.

Auf der anderen Seite kann auf diesem Wege den **Schlüsselpersonen** vermittelt werden, dass ihre konstruktive Auseinandersetzung mit dem Projekt geschätzt wird und sie daraus einen persönlichen Nutzen ziehen können (sachlicher Nutzen für ihre Arbeit, persönlicher Nutzen der formalen oder informellen Aufnahme in den Entscheidungskreis etc.).

Auf der Basis der so gewonnenen Informationen können die Projektentscheider beraten werden, wie die Akzeptanz der Softwarebeschaffung gesteigert werden kann und welche Aspekte dessen Akzeptanz gefährden.

Mögliche Instrumente des Akzeptanzmanagements in der Phase der Vorbereitung der Softwareausschreibung:

Mögliche Instrumente des Akzeptanzmanagements im Überblick

1. Vorbereitung der Beschaffung	„hineinhören; denken; fühlen“	„kommunizieren“ „beteiligen“	„Entscheider beraten“
Sachlich-rationaler Zugang	<ul style="list-style-type: none"> - Einrichten einer zentralen Email-Adresse für allg. Anfragen / Anregungen / Kritik - 	<ul style="list-style-type: none"> - Workshops - gezielte Fragebögen „Anforderungen an die Software“ - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Sachliche Hinweise zu Anforderungen an die Software - Ggf. bereits technische und prozedurale Hinweise
2. technische Softwareauswahl	„hineinhören; denken; fühlen“	„kommunizieren“ „beteiligen“	„Entscheider beraten“
3. Vorbereitung und neue Software	„hineinhören; denken; fühlen“	„kommunizieren“ „beteiligen“	„Entscheider beraten“

Frühzeitige Einbindung von Schlüsselpersonen

Darüber hinaus ist jeweils ein persönlicher bzw. individueller Zugang zu den relevanten Akteuren zu suchen (z.B. durch persönliche Ansprache von Schlüsselpersonen, den Aufbau von Netzwerken und Unterstützerguppen). Auf diesem Wege ist es möglich die Nutzen- und Risikoeinschätzungen der relevanten Zielgruppen in Erfahrung zu bringen und Entscheider unter diesem Hintergrund im Sinne eines Akzeptanzmanagements zu beraten.

3.7 Gestaltung des Akzeptanzmanagements während des laufenden Beschaffungsprozesses

Im Rahmen der Softwareauswahl müssen **Lastenhefte** fachkundig formuliert, Auswahlprozesse nach betriebswirtschaftlichen und systemtechnischen Gesichtspunkten durchgeführt werden. Dementsprechend ist der handelnde und zu beteiligende Kreis von Personen in dieser Phase **relativ klein**, die nach außen gegebenen Informationen dürfen aus verhandlungstaktischen und rechtlichen Gründen nur prozessualer und formaler Natur sein.

Aufgabe des Akzeptanzmanagements in dieser Phase ist es, die im Vorfeld der Beschaffung aufgebaute **Akzeptanz für den Beschaffungsprozess** aufrecht zu halten und die anschließende Phase der Implementierung vorzubereiten.

Es ist der Akzeptanz förderlich, wenn ausgewählten Vertretern der Leitungsgremien, Führungskräften sowie Mitarbeitern der Finanzverwaltung die Möglichkeit eröffnet wird, an dem **Entscheidungsprozess** mitzuwirken. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Prozess von Experten (z.B. Finanzabteilung, EDV-Abteilung, Beschaffungsstelle) geleitet werden muss.

Instrumente sind z.B.:

- **für kirchliche Gremien** (Finanzausschuss der Synode), **für Führungskräfte** (außerhalb des Finanzbereiches) und **für Mitarbeiter des Finanzbereichs**:
Teilnahme von Repräsentanten an der internen Abnahme des Lastenheftes, Bieterpräsentationen und dem Entscheidungsprozess für ein Softwareprodukt

Akzeptanzmanagement muss formale Grenzen der Beteiligung offen benennen

Letztendlich wird die Auswahl primär von **Experten** nach betriebswirtschaftlichen und systemtechnischen Anforderungen vorbereitet und von den Leitungsgremien beschlossen werden. Dies kann dazu führen, dass nicht alle Argumente der eingeladenen zusätzlichen Vertreter berücksichtigt werden.

Daher ist es zu Beginn des technischen Beschaffungsprozesses wichtig, die Zahl und die Rolle der **Vertreter aus kirchlichen Gremien** und **fachfremden Führungskräften** und der Mitarbeiter aus der Finanzverwaltung genau zu definieren und zu beschränken.

Neben diesem eher sachlich-rationalen Aspekt hat das Akzeptanzmanagement die Aufgabe, in der Zwischenzeit bis zur Softwareeinführung durch Information, Netzwerk- und Koalitionsaufbau und der Initiierung individueller Gespräche positiv auf die Nutzen/Risiko-Einschätzung der Software im Hause einzuwirken, Vertrauen aufzubauen und für die Entscheider Strategien zur Projektkommunikation über die Softwareauswahl vorzubereiten.

Mögliche Instrumente des Akzeptanzmanagements in der Phase der Softwareauswahl:

Mögliche Instrumente des Akzeptanzmanagements im Überblick

1. Vorbereitung der Beschaffung	„hineinhören; denken; fühlen“	„kommunizieren“ „beteiligen“	„Entscheider beraten“
2. technische Softwareauswahl	„hineinhören; denken; fühlen“	„kommunizieren“ „beteiligen“	„Entscheider beraten“
Sachlich-rationaler Zugang	<ul style="list-style-type: none"> – Informationskanäle, wie z.B. Projekt-eMail-Adresse weiter pflegen – Akzeptanzmanagement für die nächste Phase vorausdenken und planen 	<ul style="list-style-type: none"> – über Prozess des Auswahlverfahrens informieren (Transparenz) – Entscheidende Zielgruppen repräsentativ beteiligen 	<ul style="list-style-type: none"> – Risiken durch Ablehnung von Zielgruppen gewünschten Funktionalitäten aus ökonomischen Gründen – Ggf. Hinweise für späteren Einführungsprozess
3. Vorbereitung und neue Software	„hineinhören; denken; fühlen“	„kommunizieren“ „beteiligen“	„Entscheider beraten“

Darüber hinaus ist jeweils ein persönlicher bzw. individueller Zugang zu den relevanten Akteuren zu suchen (vgl. Kap. 3.6)

3.8 Gestaltung des Akzeptanzmanagements im Rahmen der Implementierung der neuen Software

Nach der Entscheidung für eine Software-Lösung gilt es, sehr breit über die einzuführende Software zu informieren und sehr schnell auf die Personengruppen zuzugehen, die von dem Veränderungsprozess betroffen sind, aber bisher kaum beteiligt wurden.

Mögliche **Instrumente** des Akzeptanzmanagements im Vorfeld der Einführung der neuen Software:

Vorbereitung der Einführung in der Breite

Mögliche Instrumente des Akzeptanzmanagements im Überblick

1. Vorbereitung der Beschaffung	„hineinhören; denken; fühlen“	„kommunizieren“ „beteiligen“	„Entscheider beraten“
2. technische Softwareauswahl	„hineinhören; denken; fühlen“	„kommunizieren“ „beteiligen“	„Entscheider beraten“
3. Vorbereitung und neue Software	„hineinhören; denken; fühlen“	„kommunizieren“ „beteiligen“	„Entscheider beraten“
Sachlich-rationaler Zugang	<ul style="list-style-type: none"> – Nutzung jeder Informationsveranstaltung, um Stimmung im Hause aufzunehmen – Enge Zusammenarbeit mit der MAV als „Sprachrohr“ der Mitarbeiterschaft 	<ul style="list-style-type: none"> – Informationsveranstaltungen – Schulungen – „road-shows“ der neuen Software 	<ul style="list-style-type: none"> – welchen Zielgruppe eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte – Hinweise auf nötige OE und PE Prozesse im Vorfeld

Darüber hinaus ist jeweils ein persönlicher bzw. individueller Zugang zu den relevanten Akteuren zu suchen (vgl. Kap. 3.6)

Akzeptanzmanagement beim erstmaligen Einsatz der neuen Finanzsoftware

Von großer Bedeutung ist es, die **Implementierung** und den erstmaligen Einsatz der Finanzsoftware durch das Akzeptanzmanagement zu unterstützen. In dieser Phase arbeiten die Mitarbeiter erstmals mit der neu angeschafften Finanzsoftware. Dabei müssen sie sich in die neuen Funktionen der Software einarbeiten und mit den veränderten Datenmasken und Benutzeroberflächen vertraut werden.

Entscheidend für den Erfolg des Akzeptanzmanagements ist es, dass es gelingt die zuvor durch Informationen und Einbindung der Anwender aufgebaute Akzeptanz für die neue Softwarelösung aufrecht zu erhalten und weiter zu stärken. Daher ist es wichtig, dass die Beschäftigten der Kirchenverwaltung zu Beginn der Arbeit mit der neuen Finanzsoftware umfassend unterstützt und entlastet werden. So ist es erforderlich, dass die zuständigen Mitarbeiter im Rahmen eines genau auf die Anforderungen der jeweiligen Kirchenverwaltung abgestimmten Schulungskonzeptes an die neue Software herangeführt werden. Dafür sollten frühzeitig Schulungen in der Finanzsoftware angeboten werden, die am sinnvollsten als Inhouse-Seminare konzipiert sind.

Darüber hinaus ist es wichtig, in der Einführungsphase eine intensive Unterstützung durch IT-Fachleute vor Ort und eine qualifizierte **Hotline-Betreuung** sicherzustellen, um die verantwortlichen Mitarbeiter weiter zu unterstützen. Auf diese Weise wird vermieden, dass die Beschäftigten mit der Anwendung der neuen Software überfordert sind und eine ablehnende Haltung gegenüber der neuen Software entwickeln. Damit wird die Akzeptanz auch in der entscheidenden Phase des erstmaligen Einsatzes der Software gewährleistet.

3.9 Checkliste für das Akzeptanzmanagement

3.9.1 Gestaltung des Akzeptanzmanagements im Vorfeld der Softwarebeschaffung

- Festlegen und Dokumentation der **Ziele** des Akzeptanzmanagements
- Identifizierung der **Zielgruppen** des Akzeptanzmanagements
- Erarbeitung einer **Strategie** für das Akzeptanzmanagement
- Festlegen von **Informations-** und **Kommunikationskanälen**
- Festlegen von **Abstimmungsprozessen** mit den relevanten Entscheidern

3.9.2 Gestaltung des Akzeptanzmanagements während des laufenden Beschaffungsprozesses

- Transparente Gestaltung des Prozesses der Aufnahme der im Vorfeld eingebrachten **Anforderungen / Anregungen** und des Entscheidungsprozesses
- Festlegen und Kommunizierung des **Teilnehmerkreises**, der Schlüsselpersonen und deren **Rollen** und **Aufgaben**
- Aufbau eines **Unterstützernetzwerkes**

3.9.3 Gestaltung des Akzeptanzmanagements im Rahmen der Implementierung der Software

- Planung und Durchführung einer **Informationsveranstaltung**
- Heranführung** an die neue Software
- Wahrnehmung** der subjektiven **Risikoeinschätzung** und **Nutzenerwartung** der Zielgruppen
- Entwicklung eines **Schulungskonzeptes** für die Anwender der Software
- Entlastung** der Mitarbeiter während der Einführungsphase durch IT-Fachleute
- Unterstützung** der Anwender der Software bei Fragen und Problemen durch eine umfassende Hotline-Betreuung

4 Ausschreibung und Auswahl einer Finanzsoftware

4.1 Vorbemerkung

Das Teilprojekt Softwareauswahl und -implementierung im Rahmen des Gesamtprojektes zur Einführung eines kirchlichen Finanzwesens stellt besondere Anforderungen an die Projektbeteiligten.

Wesentliches Ziel des Auswahlverfahrens ist es, eine möglichst objektive und nachvollziehbare Auswahlentscheidung zu treffen.

Aus diesem Grunde sind im Folgenden die rechtlichen und technischen Grundlagen eines Auswahlprozesses detailliert beschrieben. Diese können dem Grundsatz nach auf alle größeren Ausschreibungen im kirchlichen Umfeld übertragen werden und gewährleisten einen effizienten und effektiven Prozess.

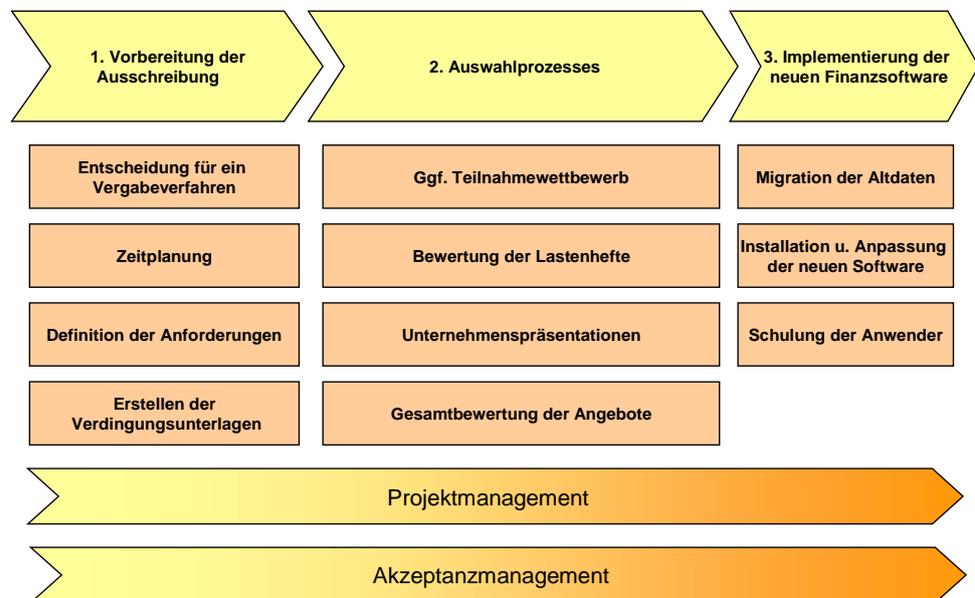
4.2 Phasen der Auswahl einer Finanzsoftware

Phasen einer Softwareauswahl

Die Auswahl einer Finanzsoftware kann grob in **drei Phasen** unterteilt werden:

1. **Vorbereitung** der Ausschreibung
2. **Auswahlprozess**
3. **Implementierung** der neuen Finanzsoftware

Projektstruktur: Auswahl einer Finanzsoftware



1. Vorbereitung der Ausschreibung

Vorbereitung der Ausschreibung Im Rahmen der Vorbereitung der Ausschreibung legt der kirchliche Auftraggeber zunächst die Anforderungen an die zu beschaffende Software in einem **Fachgrobkonzept** fest. Auf der Grundlage dieses Grobkonzeptes erstellt der Auftraggeber dann die für die Ausschreibung benötigten Unterlagen (Verdingungsunterlagen).

2. Auswahlprozess

Auswahlprozess Im Rahmen des Auswahlprozesses werden die eingegangenen Angebote nach den vor Beginn der Ausschreibung definierten Kriterien bewertet. Zu diesem Zweck werden in der Regel auch Präsentationen der Software vor Ort durchgeführt. Das Angebot mit dem so ermittelten besten Leistungs-Preis-Verhältnis erhält abschließend den Zuschlag.

3. Implementierung der neuen Finanzsoftware

Implementierung der neuen Finanzsoftware Nach dem Vertragsabschluss beginnt der Anbieter damit, die neue Finanzsoftware zu installieren und an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Kirchenverwaltung anzupassen. Nach Abschluss der Implementierung beginnt der Echtbetrieb der Software. Dabei ist es erforderlich die Mitarbeiter der Kirchenverwaltung im Rahmen von Schulungen an die neue Software heranzuführen.

4.3 Grundlagen der Ausschreibung einer Finanzsoftware

4.3.1 Ausschreibungen im Rahmen der Beschaffung einer Finanzsoftware

Grundsätze der Ausschreibung einer Finanzsoftware Im Rahmen der Ausschreibung einer kirchlichen Finanzsoftware wird eine Finanzsoftware auf dem Wege des Wettbewerbs in einem transparenten Vergabeverfahren beschafft. Auswahlkriterium für die Finanzsoftware ist ein zuvor definiertes Leistungs-Preis-Verhältnis, so dass sowohl die Funktionalität der einzelnen Softwarelösungen als auch der Preis für die Auswahl entscheidend sind.

Ein zentraler Grundsatz der Ausschreibung ist es, alle an der Ausschreibung beteiligten Bieter gleich zu behandeln. Dies bedeutet, dass alle Angebote nach denselben Kriterien bewertet werden. Darüber hinaus müssen alle Anbieter dieselben Informationen erhalten.

4.3.2 Orientierung an der VOL/A

Grundsätzlich erfüllen die evangelischen Landeskirchen nicht die Kriterien eines öffentlichen Auftraggebers und sind daher nicht an die vergaberechtlichen Vorgaben gebunden.

Um ein transparentes und klar strukturiertes Auswahlverfahren zu gewährleisten, orientieren sich die Landeskirchen dennoch an der VOL/A. Dies schließt jedoch nicht aus, dass die Landeskirchen von einzelnen Bestimmungen der VOL/A abweichen, wenn diese nicht den kirchlichen Anforderungen an den Vergabeprozess entsprechen oder den Gestaltungsspielraum des kirchlichen Auftraggebers einschränken. Die VOL/A wird somit bei der Auswahl einer neuen Finanzsoftware von den Landeskirchen beachtet. Sie ist jedoch nicht verbindlich für den Vergabeprozess vorgeschrieben.

VOL/A Die VOL/A ist Teil der Verdingungsunterlagen für Leistungen und stellt einen Grundbaustein des deutschen Vergaberechts dar. In den VOL/A werden Verhaltenspflichten für öffentliche Auftraggeber bei der Beschaffung von Leistungen oder Dienstleistungen festgelegt. Da die VOL/A den Auswahlprozess detailliert regelt,

wird im Rahmen des Leitfadens auf die VOL/A eingegangen. **Die rechtliche Auslegung der VOL/A ist jedoch nicht Gegenstand dieses Leitfadens.**

**Nationale
Vergabeverfahren**

Das nationale Vergaberecht sieht eine Reihe verschiedener Vergabeverfahren vor, die den Ablauf der Ausschreibungen sowie den Gestaltungsspielraum des Auftraggebers im Vergabeprozess festlegen.

Nach § 3 VOL/A sind folgende (nationale) Vergabeverfahren möglich:

- Öffentliche Ausschreibung
- Beschränkte Ausschreibung
- Freihändige Vergabe

**Öffentliche
Ausschreibung**

Im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung wird die Beschaffung einer neuen Finanzsoftware öffentlich bekannt gegeben. Grundsätzlich kann jedes interessierte Unternehmen ein Angebot abgeben. Der Auftraggeber ermittelt nach genau definierten Kriterien das wirtschaftlichste Angebot und erteilt diesem den Zuschlag. Nach Abgabe der Angebote sind Verhandlungen über die angebotene Leistung und den Angebotspreis zwischen dem Auftraggeber und den Bietern nicht zulässig, so dass die Bieter an ihre eingereichten Angebote gebunden sind. Der Gestaltungsspielraum ist daher für den Auftraggeber bei diesem Verfahren am geringsten.

Ablauf einer Öffentlichen Ausschreibung



**Beschränkte
Ausschreibung**

Im Rahmen der beschränkten Ausschreibung wird nur ein begrenzter Kreis von Unternehmen zur Abgabe eines Angebots für die Lieferung einer Finanzsoftware aufgefordert (mindestens drei Unternehmen). Die Auswahl der Unternehmen erfolgt entweder aufgrund der vorhandenen Marktkenntnisse der jeweiligen Landeskirche oder nach einem Teilnahmewettbewerb.

Wenn die Kirchenverwaltung mit den einzelnen Lösungen der Anbieter für eine kirchliche Finanzsoftware gut vertraut ist, kann sie die in Frage kommenden Anbieter direkt zur Abgabe eines Angebotes auffordern (mindestens drei Unternehmen).

Sofern der Kirchenverwaltung aktuelle Marktkenntnisse fehlen, ist es möglich, die Auswahl der Unternehmen für das weitere Verfahren auch alternativ mit Hilfe eines Teilnahmewettbewerbs durchzuführen. Dafür wird die Ausschreibung der zu beschaffenden Finanzsoftware öffentlich bekannt gegeben. Interessierte Unternehmen dürfen jedoch zunächst nur einen Antrag auf Teilnahme am weiteren Verfahren stellen und reichen dafür Nachweise für ihre finanzielle, wirtschaftliche und technische Leistungsfähigkeit zur Lieferung einer Finanzsoftware ein. Auf der

Grundlage dieser Nachweise wählt der kirchliche Auftraggeber mindestens drei Unternehmen aus, die zur Abgabe eines Angebotes aufgefordert werden.

Auch in einer beschränkten Ausschreibung darf nach Abgabe der Angebote über den Preis und den Umfang der Leistung nicht mehr verhandelt werden.

Ablauf einer beschränkten Ausschreibung



Freihändige Vergabe

Bei einer freihändigen Vergabe wird ebenfalls nur ein beschränkter Teilnehmerkreis an der Ausschreibung beteiligt. Die Bieter können entweder aufgrund von Marktkenntnissen des kirchlichen Auftraggebers direkt zur Abgabe eines Angebotes aufgefordert werden oder in einem vorgeschalteten Teilnahmewettbewerb ausgewählt werden (siehe Vorgehen im Rahmen der beschränkten Ausschreibung).

Im Unterschied zur öffentlichen Ausschreibung und zur beschränkten Ausschreibung dürfen die abgegebenen Angebote jedoch noch verhandelt werden. Dies bedeutet, dass nach Abgabe der Angebote sowohl die angebotene Leistung (d.h. Funktionalitäten der Software, Umfang der Schulungen für die neue Software etc.) als auch der Preis noch angepasst werden können. Erst nach Abschluss der Verhandlungen erteilt der kirchliche Auftraggeber dem wirtschaftlichsten Angebot den Zuschlag. Aufgrund der Möglichkeit, die Zahl der Teilnehmer einzuschränken und Verhandlungen über die Angebote zu führen, sind die Gestaltungsmöglichkeiten des Auftraggebers bei der freihändigen Vergabe am größten.

Ablauf einer freihändigen Vergabe



EU-weite Vergabeverfahren

Neben den nationalen Vergabeverfahren sieht die VOL/A eine Reihe weiterer Vergabeverfahren für EU-weite Ausschreibungen vor, wenn bestimmte Schwellenwerte überschritten sind. Der Schwellenwert für Finanzsoftware liegt bei 206.000 EUR.

Auswahl eines geeigneten Vergabeverfahrens

Aufgrund der Besonderheiten der Finanzsoftware für evangelische Kirchenverwaltungen wird jedoch empfohlen, die Ausschreibung kirchliche Finanzsoftware auch bei Überschreiten des Schwellenwerts von 206.000 EUR auf Deutschland zu beschränken. Daher werden die in der VOL/A vorgesehenen EU-weiten Vergabeverfahren in diesem Leitfaden nicht berücksichtigt.

Weiterhin soll nach den Bestimmungen der VOL/A die öffentliche Ausschreibung das in der Regel anzuwendende Vergabeverfahren darstellen. Nach der VOL/A sind die beschränkte Ausschreibung und die freihändige Vergabe nur dann zulässig, wenn bestimmte Ausnahmetatbestände erfüllt werden.

Aufgrund der Besonderheiten der kirchlichen Finanzsoftware erscheint es jedoch sinnvoll, dass die Kirchenverwaltungen einen möglichst großen Gestaltungsspielraum bei der Beschaffung einer Finanzsoftware erhalten. Es wird daher empfohlen, die Entscheidung für ein Vergabeverfahren unabhängig von den in der VOL/A definierten Ausnahmetatbeständen zu treffen.

Empfehlung für die Wahl eines Vergabeverfahrens

Um es zu ermöglichen, dass

- die Zahl der Teilnehmer begrenzt werden kann und
- Verhandlungen nach der Angebotsabgabe zulässig sind,

wird es vorgeschlagen, eine Finanzsoftware im Rahmen einer **freihändigen Vergabe** zu beschaffen.

Die Vorbereitung der Ausschreibung ist die entscheidende Phase der Softwareauswahl, da hier der gesamte weitere Prozess strukturiert und die Auswahlkriterien für die zu beschaffende Software definiert werden. Daher ist es von großer Bedeutung, die Ausschreibung der Software sorgfältig vorzubereiten. Mit der eigentlichen Ausschreibung der Software sollte erst dann begonnen werden, wenn alle benötigten Unterlagen fertig gestellt und die offenen Fragen beantwortet sind. So ist es nach der VOL/A nicht zulässig, die Verdingungsunterlagen nach Beginn der Ausschreibung noch anzupassen.

4.3.3 Projektdokumentation: Führen der Vergabeakte

Um ein transparentes und nachvollziehbares Verfahren zu gewährleisten, sollte von der Projektgruppe eine Vergabeakte angelegt werden, in der alle wichtigen Unterlagen, Entscheidungen und Ergebnisse der Ausschreibung einer neuen Finanzsoftware laufend und zeitnah dokumentiert werden.

Inhalte der Vergabeakte

In die Vergabeakte nimmt die Projektgruppe unter anderem folgende Informationen auf:

- Name und Anschrift des Auftraggebers
- Bedarfsermittlung
- Art und Umfang der zu beschaffenden Leistungen
- Wahl des Vergabeverfahrens
- Verdingungsunterlagen incl. Vertragsentwurf und Bewertungsmatrix
- Einzelne Schritte des Vergabeverfahrens mit Datumsangaben
- Namen und Anschriften der Interessenten bzw. Bieter
- Jeglicher Kontakt zu den Bewerbern bzw. Bietern während des gesamten Vergabeverfahrens (Beantwortung von Fragen, Klarstellungen zum Angebot etc.)
- Ggf. Dokumentation des durchgeführten Teilnahmewettbewerbs einschließlich der Namen der berücksichtigten Unternehmen und eine Begründung für deren Auswahl
- Niederschrift zur Angebotsöffnung
- Jegliche Preisangaben und Preisblätter
- Ergebnis der Angebotsprüfung und Angebotsbewertung
- Ggf. Ergebnisse der Verhandlungen mit den Bietern
- Begründung der Zuschlagserteilung (incl. Darstellung der vereinbarten Leistung und Wert des Auftrags, ggf. durch Verweis auf bestehende Dokumente)
- Vergabevermerk nach der Erteilung des Zuschlags

4.4 Phase 1: Vorbereitung der Ausschreibung

4.4.1 Ist-Analyse

Grundlage für die Ausschreibung ist zunächst eine detaillierte Ist-Analyse. Dafür wird die bestehende IT-Landschaft genau untersucht, um die Ausgangslage für die Beschaffung einer neuen Software festzustellen.

Bereiche der Ist-Analyse

Wichtige Bereiche der Ist-Analyse sind:

- Derzeit eingesetzte Software
- Bestehende IT-Landschaft und Anbindung an weitere Programme
- Systemtechnische Grundlagen

Darüber hinaus sind mit Blick auf absehbare Entwicklungen weitere, zukünftige Anforderungen an die IT-Landschaft zu berücksichtigen, die in einer IT-Gesamtstrategie zu berücksichtigen sind.

4.4.2 Bedarfsermittlung

Grundlage für die Auswahl einer neuen kirchlichen Finanzsoftware ist zunächst eine Grobanalyse des Bedarfs, der sich aus dem Grobkonzept zur Einführung des neuen kirchlichen Finanzwesens ergibt. In einem ersten Schritt wird festgestellt, welche Softwaremodule für die Einführung der kirchlichen Doppik bzw. der kirchlichen erweiterten Kameralistik notwendig sind.

Benötigte Softwaremodule

In der Regel sind dies:

- Haushaltsplanung
- Haushaltsbewirtschaftung und Kasse,
- Anlagenbuchhaltung,
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Ggf. Controlling und Berichtswesen

Um eine optimale Funktionsweise der Software zu gewährleisten, sollte eine integrierte Softwarelösung beschafft werden. Wenn einzelne Module von einem Drittanbieter stammen, muss es gewährleistet sein, dass diese Module über die angebotene Finanzsoftware so über Schnittstellen angebunden sind, dass ein störungsfreier Betrieb möglich ist.

Benötigte Dienstleistungen

Im Rahmen der Bedarfsanalyse wird weiterhin festgestellt, welche Dienstleistungen für die Einführung einer neuen Finanzsoftware benötigt werden. Dies sind insbesondere:

- Installation und ggf. Customizing der Software⁹,
- Übernahme der kameralen Daten in die neue Finanzsoftware
- Schulung der Mitarbeiter der Verwaltung in der neuen Finanzsoftware
- Laufende Wartung und Pflege der Software

„Make or Buy“ im Rahmen der Software-Beschaffung

Dabei ist vorab zu überlegen, in welchem Umfang die Kirchenverwaltung diese Leistungen von dem Softwareanbieter beziehen möchte und welche Dienstleistungen die Kirchenverwaltung selbst erbringt (z.B. durch die eigene EDV-Abteilung).

Auch ist es ggf. erforderlich festzulegen, in welchem Ausmaß kameraler Altdaten in die einzuführende neue Finanzsoftware übernommen werden sollen.

Ergebnis der Bedarfsanalyse ist ein Fachgrobkonzept, in dem zentrale Anforderungen an die zu beschaffende Software definiert sind.

4.4.3 Definition der Anforderungen an die zu beschaffende Software im Lastenheft

Das Lastenheft als Fachfeinkonzept

Auf der Grundlage des im Fachgrobkonzept definierten Bedarfs für eine zu beschaffende Finanzsoftware diskutiert die Projektgruppe die einzelnen Anforderungen an die zu beschaffende Finanzsoftware für die einzelnen Bereiche der Finanzsoftware. Diese werden weiter spezifiziert und im Detail festgelegt.

Um ein effizientes Vorgehen bei der Definition der Anforderungen an die zu beschaffende Software zu gewährleisten, wird es empfohlen, die detaillierten

⁹ Eine nicht vollständig durchgeführte Bedarfsermittlung/Ist-Analyse kann zu erheblichen Folgekosten bei der Softwareeinführung führen. So der Customizing-Aufwand durch nachträglich benötigte Funktionalitäten den Customizing-Aufwand deutlich erhöhen.

Festlegen der Anforderungen an die Finanzsoftware

Anforderungen direkt in dem Lastenheft festzulegen. Das Lastenheft erfüllt damit gleichzeitig die Funktion eines Fachfeinkonzeptes.

Im Lastenheft werden insbesondere folgende Anforderungen genau festgelegt:

- Qualität und Umsetzung der in der kirchlichen Doppik vorgesehenen Ergebnisrechnung und der Investitions- und Finanzierungsrechnung
- Aufbau und Funktionalität der Anlagenbuchhaltung
- Integration einer Kosten- und Leistungsrechnung mit den erforderlichen Funktionen der Planung und des Controllings
- Funktionalität, Integration und Flexibilität von Controlling und Berichtswesen in Bezug auf internes und externes Rechnungswesen
- Systemtechnische Anforderungen
- Projektmanagement und Implementierungsstrategie
- Konzept für die Schulung der Mitarbeiter

Außerdem sollten im Lastenheft die Anforderungen der Kirchenverwaltung an ein Migrationskonzept definiert werden, um zu gewährleisten, dass die Daten der Altsoftware in die neue Finanzsoftware problemlos übernommen werden können.

Das Lastenheft ist zentraler Bestandteil der Verdingungsunterlagen. Im Rahmen der späteren Ausschreibung erhalten die Bieter das vollständige Lastenheft und füllen dieses für die Angebotsabgabe aus. Dafür müssen sie für jede darin enthaltene Einzelanforderung genau angeben und erläutern, ob sie diese erfüllen oder nicht. Das ausgefüllte Lastenheft ist dann die Grundlage für die Bewertung der angebotenen Leistungen.

Beispiel für den Aufbau eines Lastenheftes für die kirchliche Doppik

Allgemeine Anforderungen
Systemtechnische Anforderungen
Server
Clients
Connectivity
Datenmigration und Übernahme
Funktionale Anforderungen
Haushaltsplanung
Haushaltsbewirtschaftung und Kasse
Anlagenbuchhaltung
Jahresabschluss
Kosten- und Leistungsrechnung
Controlling/Berichtswesen
Auftragswesen

Gliederung Das Lastenheft ist nach Themenbereichen in Kapitel gegliedert (im Beispiel: Allgemeine Anforderungen, Systemtechnische Anforderungen, Funktionale Anforderungen). Die einzelnen Kapitel sind wiederum in Unterkapitel unterteilt (im Beispiel u.a. Sachbuch, Haushaltsplanung als Unterkapitel der Funktionalen Anforderungen).

Bewertungs- und Ausschlusskriterien Im Lastenheft wird zwischen Bewertungs- und Muss-Kriterien unterschieden. Ausschlusskriterien sind zentrale Anforderungen, die der Bieter zwingend erfüllen muss, um ein funktionsfähiges Rechnungswesen zu gewährleisten. So sollte der Anbieter beispielsweise für die kirchliche Doppik die Ergebnisrechnung und die Investitions- und Finanzierungsrechnung in der Software umsetzen können. Wenn ein Anbieter ein Ausschlusskriterium nicht erfüllt, führt dies zum Ausschluss vom Vergabeverfahren.

Bei den Bewertungskriterien werden die Angaben des Anbieters geprüft und bewertet. Dafür werden für die einzelnen Antworten Punkte vergeben. Daher muss der kirchliche Auftraggeber beim Erarbeiten des Lastenheftes für jede Anforderung definieren, ob es sich um ein Ausschluss- oder um ein Bewertungskriterium handelt.

Es wird empfohlen, nur wenige, zentrale Anforderungen als Ausschlusskriterien festzulegen. Wenn ein großer Teil der Anforderungen als Ausschlusskriterium definiert wird, besteht die Gefahr, dass ein großer Teil der Bieter vom weiteren Verfahren ausgeschlossen wird und der kirchliche Auftraggeber nur noch eine begrenzte Auswahl hat.

**Festlegen von
Mindestpunktzahlen**

Möglich ist es auch, für einzelne Unterkapitel im Lastenheft Mindestpunktzahlen zu definieren. So könnte z.B. für das Unterkapitel „Haushaltsplanung“ festgelegt werden, dass mindestens 60 Prozent der zu vergebenden Punkte in diesem Unterkapitel erreicht werden müssen. Wenn die in den einzelnen Unterkapiteln definierten Mindestpunktzahlen nicht erreicht werden, führt dies zum Ausschluss des jeweiligen Bieters vom Vergabeverfahren.

4.4.4 Weitere Verdingungsunterlagen

Die übrigen Verdingungsunterlagen sind im Anhang erläutert.

4.5 Phase 2: Durchführung der Ausschreibung

4.5.1 Beginn der Ausschreibung

Wenn alle Verdingungsunterlagen fertig gestellt sind, wird die Ausschreibung entweder öffentlich bekannt gegeben oder die Bieter werden direkt zur Angebotsabgabe aufgefordert:

- Öffentliche Ausschreibung: Öffentliche Bekanntgabe der Ausschreibung
- Beschränkte Ausschreibung mit Teilnahmewettbewerb: Öffentliche Bekanntgabe der Ausschreibung
- Beschränkte Ausschreibung ohne Teilnahmewettbewerb: Direkte Aufforderung der Unternehmen zur Abgabe eines Angebots
- Freihändige Vergabe mit Teilnahmewettbewerb: Öffentliche Bekanntgabe der Ausschreibung
- Freihändige Vergabe ohne Teilnahmewettbewerb: Direkte Aufforderung der Unternehmen zur Abgabe eines Angebots

Um sicherzustellen, dass alle Anbieter die im Lastenheft definierten Anforderungen verstehen, hat es sich in der kirchlichen Praxis bewährt, den Bietern vor der Angebotsabgabe das Lastenheft sowie die übrigen Verdingungsunterlagen im Rahmen einer Informationsveranstaltung zu erläutern.

Öffentliche Ausschreibung

Bei einer öffentlichen Ausschreibung kann jedes interessierte Unternehmen ein Angebot abgeben, das dann von dem kirchlichen Auftraggeber bewertet werden muss.

Teilnahmewettbewerb

Wenn dem eigentlichen Verfahren ein Teilnahmewettbewerb vorausgeht, müssen die interessierten Unternehmen Nachweise für ihre Eignung und Zuverlässigkeit einbringen (siehe Kapitel 4.5.2 Eignungsprüfung). Auf der Grundlage dieser Nachweise wird dann die grundsätzliche Eignung der Unternehmen geprüft.

Begrenzung der Zahl der Wirtschaftsteilnehmer im Teilnahmewettbewerb

Der kirchliche Auftraggeber kann im Rahmen eines Teilnahmewettbewerbs die Zahl der Wirtschaftsteilnehmer auf drei begrenzen. Dies muss bereits vor Beginn des Teilnahmewettbewerbs in der Bekanntmachung festgelegt werden. Wenn die Zahl der Wirtschaftsteilnehmer auf drei begrenzt wird und die Zahl der grundsätzlich geeigneten Unternehmen größer ist, werden drei Unternehmen ausgewählt, die nach den eingereichten Unterlagen am besten geeignet sind, die ausgeschriebene Software zu liefern.

Ein zentrales Kriterium sind in diesem Zusammenhang regelmäßig die angegebenen Referenzen für die Lieferung und Implementierung einer vergleichbaren Finanzsoftware. Diese geben Auskunft über die Erfahrungen und Kompetenz des Bieters mit der Lieferung und Implementierung einer Finanzsoftware.

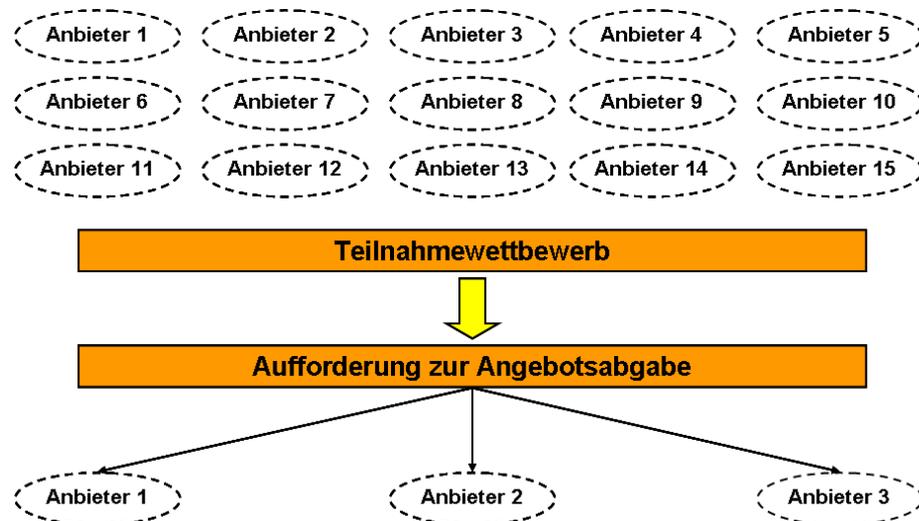
Auswertung des Teilnahmewettbewerbs

Als Grundlage für die Auswahl von Anbietern im Teilnahmewettbewerb sollten die Referenzen systematisch ausgewertet werden. Dafür ist es hilfreich, die Zahl der vergleichbaren Installationen der einzelnen Unternehmen zunächst quantitativ zu erfassen und zu vergleichen.

In einem nächsten Schritt sollten zufällig ausgewählte Referenzkunden der einzelnen Anbieter befragt werden, damit der kirchliche Auftraggeber ein genaueres Bild von der Leistungsfähigkeit der einzelnen Bieter erhält.

Ergebnis der quantitativen und qualitativen Auswertung der Referenzen ist ein Bericht, der die gesammelten Informationen über die einzelnen Anbieter zusammenfasst. Auf der Grundlage dieses Berichtes trifft der kirchliche Auftraggeber seine Entscheidung, welche Unternehmen zur Abgabe eines Angebotes aufgefordert werden.

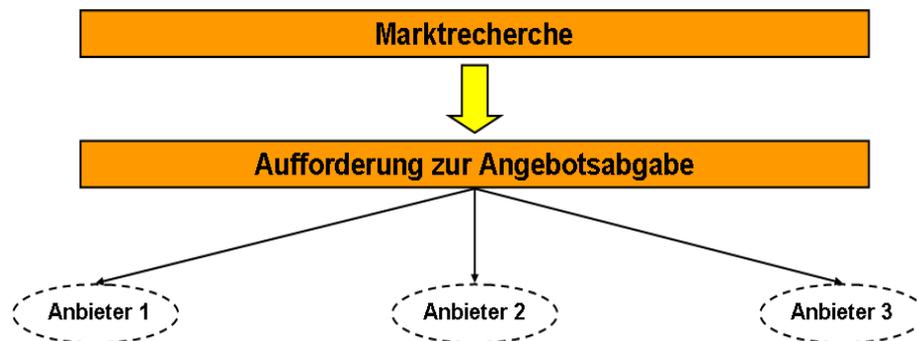
Vorbereitung Teilnahmewettbewerb



Direkte Aufforderung zur Angebotsabgabe

Bei einer beschränkten Ausschreibung oder einer freihändigen Vergabe ohne Teilnahmewettbewerb fordert der kirchliche Auftraggeber ausgewählte, relevante Unternehmen direkt dazu auf, ein Angebot abzugeben. Grundlage für die Auswahl geeigneter Unternehmen sind die Marktkenntnisse des kirchlichen Auftraggebers.

Vorbereitung einer beschränkten Ausschreibung



4.5.2 Eignungsprüfung

Bei der Auswahl einer neuen Finanzsoftware ist es zu gewährleisten, dass ausschließlich Anbieter zur Angebotsabgabe aufgefordert werden, die über die notwendige technische, wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit verfügen. So wäre es beispielsweise problematisch, wenn eine Finanzsoftware von einem Anbieter beschafft wird, der sich in der Insolvenz befindet. Auch ist es unbedingt notwendig, dass der Anbieter über ausreichende Personalkapazitäten verfügt, um die jeweilige Kirchenverwaltung angemessen zu betreuen.

Zeitpunkt der Eignungsprüfung

Wenn es vor dem eigentlichen Vergabeverfahren einen Teilnahmewettbewerb gibt, wird die Eignungsprüfung im Rahmen des Teilnahmewettbewerbs durchgeführt.

Bei einer öffentlichen Ausschreibung oder einer direkten Aufforderung der Unternehmen zur Angebotsabgabe reichen die Bieter die Eignungsnachweise zusammen mit dem Angebot ein. Der kirchliche Auftraggeber prüft bei Eingang der Angebote zunächst die Eignung der Bieter.

Eignungsnachweise

Die Bieter erbringen Nachweise, aus denen sich ihre Eignung ergibt. Hierfür ist es erforderlich, bereits vor Beginn der Ausschreibung in den Vergabebestimmungen zu dokumentieren, welche Eignungsnachweise erbracht werden sollen.

Es wird empfohlen - abweichend von der VOL/A - zu erlauben, dass fehlende Erklärungen und Nachweise für die Eignung nachgereicht werden dürfen. Auf diese Weise wird vermieden, dass Angebote - die möglicherweise den definierten Anforderungen an die neue Finanzsoftware in hohem Maße entsprechen - aus formalen Gründen von dem weiteren Verfahren ausgeschlossen werden müssen.

Beispiele für Eignungsnachweise

Für die Eignungsprüfung können unter anderem folgende Nachweise für die Leistungsfähigkeit des Bieters verlangt werden:

1. Eigenerklärung, dass über das Vermögen des Bewerbers nicht das Insolvenzverfahren oder ein vergleichbares gesetzliches Verfahren eröffnet oder die Eröffnung beantragt oder dieser Antrag mangels Masse abgelehnt worden ist,
2. Eigenerklärung, dass sich der Bewerber nicht in der Liquidation befindet,
3. Eigenerklärung, dass der Bewerber nicht nachweislich eine schwere Verfehlung begangen hat, die seine Zuverlässigkeit als Bewerber in Frage stellt,
4. Eigenerklärung, dass der Bewerber seine Verpflichtung zur Zahlung von Steuern und Abgaben sowie der Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung ordnungsgemäß erfüllt hat,

5. Eigenerklärung, dass der Bewerber im Vergabeverfahren keine vorsätzlich unzutreffenden Erklärungen in Bezug auf seine Fachkunde, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit abgegeben hat,
6. Eigenerklärung, dass der Bewerber gegenwärtig sowie während der vorgesehenen gesamten Vertragsdauer die Technologie von L. Ron Hubbard nicht anwendet, lehrt oder in sonstiger Weise verbreitet, sie/er keine Kurse oder Seminare nach dieser Technologie besucht und Beschäftigte oder sonst zur Erfüllung des Vertrages einzusetzende Personen keine Kurse oder Seminare nach dieser Technologie besuchen lässt,
7. Eigenerklärung, dass nach Kenntnis des Bewerbers keine der zur Erfüllung des Vertrages einzusetzenden Personen die Technologie von L. Ron Hubbard anwenden, lehren oder in sonstiger Weise verbreiten oder Kurse oder Seminare nach dieser Technologie besuchen.
8. Eigenerklärung, dass der Bewerber seine Leistungen unter Beachtung der Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) erbringt und insbesondere seine Mitarbeiter zur Einhaltung des Datenschutzgeheimnisses gemäß § 5 BDSG verpflichten wird.
9. Eigenerklärung, dass der Bewerber ausschließlich Mitarbeiter einsetzt, die sich verpflichten, das Steuergeheimnis nach § 30 AO zu wahren.
10. Eigenerklärung, dass der Bieter ausschließlich Mitarbeiter einsetzen wird, die dazu bereit sind, eine Verpflichtungserklärung gemäß § 1 des Verpflichtungsgesetzes abzugeben.
11. Eigenerklärung, dass der Bewerber, seine leitenden Mitarbeiter und Personen, die das Kaufobjekt betreuen, in den letzten fünf Jahren nicht wegen Verwicklung in Manipulation oder Korruption rechtskräftig verurteilt worden sind.
12. Ein Auszug aus dem Handelsregister (oder gleichwertige Bescheinigung einer Gerichts- oder Verwaltungsbehörde des Heimatlandes).
13. Ein Auszug aus dem Gewerbezentralregister
14. Angaben dazu, ob und auf welche Weise der Bewerber wirtschaftlich mit anderen Unternehmen verknüpft ist.
15. Nachweis einer Betriebs- oder Berufshaftpflichtversicherung
16. Angabe des Gesamtumsatzes für die letzten drei Geschäftsjahre
17. Angabe des Gesamtumsatzes für die beschriebene Leistung in den letzten drei Geschäftsjahren
18. Angabe von vergleichbaren Referenzen für die zu beschaffende Software

**Grundsatz der
Trennung von
Eignungsprüfung
und Leistungs-
bewertung**

Das Vergaberecht sieht vor, dass die Eignungsprüfung und Bewertung der Angebote getrennt voneinander erfolgen müssen. Daher wird zunächst geprüft, ob die einzelnen Unternehmen geeignet sind, die ausgeschriebene Finanzsoftware zu liefern. Wenn aufgrund der eingereichten Nachweise davon auszugehen ist, dass einzelne Unternehmen nicht geeignet sind, die ausgeschriebene Leistung zu erbringen, werden diese vom Vergabeverfahren ausgeschlossen. Es werden ausschließlich die Angebote der grundsätzlich geeigneten Unternehmen bewertet.

4.5.3 Bewertung der Lastenhefte

Erst in einem nächsten Schritt bewertet der kirchliche Auftraggeber die Angebote der grundsätzlich geeigneten Anbieter. Zentraler Bestandteil des Angebotes sind die vom Bieter ausgefüllten Lastenhefte. Die ausgefüllten Lastenhefte werden

Vier-Augen-Prinzip

entsprechend der in der Bewertungsmatrix definierten Vorgaben und Gewichtungen bewertet, so dass ein Gesamtpunktwert für das Lastenheft ermittelt wird. Wenn ein Bieter Ausschlusskriterien nicht erfüllt, wird er vom weiteren Vergabeverfahren ausgeschlossen. Die Bewertungskriterien sind dagegen die Grundlage, um die Qualität der angebotenen Leistung zu bewerten.

Alle Lastenhefte sollten unabhängig von zwei Mitarbeitern der Kirchenverwaltung bewertet werden. Abweichende Bewertungen der beiden Mitarbeiter werden dann in der Projektgruppe besprochen, um eine einheitliche und willkürfreie Bewertung zu gewährleisten.

Beispiel aus einem Lastenheft (Auszug)

Nummer	Frage	Mögliche Punkte	Im Standard
3.6.005	Kann die Nutzungsdauer nach der ersten Abschreibung geändert werden (nachträgliche AK/HK)?	2	X

Ablauf der Bieterpräsentationen

4.5.4 Durchführung der Bieterpräsentation

In der Praxis hat es sich bewährt, für die Bewertung der Leistung der Software Präsentationen der angebotenen Software durchzuführen. Dabei sollten die Präsentationen nur für die aussichtsreichsten Anbieter durchgeführt werden (z.B. die drei besten Angebote), sofern die Zahl der Bieter nicht in einem Teilnahmewettbewerb beschränkt wurde.

Im Rahmen der Präsentationen lösen die Bieter Problemstellungen aus der Praxis der jeweiligen Kirchenverwaltung in der angebotenen Finanzsoftware, so dass das Projektteam der Kirchenverwaltung die Arbeitsweise der jeweils angebotenen Finanzsoftware nachvollziehen kann. Die Problemstellungen sollten alle zentralen Bereiche der zu beschaffenden Finanzsoftware abdecken.

Es wird empfohlen, die Aufgabenstellungen bereits vor Beginn der Ausschreibung auszuarbeiten. Die Bieter sollten die Aufgabenstellungen entsprechend der Präsentationstermine zeitversetzt erhalten, damit alle Bieter dieselbe Vorbereitungszeit für die Präsentationen haben.

**Beispiel für eine
Aufgabenstellung
im Rahmen einer
Bieterpräsentation**

Beispiel für eine Aufgabenstellung im Rahmen der Bieterpräsentationen

Abschreibung und Verzinsung werden unterjährig gebucht

Aufgaben:

Zeigen Sie:

- Die lineare Abschreibung des Anlagegutes auf dem Anlagenkonto**
- Die Auflösung des Sonderpostens**
- Die Buchungen auf den Erfolgskonten**
- Die Berücksichtigung in der Kostenrechnung**
- ...



Durch die Präsentationen erhält das Projektteam einen Einblick in die Struktur und Funktion der Datenmasken sowie in die Ergonomie der Software. Darüber hinaus hat das Projektteam die Möglichkeit, einen Eindruck von der Kompetenz der vom Softwareanbieter vorgesehenen Projektmitarbeiter zu gewinnen. Auch ist es möglich zu prüfen, ob die im Lastenheft gemachten Angaben tatsächlich in der Software umgesetzt sind.

**Teilnahme an den
Bieterpräsentationen**

Neben der Projektgruppe ist es sinnvoll, weiteren Mitarbeitern der Kirchenverwaltung die Möglichkeit zu geben, an den Präsentationen teilzunehmen. Auf diese Weise kann die Projektgruppe auch einen Eindruck von der Akzeptanz der angebotenen Software-Lösungen bei den Mitarbeitern gewinnen.

**Bewertung der
Bieterpräsentationen**

Die endgültige Entscheidung über die Bewertung der Präsentationen sollte jedoch von der Projektgruppe nach der Präsentation allein getroffen werden, da bei einem zu großen Personenkreis der Prozess der Bewertung erfahrungsgemäß sehr zeitaufwändig ist. Es wird empfohlen, dass die Projektgruppe die Bewertung der Bieterpräsentationen gemeinsam vornimmt und in einem kurzen Vermerk begründet.

4.5.5 Testinstallation

Im kirchlichen Bereich hat es sich als vorteilhaft herausgestellt zur Evaluierung einer Softwarelösung eine Testinstallation durchzuführen. Dafür werden die aussichtsreichsten Bieter aufgefordert, eine Testversion ihrer Software in der jeweiligen Kirchenverwaltung zu installieren. Die Mitarbeiter der Kirchenverwaltung haben dann für einen begrenzten Zeitraum die Möglichkeit, die Funktionen der Software zu testen und zu bewerten. Auch für die Bewertung der Testinstallation sollten vor Beginn der Ausschreibung Kriterien festgelegt werden. Das Ergebnis der Bewertung fließt dann analog zur Bewertung der Bieterpräsentationen in die Gesamtbewertung der Angebote ein.

Zu beachten ist jedoch, dass Testinstallationen in der Praxis mit einem beachtlichen Aufwand verbunden sind. So müssen mehrere Anwendungen in der Kirchenverwaltung installiert und von den verschiedenen Fachbereichen nach zuvor definierten Kriterien evaluiert werden. Dafür ist es häufig notwendig, dass der Softwareanbieter im Rahmen einer Schulung die jeweiligen Mitarbeiter der Kirchenverwaltung in die Bedienung der Software einweist.

4.5.6 Ermitteln eines Gesamtpunktwertes für die Angebote als Grundlage für die Zuschlagserteilung

Abschließend wird nach den Vorgaben der Bewertungsmatrix die Punktzahl für das Lastenheft und die Bieterpräsentationen als Gesamtpunktzahl für die Leistung zusammengefasst. Die so errechnete Punktzahl für die Leistung wird dann entsprechend der Bewertungsmatrix in das Verhältnis zum Preis gesetzt, so dass eine Gesamtpunktzahl ermittelt wird.

4.5.7 Verhandlungen mit den Bietern

Nach den Bestimmungen der VOL/A sind Verhandlungen mit den Bietern im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung und einer beschränkten Ausschreibung nicht möglich.

Zulässig sind Verhandlungen mit den Bietern ausschließlich bei einer freihändigen Vergabe.

Sofern in einer freihändigen Vergabe der Preis und/oder das angebotene Leistungsspektrum verändert werden, wird die Bewertung der Angebote entsprechend angepasst.

4.5.8 Zuschlagserteilung

Der Zuschlag wird dem Bieter erteilt, der nach Abschluss der ggf. geführten Verhandlungen den höchsten Gesamtpunktwert für das Leistungs-Preis-Verhältnis erzielt und somit das wirtschaftlichste Angebot eingereicht hat.

Wenn in der Bewertungsmatrix definiert wurde, dass für Angebote mit geringen Abweichungen in der Gesamtpunktzahl ein zentrales Kriterium herangezogen wird, erfolgt die Zuschlagserteilung für diese Angebote nach dem definierten Entscheidungskriterium.

Zum genauen Vorgehen siehe Kapitel 4.4.4 Weitere Verdingungsunterlagen

4.5.9 Vertragsabschluss

Mit dem Gewinner der Ausschreibung wird ein Vertrag über die Lieferung der ausgeschriebenen Software sowie über die Erbringung der damit zusammenhängenden Dienstleistungen geschlossen.

Vertragstypen nach EVB-IT

Es wird empfohlen, hierfür die Standard-Verträge „Ergänzende Vertragsbedingungen für die Beschaffung von IT-Leistungen (EVB-IT) der KBSt zu verwenden.

Die EVB-IT können auf den Internetseiten der KBSt kostenlos heruntergeladen werden.¹⁰

Die EVB-IT sehen verschiedene Vertragstypen vor, die jeweils aus einem Vertragsformular sowie aus Allgemeinen Geschäftsbedingungen bestehen. Darüber hinaus geben Nutzerhinweise Hilfestellung bei der Anwendung und Auslegung der EVB-IT. Die Nutzerhinweise werden jedoch nicht Vertragsbestandteil.

Wichtig ist es dabei festzulegen, dass das ausgefüllte Lastenheft sowie das Preisblatt Vertragsbestandteil werden, damit die zugesicherten Leistungen des Bieters im Vertrag dokumentiert sind.

¹⁰ Für weiterführende Informationen siehe: <http://www.kbst.bund.de>

4.6 Phase 3: Implementierung der Software

Nachdem mit dem ausgewählten Bieter der Vertrag abgeschlossen wurde, beginnt der Softwareanbieter damit, die neue Finanzsoftware zu implementieren. Dafür müssen ggf. die kameralen Altdaten in die neue Finanzsoftware übernommen werden. Zudem ist es erforderlich, die neue Finanzsoftware an die spezifischen Besonderheiten der jeweiligen Kirchenverwaltung anzupassen.

Beginn der Implementierung

Für die Implementierung der Software sowie für die Planung des nächsten Haushaltsjahres ist es wichtig, dass ausreichend Zeit berücksichtigt wird. Um dies zu gewährleisten, sollte in der Regel mit der Implementierung der Software etwa zehn bis zwölf Monate vor dem vorgesehenen Echtbetrieb der kirchlichen Doppik bzw. der erweiterten Kameralistik begonnen werden.

Schulung und Unterstützung der Mitarbeiter

Für den erstmaligen Einsatz der Software werden die zuständigen Mitarbeiter an das neue Softwaresystem herangeführt. Dafür sollten frühzeitig Schulungen in der Finanzsoftware angeboten werden, die am sinnvollsten als Inhouse-Seminare konzipiert sind. Darüber hinaus ist es wichtig, in der Einführungsphase eine intensive Unterstützung durch IT-Fachleute vor Ort und eine qualifizierte Hotline-Betreuung sicherzustellen, um zu gewährleisten, dass die Anwender der Software bei Problemen oder Fragen zeitnah unterstützt werden.

4.7 Checkliste für die Durchführung von Ausschreibungen

4.6.1 Vorbereitung der Ausschreibung

- Auswahl eines **kompetenten Projektteams**
- Anlage einer **Vergabeakte**
- Erstellen eines detaillierten **Zeitplans**
- Festlegen der Vergabefristen
- Entscheidung für ein **Vergabeverfahren**
- Erstellen eines **Lastenheftes**
- Erstellen eines **Preisblattes**
- Erstellen der Vergabestimmungen
- Erstellen einer **Bewertungsmatrix**
- Gewichtung** der einzelnen Anforderungen
- Festlegen der **Formel** zur Ermittlung des **Gesamtpunktwertes**
- Erarbeiten von Aufgabenstellungen für die **Bieterpräsentationen**

4.6.2 Durchführung der Ausschreibung

- Antworten auf Fragen der Bieter werden allen Bietern zur Verfügung gestellt und in der Vergabeakte dokumentiert
- Bewertung der Lastenhefte** nach dem Vier-Augen-Prinzip
- Bewertung der **Präsentationen** durch die Projektgruppe
- Dokumentation der Bewertungen in der **Vergabeakte**

4.6.3 Implementieren der Software

- Beginn der **Implementierung** nach Möglichkeit ein Jahr vor dem geplanten Echtbetrieb
- Erarbeiten eines **Schulungskonzeptes**
- Sicherstellen der Unterstützung der Anwender durch IT-Fachleute vor Ort
- Hotline** für Fragen zur neuen Finanzsoftware

5 Glossar

Begriff	Abkürzung	Erläuterung
Abgabenordnung	AO	In der Abgabenordnung befinden sich die grundlegenden und für alle Steuerarten geltenden Regelungen über das Besteuerungsverfahren. § 30 beinhaltet das Steuergeheimnis.
Akzeptanzmanagement		Akzeptanzmanagement hat zum Ziel die Akzeptanz für Veränderungsprozesse in Kirchenverwaltungen durch z.B. frühzeitige Einbindung der Betroffenen gezielt zu fördern (vgl. Kap 2.).
Arbeitspaket	AP	Ein Arbeitspaket ist im Projektmanagement der Teil eines Projektes, der im Projektstrukturplan nicht weiter aufgliedert wird und auf einer beliebigen Gliederungsebene liegen kann. Es ist entscheidend, dass jedem Arbeitspaket ein Projektmitarbeiter zugewiesen wird, der für die termingetreue Erledigung verantwortlich ist und über den Fortschritt der Projektleitung berichtet.
Budgetierung		Die Budgetierung ist der Prozess der Budgeterstellung, d.h. der Prozess zur Ermittlung, Planung und Zuweisung des Ermächtigungsrahmens (Budget) für die Organisationseinheit, sowie dessen Kontrolle.
Bundesdatenschutzgesetz	BDSG	Das deutsche Bundesdatenschutzgesetz regelt zusammen mit den Datenschutzgesetzen der Länder und anderen bereichsspezifischen Regelungen den Umgang mit personenbezogenen Daten, die in IT-Systemen oder manuell verarbeitet werden. Auf EKD-Ebene werden alle Fragen des Datenschutzes im Datenschutzgesetz der EKD (DSG-EKD) geregelt.
Campuslizenz		Eine Campuslizenz ist eine Form der Softwarelizenz, die eine Preisbegrenzung ermöglicht. Im Gegensatz zur Personenlizenz ermöglicht diese Variante einen personenunabhängigen Gebrauch.

Clients		Als Client wird ein Computerprogramm bezeichnet, das nach dem Client-Server-Modell Verbindung mit einem Server aufnimmt und Nachrichten mit diesem austauscht.
Concurrent User		Das Concurrent-User-Lizenzmodell beschreibt eine Lizenzierungsform, bei der die maximale Anzahl der Nutzer festgelegt wird, die gleichzeitig auf eine Ressource zugreifen dürfen.
Connectivity		Connectivity ist die Fähigkeit von Computern im Netz zusammen zu arbeiten (dt.: Verbundenheit).
Controlling		Entscheidungs- und Führungshilfe durch ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung aller Bereiche und Ebenen einer Organisationseinheit. Es umfasst zum einen das Sammeln, Aufbereiten, und Analysieren von Informationen, das Berichten und Kommentieren sowie zum anderen Maßnahmenvorschläge und die Umsetzungskontrolle.
Customizing		Customizing ist die Anpassung eines Serienprodukts (Bsp.: Software) an die Bedürfnisse eines Kunden.
Datenmigration		Unter Datenmigration versteht man im Rahmen der Informationstechnik den Transfer von Daten aus einer Umgebung in eine andere, z.B. die Übertragung kameraler Daten in das doppelte Rechnungswesen.
Datenverarbeitung	DV	Als Datenverarbeitung bezeichnet man den zielgerichteten organisierten Umgang mit meist großen Datenmengen nach einem vorgegebenen Verfahren.
Elektronische Archivierung		Elektronische Archivierung steht für die unveränderbare, langzeitige Aufbewahrung elektronischer Information. Für die elektronische Archivierung werden in der Regel spezielle Archivsysteme eingesetzt.
Ergänzende Vertragsbedingungen für die Beschaffung von IT-Leistungen	EVB-IT	Ergänzenden Vertragsbedingungen für die Beschaffung von IT-Leistungen (EVB-IT) sind ergänzende Vertragsbedingungen für die Beschaffung von Leistungen im Bereich der Informationstechnik, die vom Kooperationsausschuss ADV Bund/ Länder/Kommunaler Bereich (KoopA ADV) in Abstimmung mit den betroffenen Herstellerverbänden formuliert wurden.

<p>Fachberater</p>		<p>Der Fachberater ist eine von mehreren Funktionen eines Beraters und ist z.B. für die (gemeinsame) Erarbeitung von Konzepten zuständig.</p>
<p>Kirchliche Doppik</p>		<p>Rechnungsstil, mit dem die Ziele des neuen kirchlichen Finanzwesens erreicht werden können.</p> <p>Die kirchliche Doppik basiert grundsätzlich auf den bestehenden kirchlichen Regelungen für die Haushaltsplanung und den Haushaltsvollzug. Sie orientiert sich gleichzeitig an den im Handelsgesetzbuch (HGB) festgelegten Grundsätzen der kaufmännischen (doppelten) Buchführung, weicht aber aufgrund des verfassungsmäßig geschützten Selbstbestimmungsrechtes der evangelischen Kirchen in Deutschland davon ab, da in dessen Rahmen die Kirchen nicht an die Vorschriften des Handels- und Steuerrechts gebunden sind.</p> <p>Im doppelischen Haushaltswesen kirchlicher Körperschaften beinhaltet der Haushalt ein Haushaltsbuch, das neben den Beschreibungen und den Zielen der kirchlichen Handlungsfelder deren Ergebnisplanung enthält, die die Aufwendungen und Erträge der laufenden kirchlichen Arbeit umfasst und an die die Rücklagenbewirtschaftung angehängt ist und ggf. deren Investitions- und Finanzierungsplanung. Der Haushalt kann auch als Haushaltsplan gegliedert sein und noch nicht die kirchlichen Handlungsfelder aufzeigen. Er enthält in jedem Fall einen Stellenplan und als Anlage eine Bilanz oder Vermögensübersicht, eine Kapitalflussrechnung sowie einen Bericht über mögliche Risiken und Vorbelastungen künftiger Haushaltsjahre.</p>

Kirchliche erweiterte Kameralistik		<p>Rechnungsstil, mit dem die Ziele des neuen kirchlichen Finanzwesens erreicht werden können.</p> <p>Im erweitert kameralen Haushaltswesen kirchlicher Körperschaften beinhaltet der Haushalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ein Haushaltsbuch, das neben den Beschreibungen und den Zielen der kirchlichen Handlungsfelder deren Einnahmen und Ausgaben umfasst – mit einem Buchungs-/Haushaltsplan für die laufenden kirchlichen Arbeit, - oder einen Haushaltsplan, der die Einnahmen und Ausgaben der laufenden kirchlichen Arbeit umfasst, - einen Stellenplan, - und als Anlage eine Bilanz oder Vermögensübersicht sowie einen Bericht über mögliche Risiken und Vorbelastungen künftiger Haushaltsjahre. <p>Die Bilanz ist in der Verbundrechnung mit Hilfe des Vermögenssachbuches und des Abschlusses der übrigen Sachbücher aufzustellen. Mit der Sollbuchführung können die Finanzströme ohne großen Aufwand wirtschaftlich dem zutreffenden Haushaltsjahr zugeordnet werden.</p>
Kirchenverwaltung		<p>In diesem Leitfaden wird der Begriff „Kirchenverwaltung“ stellvertretend für alle Verwaltungseinheiten in den Landeskirchen verwendet, z.B. für Kirchengemeinden, Oberkirchenrat, Kirchenbezirk etc.</p>
Konsolidierung		<p>Der Begriff der Konsolidierung bezeichnet ein Verfahren, im Rahmen dessen die Jahresabschlüsse des Kernhaushalts der Verwaltung und der ausgegliederten Einrichtungen und Betriebe zum Zweck der Erstellung des Gesamt- bzw. Konzernabschlusses zusammengeführt werden.</p>
Kosten- und Leistungsrechnung	KLR	<p>Die KLR dient als Teil des internen Rechnungswesens der Darstellung der Leistungen und der Kosten, welche für die Leistungserstellung angefallen sind. Wichtige Bausteine der KLR sind Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger.</p>
Lastenheft		<p>Ein Lastenheft beschreibt die Gesamtheit der Forderungen des Auftraggebers im Rahmen eines Vergabeverfahrens (vgl. Kap. 4).</p>

Leistungs-Preisvergleich		Mit diesem Begriff soll ausgedrückt werden, dass nicht immer das günstigste das nachhaltig wirtschaftlichste Angebot darstellen muss, sondern dass die Leistung im Vordergrund steht.
Lizenz		Lizenz bezeichnet hier die Nutzung einer Software gegen ein Entgelt.
Meilenstein	MS	Ein Meilenstein ist ein Zwischenziel im Projektmanagement, an dem meistens grundsätzlicher Entscheidungsbedarf durch die Steuerungs- bzw. Lenkungsgruppe besteht.
Named User		Das Named-User-Lizenzmodell beschreibt eine Lizenzierungsform, bei der nur registrierte, namentlich eingetragenen Usern Nutzer einer Ressource sein dürfen.
Projektstrukturplan	PSP	Der Projektstrukturplan ist eine Gliederung des Projekts in planbare und kontrollierbare Teilaufgaben. Im Rahmen des PSP wird die gesamte Projektaufgabe in → Arbeitspakete/Teilaufgaben zerlegt und die Beziehung zwischen den Arbeitspaketen beschrieben. Der Projektstrukturplan stellt die Projektleistung (Projektaufgabe) graphisch in einem Baum dar und ist die gemeinsame Basis für die Ablauf-, Termin- und Kostenplanung.
Server		Der Begriff Server bezeichnet Hardware (Computer) auf dem im Rahmen des Client-Server-Konzepts ein Server (Software) läuft.
Teilprojekt	TP	Im Rahmen eines größeren Projektes ist es sinnvoll, inhaltlich abgeschlossene Themenfelder als Teilprojekte mit entsprechender Teilprojektleitung einzurichten. Auf diesem Wege werden klare Zuständigkeiten geschaffen und Ansprechpersonen benannt.
Teststellung		Eine Teststellung ist die zeitweise Überlassung von Hard- oder Software an einen Kunden zu selbstständigen Testzwecken.
Verdingungsordnung für Leistungen	VOL	Die VOL regelt die Ausschreibung und die Vergabe von Aufträgen der öffentlichen Hand in der Bundesrepublik Deutschland. Teil A beinhaltet Ausschreibungen nach deutschem Recht, Ausschreibungen nach europäischem Recht (EG-Ausschreibungen) und Ausschreibungen nach europäischem Recht für bestimmte Sektoren.

Mitglieder der AG IT-Finanzwesen

- Hans Belser, Evangelische Landeskirche in Württemberg
- Gerald Bitterling, Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz
- Hartmut Dobbe, Pommersche Evangelische Kirche
- Wolfgang Fischer, Kirchenamt der EKD
- Walter Hellmann, Evangelische Kirche der Pfalz
- Silvia Marianek, Kirchenamt der EKD
- Fabian Spier, Evangelisch- Lutherische Landeskirche Hannovers
- Erwin Ritte, Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck
- Olaf Rosenkötter, Evangelische Kirche von Westfalen

Begleitende Beratung

- Georg Mohr, arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH, Hannover
- Sönke Duhm, arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH, Hannover
- Dr. Alexander Stock, arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH, Hannover

6 Anlage – weitere Verdingungsunterlagen

6.1 Das Preisblatt

Neben dem Lastenheft werden weitere Unterlagen für die Ausschreibung benötigt. Für die Bewertung der Angebote ist es von großer Bedeutung, dass die angegebenen Preise für die Angebote miteinander vergleichbar sind.

Daher erarbeitet die Projektgruppe ein einheitliches Preisblatt, das den Angebotspreis genau gliedert.

Angaben im Preisblatt

Das Preisblatt sollte mindestens folgende Angaben enthalten:

- Lizenzkosten
- Wartungskosten (pro Jahr)
- Kosten für die Datenübernahme und die Einrichtung der Schnittstellen
- Kosten für die Installation der Software
- Kosten für die Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit der neuen Finanzsoftware
- Mögliche weitere Kosten: Hostingkosten, Betriebsfolgekosten, Serverkosten etc.

In der Regel ist es nicht sinnvoll, im Preisblatt die einzelnen Module genau vorzugeben, da sich die Struktur der Module der einzelnen Anbieter zum Teil deutlich unterscheidet. Daher sollten vom Anbieter in dem Preisblatt die Kosten für die Module angegeben werden, die für die im Lastenheft detailliert beschriebene Finanzsoftware benötigt werden.

Beispiel: Benötigte Module

- Basismodul
- Finanzbuchhaltung
- Konsolidierung
- Anlagenbuchhaltung
- Kostenrechnung

Um eine einheitliche Angebotsbewertung zu ermöglichen, ist es erforderlich, im Preisblatt und in den übrigen Verdingungsunterlagen genaue Vorgaben zum Umfang der zu beschaffenden Leistungen zu machen.

Zahl der Nutzer

So sollte die Zahl der Nutzer der Finanzsoftware angegeben werden, um exakte Angaben des Bieters zu den späteren Lizenzkosten zu erhalten. Auch ist es wichtig, dass der kirchliche Auftraggeber festlegt, ob die Pflege- und Wartungsarbeiten für die zu beschaffende Software vollständig vom Anbieter wahrgenommen werden sollen oder ob die Kirchenverwaltung einen Teil dieser Arbeiten selbst durchführt.

Datenübernahme, Schnittstellen, Installation

Ebenso ist im Bereich der Datenübernahme, der Programmierung der Schnittstellen sowie der Installation der Software von der Kirchenverwaltung zu bestimmen, ob diese Arbeiten vollständig durch den Anbieter erfolgen. Mit diesen Aufgaben wird in der Regel der DV-Anbieter beauftragt, da für diese Arbeiten umfangreiche Spezialkenntnisse erforderlich sind.

6.2 Die Bewertungsmatrix

Ermitteln des wirtschaftlichsten Angebots

Ziel der Ausschreibung ist es zu ermitteln, welches der Angebote nach den vorgegebenen Kriterien am wirtschaftlichsten ist, d.h. das beste Leistungs-Preis-Verhältnis erreicht. Dafür wird im Zuge der Angebotsbewertung ein Gesamtpunkt看wert für das Leistungs-Preis-Verhältnis ermittelt. Grundlage für die Ermittlung eines Gesamtpunktwertes für die einzelnen Anforderungen im Lastenheft ist die Bewertungsmatrix. In der Bewertungsmatrix werden der Vorgang der Bewertung und die Gewichtung der einzelnen Bewertungskriterien vor Beginn der eigentlichen Ausschreibung genau festgelegt. Auf diese Weise wird ein transparentes und nachvollziehbares Verfahren der Angebotsbewertung gewährleistet.

In einem ersten Schritt wird in der Bewertungsmatrix definiert, wie die angebotene Leistung – d.h. die Funktionalität der Software sowie die mit der Software verbundenen Dienstleistungen – bewertet werden soll.

Festlegen der zu vergebenden Punkte für Einzelanforderungen

Dafür legt die Projektgruppe fest, wie viele Punkte für die einzelnen Anforderungen im Lastenheft erreicht werden können. Die Projektgruppe kann beispielsweise vorgeben, dass für jede Anforderung 10 Punkte vergeben werden können. Wenn die Anforderung von einem Anbieter vollständig erfüllt wird, erhält er die volle Punktzahl. Wenn er eine Anforderung nur teilweise erfüllt, wird bei der Bewertung nur ein Teil der Punkte vergeben. Erfüllt ein Anbieter eine Anforderung nicht, erhält er keine Punkte.

Gewichtung der Anforderungen

In einem nächsten Schritt gewichtet die Projektgruppe die Leistungskriterien entsprechend ihrer Bedeutung. Bei der Festlegung der Gewichtung wird in mehreren Stufen vorgegangen:

- **Gewichtung der Kapitel des Lastenheftes**
- **Gewichtung der Unterkapitel des Lastenheftes**
- **Ggf. Gewichtung der Einzelanforderungen**

Grundsätzlich ist es möglich, neben den Kapiteln und Unterkapiteln auch die einzelnen Anforderungen unterschiedlich zu gewichten. Es sollte jedoch geprüft werden, ob der Aufwand dafür vertretbar ist.

Beispiel für eine Bewertungsmatrix¹¹

Allgemeine Anforderungen	15 %
Systemtechnische Anforderungen	20 %
<i>innerhalb der systemtechnischen Anforderungen</i>	
Server	30 %
Clients	25 %
Connectivity	25 %
Datenmigration und Übernahme	10 %
Übrige Kriterien	10 %
<i>Summe Systemtechnische Anforderungen</i>	<i>100 %</i>
Funktionale Anforderungen	65 %
<i>innerhalb der funktionalen Anforderungen</i>	
Haushaltsplanung	20 %
Haushaltsbewirtschaftung und Kasse	20 %
Anlagenbuchhaltung	15 %
Jahresabschluss	10 %
Kosten- und Leistungsrechnung	15 %
Controlling/Berichtswesen	15 %
Auftragswesen	05 %
<i>Summe funktionale Anforderungen</i>	<i>100 %</i>

**Berechnung der
Gesamtpunktzahl
für die Leistung**

Darüber hinaus wird das Verfahren bestimmt, wie die Gesamtpunktzahl für die Leistung berechnet wird. Um die Punkte in den einzelnen Kapiteln und Unterkapiteln im Lastenheft gewichten zu können, müssen die in den einzelnen Kapiteln insgesamt zu erreichenden Punkte jeweils gleich sein. In der Regel unterscheidet sich die Zahl der Fragen in den einzelnen Kapiteln und Unterkapiteln jedoch erheblich.

Daher wird für die weitere Bewertung nicht die Summe der insgesamt im jeweiligen Kapitel bzw. Unterkapitel erreichten Punkte berücksichtigt, sondern das Verhältnis der Summe der erreichten Punkte im Verhältnis zur Summe der insgesamt möglichen Punkte in einem Kapitel bzw. Unterkapitel. Die einzelnen Kapitel werden

¹¹ Die angegebenen Prozentsätze sind lediglich ein Beispiel für eine Gewichtung der einzelnen Anforderungen. Die tatsächliche Gewichtung hängt von den spezifischen Anforderungen der jeweiligen kirchlichen Verwaltung ab.

daher mit den Prozentpunkten der erreichten Punkte im Verhältnis zu den möglichen Punkten in einem Teilkapitel bewertet.

Beispiel für die Bewertung eines Unterkapitels eines Lastenheftes

Wenn beispielsweise in dem Unterkapitel „Haushaltsplanung“ des Lastenheftes 80 Punkte von insgesamt 160 möglichen Punkten erreicht wurden, entspricht dies 50 Prozent der in diesem Unterkapitel des Lastenheftes möglichen Punkte. Für die Gesamtwertung wird dieses Unterkapitel dann mit 50 (Prozent-)Punkten bewertet. Wenn 160 von 160 möglichen Punkten erreicht wurden, entspräche dies 100 Prozent der möglichen Punkte, so dass dieses Unterkapitel dann mit 100 (Prozent-)Punkten bewertet würde.

Der so errechnete Wert wird dann entsprechend gewichtet.

Beispiel für die Berechnung der Gewichtung eines Unterkapitels

Beispiel für die Berechnung der Gewichtung eines Unterkapitels eines Lastenheftes

Erreichte Punkte	80 Punkte von 160 Punkten
Erreichte (Prozent-)Punkte	50
Gewichtung des Unterkapitels Haushaltsplanung innerhalb der funktionalen Anforderungen (vgl. Beispiel Bewertungsmatrix)	20 Prozent

Berechnung der Gewichtung des Unterkapitels Haushaltsplanung:
50 (Prozent-)Punkte x 20 % = 10 Punkte

In dem Beispiel wird ermittelt, wie viele (Prozent-)Punkte im Unterkapitel Haushaltsplanung erreicht wurden. Dann wird die Gewichtung des Unterkapitels Haushaltsplanung innerhalb der funktionalen Anforderungen berechnet. Das Ergebnis bedeutet, dass für das Unterkapitel „Haushaltsplanung“ 10 Punkte in die Bewertung des Kapitels „Funktionale Anforderungen“ eingehen.

Beispiel für die Berechnung des Gesamtwertes für ein Kapitel eines Lastenheftes

Beispiel für die Berechnung des Punktwertes eines Kapitels mit mehreren Unterkapiteln: Kapitel Funktionale Anforderungen

Kapitel	Vergebene Punkte	Gewichtung	Gewichtete Punkte
Haushaltsplanung	70	20,00%	14
Haushaltsbewirtschaftung und Kasse	90	20,00%	18
Anlagenbuchhaltung	70	15,00%	10,5
Jahresabschluss	70	10,00%	7
Kosten- und Leistungsrechnung	75	15,00%	11,25
Controlling/Berichtswesen	95	15,00%	14,25
Auftragswesen	85	5,00%	4,25
Summe funktionale Anforderungen		100,00%	79,25

Dies bedeutet, dass in dem Beispiel für das in mehrere Unterkapitel untergliederte Kapitel „Funktionale Anforderungen“ insgesamt 79,25 Punkte vergeben werden.

In einem nächsten Schritt erfolgt die Gewichtung der Kapitel.

Beispiel für die Berechnung des Gesamtpunktwertes für ein Lastenheft

Beispiel für die Gewichtung der Kapitel

	Vergebene Punkte	Gewichtung	Gewichtete Punkte
Allgemeine Anforderungen	80	15,00%	12,0
Funktionale Anforderungen	79,25	65,00%	51,5
Systemtechnische Anforderungen	64,55	20,00%	12,9
Insgesamt		100,00%	76,4

Dies bedeutet, dass in dem Beispiel nach der Berechnung der Gewichtung der einzelnen Kapitel ein Gesamtpunktwert von insgesamt 76,4 Punkten für das Lastenheft vergeben wird.

Bewertung der Bieterpräsentationen

In der Regel werden ergänzend zum Lastenheft Präsentationen (sowie evtl. Teststellungen) der Anbieter durchgeführt. Daneben sind Referenzbesuche bei Anwendern hilfreich. Im Rahmen dieser Präsentation sollten Aufgaben und Problemstellungen aus der jeweiligen Kirchenverwaltung vom Anbieter in der Finanzsoftware gelöst werden. Das Vorgehen der Bewertung der Präsentation der Anbieter wird ebenfalls in der Bewertungsmatrix definiert.

Kriterien für die Bewertung der Präsentationen sind beispielsweise:

- Lösung der Aufgabenstellungen
- Benutzerführung
- Darstellung der Daten in den Erfassungsmasken
- Auswertungen und Berichte
- Präsentation des Projektteams

Die Präsentationen der Bieter werden dann nach den festgelegten Kriterien bewertet und bepunktet.

Gesamtpunktwert für die Leistung

Der Punktwert für die Leistung setzt sich somit aus dem Punktwert des Lastenheftes und der Bewertung der Bieterpräsentationen/(evtl. Teststellung) zusammen. Daher sollten der Punktwert des Lastenheftes und der Bieterpräsentation jeweils gewichtet werden, um einen einheitlichen Punktwert für die Leistung der Software-Lösungen zu erhalten.

Beispiel für die Ermittlung des Gesamtpunktwertes für die Leistung (Lastenheft und Bieterpräsentation)

	Punktwert	Gewichtung
Lastenheft	76,4	60 %
Unternehmenspräsentation/ Teststellung	55	40 %

Berechnung des Gesamtpunktwertes für die Leistung:

$$(76,4 \text{ Punkte} \times 60 \%) + (55 \text{ Punkte} \times 40 \%) = 67,8$$

Hiermit wird in diesem Beispiel die Leistung des Bieters mit insgesamt 67,8 Punkten bewertet.

Ermitteln eines Gesamtpunktwertes für das gesamte Angebot

Um das Angebot insgesamt zu betrachten, muss der Gesamtpunktwert für die Leistung in das Verhältnis zum Preis gesetzt werden. Dafür wird der im Preisblatt angegebene Preis herangezogen. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass Angebote in der Regel einen Dienstleistungsanteil enthalten (u.a. Wartung und Pflege, Installation, Schulungen etc.). Damit die Dienstleistungen im Gesamtpreis berücksichtigt werden können, muss festgelegt werden, welcher Zeitraum als Grundlage für die Berechnung des Preises des Dienstleistungsanteils herangezogen wird. Es wird empfohlen, für die Berechnung des Preises der Dienstleistungen einen Zeitraum von vier bis fünf Jahren zu Grunde zu legen.

Abschließend wird der Gesamtpunktwert der Leistung in das Verhältnis zum Gesamtpreis gesetzt, so dass ein Punktwert für die Wirtschaftlichkeit des gesamten Angebotes ermittelt wird. Für die Berechnung dieses Gesamtpunktwertes sind mehrere Varianten möglich: Variante 1: „Einfache Richtwertmethode“

„Einfache Richtwertmethode“

Wenn das einfache Verhältnis von Leistung zum Preis errechnet werden soll, kann dies mit Hilfe der so genannten „Einfachen Richtwertmethode“ berechnet werden:

$$\text{Gesamtpunktwert} = \frac{\text{Punktwert der Leistung}}{\text{Angebotspreis}}$$

Beispiel für die Einfache Richtwertmethode

	Bieter 1	Bieter 2	Bieter 3
Punkte Lastenheft und Präsentation	74	95	65
Preis	390.000 EUR	260.000 EUR	230.000 EUR
Berechnete Gesamtpunktzahl (Leistungs-Preis-Verhältnis) x 1000	0,1897	0,3654	0,2826

In dem Beispiel haben drei Bieter Angebote abgegeben. Auf der Grundlage der von den Bietern ausgefüllten Lastenhefte und der Präsentationen der Bieter wurde von dem kirchlichen Auftraggeber die Leistung der angebotenen Finanzsoftware bewertet. Mit Hilfe der Bewertungsmatrix wurde ein Punktwert für die Leistung ermittelt. Dieser Punktwert wird durch den gesamten Angebotspreis dividiert. Um übersichtliche Zahlen zu erhalten, wird dieser Wert mit 1000 multipliziert.

Das Ergebnis ist eine Gesamtpunktzahl für die einzelnen Angebote der Bieter, die Auskunft über die Wirtschaftlichkeit der Angebote gibt. In dem Beispiel erreicht das Angebot des Bieters 2 die höchste Gesamtpunktzahl. Es gilt daher als das wirtschaftlichste und erhält den Zuschlag.

Vor- und Nachteile der „Einfachen Richtwertmethode“

Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass die Formel zur Berechnung des Gesamtpunktwertes einfach und leicht verständlich ist. Allerdings erlaubt diese Formel keine Gewichtung des Preises. Dies erweist sich in der Praxis als Nachteil, da in der Regel die Qualität der Software und den damit verbundenen Dienstleistungen eine größere Bedeutung beigemessen wird als dem Preis.

Variante 2: „Ufab-II-Formel“

„Ufab-II-Formel“ Im Gegensatz zur „Einfachen Richtwertmethode“ ist mit Hilfe der so genannten „Ufab-II-Formel“ eine Gewichtung des Preises im Rahmen der Angebotsbewertung möglich:

Ufab-II-Formel

$$\text{Gesamtpunktzahl} = G_L \times L + G_K \times \left(\frac{L_{\max} \times K_{\min}}{K} \right)$$

G_L Gewichtung der Leistung

G_K Gewichtung der Kosten

L Leistungswert des zu bewertenden Angebots
(Bewertung des Lastenheftes und der Bieterpräsentation)

K Kosten des zu bewertenden Angebots
(Gesamtsumme laut Preisblatt inkl. Kosten der Dienstleistungen)

L_{\max} Leistungswert des leistungsstärksten Angebots

K_{\min} Kosten des kostengünstigsten in die Auswahl einbezogenen Angebots

Beispiel für die „Ufab-II-Formel“

	Bieter 1	Bieter 2	Bieter 3
Punkte Lastenheft und Präsentation (Gewichtung: 60%)	74	95	65
Preis (Gewichtung 40%)	390.000 EUR	260.000 EUR	230.000 EUR
Berechnete Gesamtpunktzahl nach der ufab-II-Formel	66,81	90,62	77

In dem Beispiel sind drei Angebote abgegeben worden. Da die Leistung mit 60 Prozent und der Preis mit 40 Prozent gewichtet wurden, wendet der kirchliche Auftraggeber in dem Beispiel die „Ufab-II-Formel“ an.

In dem Beispiel ergeben sich folgende Angaben für die Berechnung nach „Ufab-II-Formel“:

Beispielberechnung nach Ufab-II-Formel

<i>Gewichtung der Leistung (G_L)</i>	60 Prozent
<i>Gewichtung der Kosten (G_K)</i>	40 Prozent
<i>Leistungswert des zu bewertenden Angebots (L)</i>	z.B. 74 Punkte bei Bieter 1
<i>Kosten des zu bewertenden Angebots (K)</i>	z.B. 390.000 EUR bei Bieter 1
<i>Leistungswert des leistungsstärksten Angebots (L_{max})</i>	95 Punkte (Bieter 2)
<i>Kosten des kostengünstigsten Angebots (K_{min})</i>	230.000 EUR (Bieter 3)

Nach der „Ufab-II-Formel“ wird der Gesamtpunkt看wert für das Angebot des Bieters 1 wie folgt berechnet

$$\text{Gesamtpunktzahl} = 60\% \times 74 + 40\% \times \frac{95 \times 230.000 \text{ EUR}}{390.000 \text{ EUR}} = 66,81 \text{ Punkte}$$

Analog erfolgt in dem Beispiel die Berechnung des Gesamtpunkt看wertes für die Angebote der Bieter 2 und 3. Da das Angebot des Bieters 2 den höchsten Gesamtpunkt看wert erzielt hat, gilt dieses als das wirtschaftlichste und erhält den Zuschlag.

Vergabebestimmungen

In den Vergabebestimmungen wird der Ablauf des Vergabeverfahrens detailliert geregelt. Es wird festgelegt, welche Unterlagen von dem Bieter einzureichen sind. Auch bestimmt der kirchliche Auftraggeber in den Vergabebestimmungen, welche Fristen für die einzelnen Schritte des Vergabeverfahrens einzuhalten sind (u.a. Eingang der Angebote).

Darüber hinaus werden in den Vergabebestimmungen weitere Festlegungen für den Ablauf des Vergabeverfahrens getroffen (u.a. Anzahl der Ausfertigungen des Angebots, ggf. elektronische Fassung des Angebots, Bestimmungen zur Unterschrift etc.).

6.3 Anschreiben

Der Auftraggeber fordert die Bieter in einem Anschreiben zur Angebotsabgabe auf. Im Anschreiben sollten keine Bestimmungen zur Gestaltung der Vergabe sowie Teile der Verdingungsunterlagen enthalten sein.