

Zielorientierte Vorgehensweise bei Großprojekten

am Beispiel der Einführung
des neuen kirchlichen Finanzwesens

- Eine Handreichung für Führungskräfte -

Vorgelegt von der
Arbeitsgruppe IT-Finanzwesen der EKD

1 Vorbemerkung

Um den demographischen und den damit zusammenhängenden finanziellen Herausforderungen zu begegnen, befinden sich die evangelischen Landeskirchen derzeit auf dem Weg zu einem neuen kirchlichen Finanzwesen, auf der Basis der kirchlichen Doppik oder auf der Basis der kirchlichen erweiterten Kameralistik. Ziel der Umstellung des Finanzwesens ist, die interne Steuerung zu optimieren und die Öffentlichkeit über die kirchlichen Aufgaben noch besser informieren zu können.

Gerade Großprojekte wie die Einführung des neuen kirchlichen Finanzwesens bedürfen einer intensiven zielorientierten Steuerung und einer persönlichen Begleitung durch die Führungskräfte, damit das Projektziel erreicht wird. Diese Handreichung will die Begründung und Hinweise dafür liefern.

Derartige Projekte erstrecken sich oft über mehrere Jahre, ressourcenaufwändig und meistens sehr komplex. Um die Umsetzung und die Aufnahme der Neuerungen in die tägliche Arbeit langfristig zu ermöglichen, gilt es, alle Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Eine Schlüsselrolle kommt hier den Führungskräften zu, da sie innerhalb der Organisation besonderen Einfluss ausüben und den direkten Zugang zu den Mitarbeitenden haben.

Die Arbeitsgruppe IT-Finanzwesen der EKD hat in Zusammenarbeit mit der arf GmbH im Folgenden einen Überblick für eine zielorientierte Umstellung des kirchlichen Finanzwesens (Kap.2)¹ und über die wichtige Rolle der Führungskräfte in großen Projekten zusammengestellt (Kap.3).

¹ Die AG IT-Finanzwesen hat darüber hinaus einen umfassenden Leitfadens für ein kirchliches Projektmanagement (incl. Akzeptanzmanagement und IT-Ausschreibungsverfahren) zusammengestellt (siehe Literaturhinweise) .

2 Zielorientierte Umstellung auf ein neues kirchliches Finanzwesen - Überblick

2.1 Phasen des Umstellungsprozesses

Projektphasen:

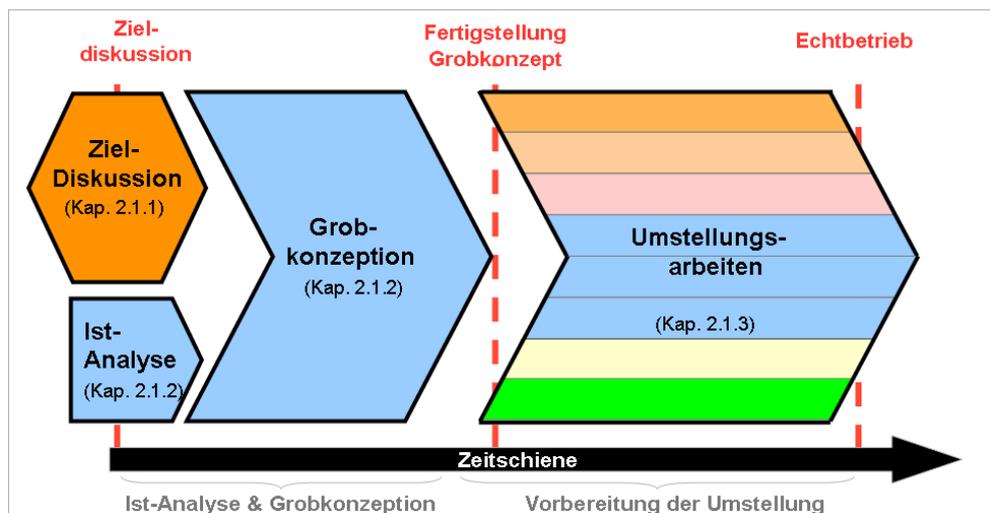
1. Zieldiskussion,
2. Ist-Analyse und Konzeption,
3. Umstellungsarbeiten

Ein idealtypischer Umstellungsprozess auf das neue kirchliche Finanzwesen lässt sich in drei Phasen einteilen:

1. Zieldiskussion
2. Ist-Analyse und Grobkonzeption
3. Vorbereitung der Umstellung und Echtbetrieb (Umstellungsarbeiten)

Die einzelnen Phasen können sich hierbei punktuell überlappen. Es sollte aber sichergestellt sein, dass extern wirksame Weichenstellungen (wie z.B. die Softwareauswahl) erst getroffen werden, wenn die Zieldiskussion und Grobkonzeption (incl. Ist-Analyse) abgeschlossen sind.

Im Rahmen der Umstellungsarbeiten sind vielfältige Themenblöcke zu bearbeiten, die erfahrungsgemäß zeitlich über den Echtbetrieb hinausgehen. Sie werden im Kap. 2.1.3 kurz dargestellt.



2.1.1 Zieldiskussion

Klare Ziele bilden Grundlage für weitere Projektschritte

Am Anfang eines Projektes, zumal bei der Einführung eines neuen kirchlichen Finanzwesens, steht eine grundsätzliche Zieldiskussion. Es gilt auf der Führungsebene festzulegen, welche Elemente eines neuen kirchlichen Finanzwesens eingeführt werden sollen (Positivkatalog) und welche nicht (Negativkatalog). Hierzu können z.B. Diskussionen an Hand der entsprechenden EKD-Papiere² geführt werden, um die einzelnen Elemente sichtbar und transparent zu machen. Leitbilder, allge-

² siehe Literaturhinweise am Ende der Handreichung

**Führungs-
kräfte geben
durch Ziel-
setzung am
Projekt-
beginn den
Pfad des Pro-
jektverlaufes
vor**

meine Ziele und Strategien (z.B. IT-Strategie³) der Landeskirche fließen in die Ziel-
diskussion des Projektes ein.

So gilt es z.B., die Vor- und Nachteile der kirchlichen Doppik und der kirchlichen
erweiterten Kameralistik aus Sicht der spezifischen Anforderungen der eigenen
Organisation abzuwägen, sich für eine parallele oder zeitversetzte Umstellung auf
den verschiedenen Kirchenebenen auszusprechen, Form und Art der Haushalts-
strukturen, des Berichtswesens, des Controllings und der Budgetstrukturen zu
diskutieren und auf dieser Basis „wegweisende“ Grundentscheidungen zu treffen.

In diesem Zielfindungsprozess empfiehlt es sich, Erfahrungen aus anderen Lan-
deskirchen aufzunehmen und z.B. mit Experten einen Workshop zur Erarbeitung
der Projektziele durchzuführen.

Werden die Grundentscheidungen für das Projekt nicht von den Führungskräften
getroffen, so müssen diese aufwändig von den operativ Projektverantwortlichen im
Projektverlauf entwickelt werden. Dies erhöht zudem den Abstimmungsbedarf und
kann zu teuren Korrekturmaßnahmen zwingen. Ein klassisches Beispiel sind er-
höhte Kosten für Customizing (Anpassung der Software an spezielle Kundenanfor-
derungen) oder Individualprogrammierung, wenn nicht zu Beginn entschieden wur-
de, welche Haushaltsstrukturen oder Prozesse des Finanzwesens angestrebt
werden und daher diese Vorgaben nicht in der Softwareauswahl berücksichtigt
werden konnten.

Auf der anderen Seite können Führungskräfte durch Zielvorgaben am Projektbe-
ginn mit der größten Hebelwirkung Einfluss auf das neu zu entwickelnde Steue-
rungssystem nehmen und mit diesen fundamentalen Weichenstellungen den Pfad
des Projektverlaufes vorgeben. Durch die klare Vorgabe von inhaltlichen und stra-
tegischen Zielen nehmen sie zugleich ihre Verantwortung für diese kirchlichen
Aufgaben wahr.

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Projektziele ist es erforderlich, dass die ge-
samte Projektarbeit von Führungskräften entweder durch direkte Mitgliedschaft in
einem Projektteam oder über eine Beteiligung an einem Lenkungsgremium, wie z.
B. einem „Lenkungsausschuss“, begleitet wird.

Führungskräfte haben zudem durch Auswahl und Delegation von geeigneten Mit-
arbeitenden erheblichen Einfluss auf den Projekterfolg.

**In der Grob-
konzeption wird
eine Grund-
struktur festge-
legt und die
Voraussetzung
für Software-
auswahl ge-
schaffen**

2.1.2 Ist-Analyse und Grobkonzeption

Vor und zu Beginn eines Projektes ist eine Analyse der aktuellen betrieblichen und
technischen Abläufe und Strukturen (Ist-Analyse) vorzunehmen. Bezogen auf die
Einführung des neuen kirchlichen Finanzwesens gilt es, das bisherige Rechnungs-
und Steuerungssystem der Landeskirche zu analysieren. Daraus werden erste
Ableitungen vorgenommen, welche Elemente neu zu berücksichtigen sind und
welche beibehalten werden sollen.

In einem Grobkonzept zum neuen kirchlichen Finanzwesen werden anschließend
die fachlichen und technischen Eckpunkte für die folgenden Umstellungsarbeiten
dokumentiert. Es bildet somit die Basis für alle folgenden Projektarbeiten.

Je nach Größe des Projektes bzw. der Landeskirche muss für diese Phase zwi-
schen einem halben Jahr und einem Jahr angesetzt werden.

³ Die IT-Verantwortlichen der Landeskirchen entwickeln auf einem gemeinsamen IT-Workshop im Mai 2009 die Grundsätze
einer EKD-weit gültigen IT-Strategie.

2.1.3 Vorbereitung der Umstellung und Echtbetrieb

Führungskräfte schreiben mit Entscheidung über Feinkonzept neues kirchliches Finanzwesen fest

Im Rahmen der eigentlichen Vorbereitung der Umstellung des Finanzwesens wird die Grobkonzeption von den Projektgruppen konkretisiert und schrittweise umgesetzt. Hierzu zählen:

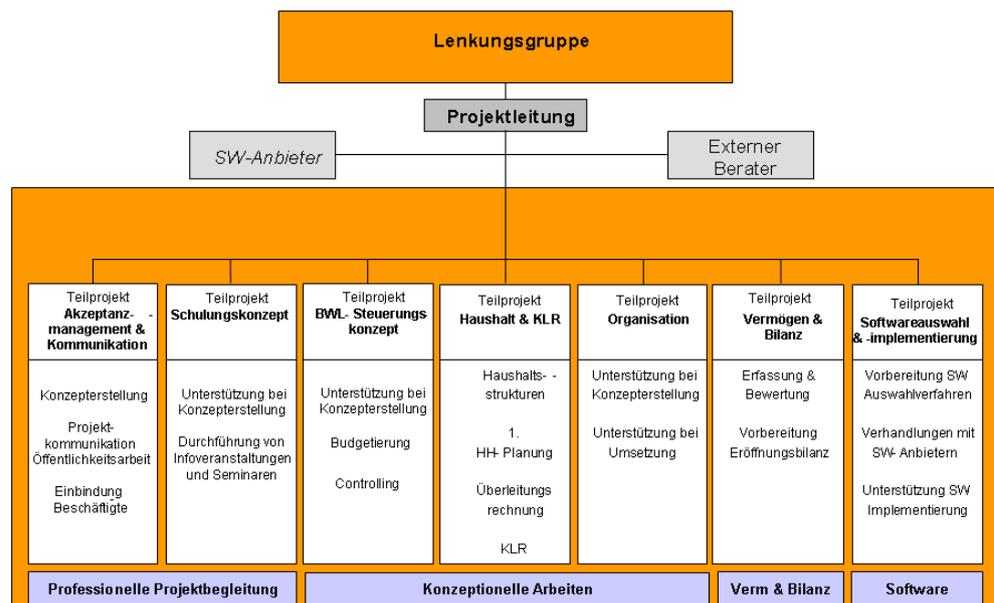
- Feinkonzeption der neuen Steuerung wie Fragen der Detaillierung der Haushaltsstrukturen, des Aufbaus des Rechnungswesens, der Konzeption der Budgetierung etc.
- Softwareauswahl unter Berücksichtigung der IT-Strategie und Implementierung einer neuen Software.
- Technische Arbeiten und Datenerfassungen wie Vermögenserfassung/ -bewertung und Vorarbeiten zur Eröffnungsbilanz.
- Schulung der Mitarbeitenden (auf der Basis eines Schulungskonzeptes).

Die Führungskräfte entscheiden im Lenkungsausschuss über die Feinkonzeption und legen dadurch fest, wie das neue kirchliche Finanzwesen ihrer Landeskirche konkret ausgeformt sein soll. Sie entscheiden über die Einbindung in die IT-Strategie (z.B. nötige Schnittstellen zu den im Einsatz befindlichen Fachverfahren, IT-Landschaft) und treffen die (Vor-)Entscheidung über die zu beschaffende Software.

Die Umstellungsarbeiten auf das neue kirchliche Finanzwesen erstrecken sich je nach den zur Verfügung stehenden internen Personalressourcen i. d. R. auf zwei bis fünf Jahre. Kürzere Planungen sind vielfach unrealistisch und bergen die Gefahr fehlender Gründlichkeit und damit letztlich eines höheren Aufwands, z.B. durch verstärkte externe Beratung.

Lenkungsausschuss und Projektleitung

Die Steuerung dieses Prozesses obliegt einer professionellen Projektbegleitung durch eine Projektleitung und einen Lenkungsausschuss (vgl. Leitfaden kirchliches Projektmanagement). Die operative Arbeit übernehmen Teilprojektgruppen.



2.1.4 Querschnittsaufgabe: Professionelle Projektbegleitung

Projekte müssen strategisch durch die Leitungsgremien der Landeskirche und durch die Führungskräfte im Lenkungsausschuss gesteuert werden. Der Lenkungsausschuss hat hierbei die Funktion des Förderers des Projektes inne, trifft Grundsatz- und Strukturentscheidungen und stimmt die jeweiligen Projektschritte mit der operativen Projektleitung ab. Die Leitungsgremien der Landeskirche sind Auftraggeber des Projektes, sie nehmen die Projektergebnisse ab.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass gute Projektergebnisse dann erzielt werden, wenn es gelingt, in der Projektleitung einen Machtpromotor⁴ und einen Fachpromotor zu vereinigen.

**Faustformel:
5 % Mehraufwand in Planung führt zu 20 % Kosten- und Zeitersparnis**

Der Leitfaden „Kirchliches Projektmanagement“ der EKD Arbeitsgruppe IT-Finanzwesen gibt wichtige Hinweise für professionelle Projektbegleitung.

Die Erfahrung aus Projekten zeigt, dass sich die Investition in ein zielorientiertes Projektmanagement mehrfach auf den gesamten Projektverlauf positiv auswirkt. Man kann davon ausgehen, dass 5% Mehraufwand in die gründliche, zielorientierte Projektvorbereitung und in den Aufbau eines Projektmanagements zu 20% Kostenersparnis und 20% Zeitersparnis führt. Gleichzeitig steigt die Akzeptanz des Projektes bei den Beteiligten und Betroffenen.

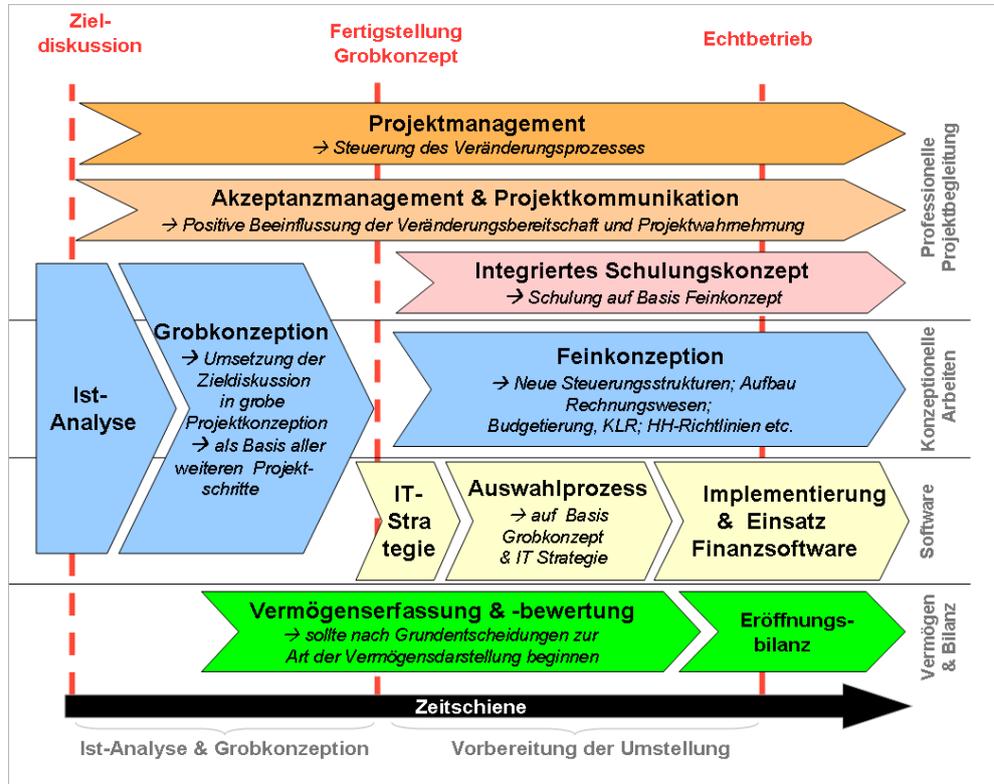
Akzeptanzmanagement als Schlüsselfaktor

Akzeptanzmanagement ist neben rein technischen Fragen ein Schlüsselfaktor für die praktische Umsetzung von Projekten mit der abschließenden Überführung in den Tagesbetrieb (vgl. Leitfaden kirchliches Projektmanagement). Die Schulung der Mitarbeitenden ist hierbei ein wesentlicher Teilaspekt. Mit einem guten Schulungskonzept kann, z.B. über ein Multiplikatorenprogramm, der interne und externe Schulungsaufwand erheblich reduziert werden.

Der Gesamtprozess der Umstellung des Finanzwesens lässt sich an Hand der einzelnen Themen und Projektphasen wie folgt grafisch darstellen (er ist im Leitfaden zum kirchlichen Projektmanagement im Einzelnen ausgeführt):

⁴ Selbstverständlich ist bei allen Bezeichnungen auch die weibliche Form gemeint, auch wenn aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet wird.

**Gesamtsicht
über Einfüh-
rungsprozess
neues kirchli-
ches Finanzwe-
sen**



**Vollständigkeit
sicherstellen
und Abhängig-
keiten berücksichtigen**

Wichtig ist die vollständige Bearbeitung der oben dargestellten Themen. Diese können sich sehr wohl bei den einzelnen Landeskirchen unterscheiden, aber auch im Vergleich zwischen der landeskirchlichen Ebene und den Ebenen der Kirchenkreise bzw. Kirchengemeinden.

Darüber hinaus ist es wichtig, eine strukturierte und aufeinander abgestimmte Vorgehensweise zu wählen, da es z.B. Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Themenfeldern gibt. Ein Projektstrukturplan, wie er im Leitfaden „Kirchliches Projektmanagement“ beschrieben wird, ist deshalb erforderlich.

3 Rolle der Führungskräfte in großen Projekten

Führungskräfte können über Projekte wie z.B. die Einführung des neuen kirchlichen Finanzwesens die strategische Entwicklung ihrer Landeskirche maßgeblich mitgestalten und somit letztendlich ihren eigenen Arbeitsplatz und den ihrer Mitarbeitenden für die Zukunft ausrichten.

**Führungs-
kräfte als
Fach- und
Macht-
promotoren
sichern Pro-
jekterfolg**

Die herausgehobene Stellung der Führungskräfte erlaubt es, aus einem übergeordneten Blickwinkel Großprojekte zu begleiten, mit anderen Entwicklungen und Strukturen in der Landeskirche abzustimmen und auf einen erfolgreichen Pfad zu führen. Die Erfahrung zeigt, dass Projekte meistens dann erfolgreich verlaufen, wenn sich Führungspersonen als Machtpromotoren für das Projekt einsetzen, es z.B. gegen Widerstände (auch passive) verteidigen, dafür Sorge tragen, dass die nötigen Ressourcen auch tatsächlich zur Verfügung stehen und als Fachpromotoren inhaltliche Schwerpunkte aus ihrer Gesamtsicht heraus setzen.

Somit sind die Führungskräfte aufgerufen, sich persönlich in das Projekt einzubringen. Hierfür gibt es mehrere Möglichkeiten, z.B. als:

- Initiatoren und Förderer des Projektes
- Mitglieder des Lenkungsausschusses
- Projektleiter
- Teilprojektleiter
- Projektmitglieder in einer Teilprojektgruppe.

Die Führungskräfte begleiten durch diese Übernahme von Verantwortung alle Projektphasen positiv (vgl. Kap. 2), indem sie:

- klare Zielsetzungen für die strategische Ausrichtung vorgeben
- durch eine umfassende Grobkonzeption den Pfad für den Projektverlauf vorgeben
- durch ihre Mitarbeit an der Vorbereitung der Umstellung die spätere Praxistauglichkeit sicherstellen
- auf eine klare Trennung des Alltagsgeschäftes zum operativen Projektgeschäft achten
- Einbringungen nur über die offiziellen Projektgremien vornehmen.

**Positive
Positi-
onierung der
nicht
unmittelbar
am Projekt
beteiligten
Füh-
rungskräfte
steigert Pro-
jektakzeptanz**

Aber auch Führungskräfte, die nicht unmittelbar im Projekt beteiligt sind, sollten sich über Ziele und Inhalte der Projektarbeit informieren. Bei einem aktiven Interesse wächst das Verständnis, dass der Erfolg des Projektes auch für die weitere Gestaltung der eigenen Arbeit wichtig ist. Ihre hervorgehobene Stellung in der Organisation bietet die Möglichkeit, durch eine eindeutige Positionierung für das Projekt Einfluss auszuüben und damit einen wesentlichen Beitrag zur Akzeptanz und zum Projekterfolg zu leisten. Sie tragen damit zum Gesamterfolg der Umsetzung des Projektes im Interesse der Landeskirche bei.

Literaturhinweise

Die zum Thema Novellierung des kirchlichen Finanzwesens herausgegebenen Texte sind herunterzuladen unter [www.kirchenfinanzen.de/Finanzen/Haushalt und Rechnungswesen/Download](http://www.kirchenfinanzen.de/Finanzen/Haushalt%20und%20Rechnungswesen/Download):

Allgemeine Hinweise zum Neuen Finanzwesen

- Leitfaden kirchliches Projektmanagement am Beispiel des Umstiegs auf eine neue Finanzsoftware
- Überblick der Novellierungsvorschläge
- Konzept für ein zielorientiertes Rechnungswesen

Kirchliche Doppik

- Konzept für die kirchliche Doppik
- Ordnung für das kirchliche Finanzwesen auf der Basis der kirchlichen Doppik (Haushaltsrichtlinie) mit Anlagen
- Schema der kirchlichen Bilanzgliederung 2008
- Schema der doppelischen Ergebnisrechnung

Erweiterte Kameralistik

- Konzept für die kirchliche erweiterte Kameralistik
- Ordnung für das kirchliche Finanzwesen auf der Basis der erweiterten Kameralistik (Haushaltsrichtlinie) mit Anlagen
- Schema der kirchlichen Bilanzgliederung 2008
- Hinweise für die kirchliche Sollbuchführung
- Hinweise zur kameraleen Sollbuchführung und Verbundrechnung

Weiterführende Themen

- EKD-Haushaltssystematik
- Empfehlungen für die Abschreibung kirchlichen Anlagevermögens
- Empfehlungen zur Budgetierung
- Empfehlungen zur kirchlichen Kosten- und Leistungsrechnung
- Synopse der doppelischen Haushaltsrichtlinie 2006 – 2008 ohne Anlagen
- Synopse der erweitert kameraleen Haushaltsrichtlinie 2006 – 2008 ohne Anlagen
- Synopse der Bilanzgliederung 2006 - 2008

Die Beiträge werden laufend mit den Ergebnissen der Arbeitsgruppen aktualisiert.

Beteiligte Mitglieder der AG IT-Finanzwesen

- Hans Belser, Evangelische Landeskirche in Württemberg
- Gerald Bitterling, Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-Schlesische Oberlausitz
- Wolfgang Fauck, Kirchenkreisverwaltung Neubrandenburg
- Wolfgang Fischer, Kirchenamt der EKD
- Walter Hellmann, Evangelische Kirche der Pfalz
- Martin Koch, Evangelische Kirche von Westfalen
- Silvia Marianek, Kirchenamt der EKD
- Olaf Rosenkötter, Evangelische Kirche von Westfalen
- Fabian Spier, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers

Begleitende Beratung

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