

## „Konsequenzen“

Die Kirchenleitung nimmt aus ihrer Perspektive eine kritische Bewertung der von ihr zu verantwortenden Umsetzung der von der Landessynode beschlossenen Einführung der Finanzsoftware vor. Sie benennt Konsequenzen, die sie bereits gezogen hat und legt außerdem ihre Überlegungen zu weiteren Konsequenzen vor<sup>1</sup>.

Die vorgelegten Überlegungen orientieren sich zum Teil an dem von Harald Kruse vorgelegten Bericht, sie legen aber auch dar, welche Überlegungen die Kirchenleitung unabhängig davon angestellt hat.

Der vorliegende Text gliedert sich wie folgt:

1. Konsequenzen, die bereits gezogen wurden
2. Konsequenzen für zukünftige Projekte
3. Konsequenzen für die Arbeitsweise von Kirchenleitung, Landeskirchenamt und Gremien
4. Konsequenzen für den Umgang mit kirchenpolitisch relevanten Grundsatzfragen

### **1. Konsequenzen, die bereits gezogen wurden**

- a) Ab Mai 2019 erfolgte sukzessive eine Neuaufstellung des Projektmanagement-Teams durch eine verstärkte Einbeziehung weiterer im LKA vorhandener Kompetenzen. Dadurch wurde eine verstärkte Integration des NKF-Teams ins LKA, eine bessere abteilungsübergreifende Kooperation sowie eine intensivere Zusammenarbeit mit den Kirchenkreisen erreicht.
- b) Die Rolle des Lenkungsausschusses wurde durch eine verstärkte Einbeziehung in alle wesentlichen Entscheidungen im Blick auf die Steuerung des Prozesses aufgewertet.
- c) Gegenüber dem Softwareanbieter wurden klare Anforderungen und Terminvorgaben formuliert.
- d) Eine proaktive Kommunikation, bei der auch aufgetretene Fehler und Probleme aufgegriffen werden, hat insbesondere bei den Nutzern in den Kirchenkreisen für mehr Transparenz gesorgt.

---

<sup>1</sup> Beschluss der Kirchenleitung vom 23.5.2019: „1. Der Landessynode im September 2019 wird ein Bericht über die Einführung der Software (Stand der Umsetzung, Kostenentwicklung und deren Ursachen u. ä.) vorgelegt. 2. Der Vizepräsident wird beauftragt, alle erforderlichen Maßnahmen, die geeignet sind, das Projekt der Software-Einführung zu fördern und zu unterstützen, umzusetzen. Dieses beinhaltet auch die Schaffung von Kapazitäten durch eine Veränderung von Prioritätensetzung bei anderen laufenden Projekten im Landeskirchenamt. 3. Die weitere Umsetzung der Software-Einführung wird durch Freigabe entsprechender Finanzmittel ermöglicht. Das Kollegium wird beauftragt einen entsprechenden Beschluss durch Modifizierung der vorliegenden Beschlussvorlage (BV/0206/2019/1) zu fassen. 4. Der Vizepräsident wird beauftragt, den Sachverhalt der Kostensteigerung und deren Ursachen aufzuklären. Er klärt zudem alle relevanten Haftungs- und Schadensersatzfragen und bedient sich hierfür ggf. externer Unterstützung. 5. Im Blick auf die Finanzierung der Mehrkosten wird eine höhere Beteiligung der landeskirchlichen Ebene im Sinne des Verursacherprinzips erfolgen. 6. Nach Vorlage des Berichtes über die Ursachen der Kostensteigerung werden die Abteilungsleitenden, das Kollegium und die Kirchenleitung verabreden, welche Schlussfolgerungen für zukünftige Projektarbeit, aber auch für ihre jeweilige Arbeitsweise zu ziehen sind. 7. Die Mitglieder der Landessynode, der Ständigen Ausschüsse und die Verwaltungsämter erhalten zeitnah einen Brief, in dem dieser Zwischenstand / die weitere Vorgehensweise kommuniziert wird.“

- e) Die ergriffenen Maßnahmen und die beschriebenen Konsequenzen dienen dem Ziel, die Funktionalität der Software und einen Zeitplan ihrer Einführung sicherzustellen, der unter den obwaltenden Umständen den Kirchenkreisen ein Maximum an Klarheit bietet.
- f) Besondere Bedeutung kommt aus Sicht der Kirchenleitung jedoch den Mehrkosten zu, die über den im Beschluss der Landessynode genannten Betrag (7,8 Mio. €<sup>2</sup>) für die Einführung der Finanzsoftware hinausgehen. Durch verschiedene Maßnahmen konnten die zwischenzeitlich prognostizierten Kostensteigerungen für das Projekt um 6,4 Mio. € auf insgesamt 14,2 Mio. €<sup>3</sup> zwar auf 3,4 Mio. €<sup>4</sup> (Gesamtsumme 11,2 Mio. €) beschränkt werden. Allerdings berühren Abweichungen von einem beschlussmäßig festgelegten Finanzrahmen grundsätzlich den Kern kirchenleitenden Handelns. Egal, aus welchen Gründen es zu Mehrkosten und Abweichungen von dem in landessynodalen Beschlüssen festgelegten Finanzrahmen kommt (hier im Wesentlichen durch unpräzise Kostenermittlung), entsteht eine Situation, bei der für einen bestimmten Zweck mehr Geld als von der Landessynode beschlossen ausgegeben werden soll. Dies erfordert zwingend eine zeitnahe Beschlussfassung der zuständigen Gremien, sobald die Mehrkosten präzise ermittelt sind.
- g) Die Kirchenleitung hat am 28. Juni 2019 die überplanmäßige Ausgabe für 2019 genehmigt. Der Haushaltsplanung 2020 hat das erweiterte Projektbudget zu Grunde gelegt<sup>5</sup>

## 2. Konsequenzen für zukünftige Projekte

- a) Bei Projekten dieser Größenordnung ist eine professionelle Projektarbeit unerlässlich. Deshalb wird die Kirchenleitung einen verbindlichen Rahmenplan für derartige Projekte erstellen. So soll zukünftig ein Standardprozess für die Landeskirche/das Landeskirchenamt entwickelt werden, der gegebenenfalls um variable Bausteine erweitert werden kann.

Dieser umfasst insbesondere:

- Klar formuliertes Projektziel
- Projektrisiken
- Projektbudget inkl. Risikoabschätzung für Kostenüberschreitung, Unvorhergesehenes, Schätzungen für noch nicht zu beziffernde Kosten etc.
- Zeitplan
- Entscheidungsmatrix (Budget, Budgetüberschreitung, Überschreitung des Zeitplans etc.)

Zur Erstellung dieses Projektrahmenplanes lässt sich die Kirchenleitung extern beraten.

---

<sup>2</sup> Vgl. <https://www.ekir.de/www/downloads/DS31Rechnungswesensoftware.pdf>

<sup>3</sup> Vgl. BV/0206/2019/1

<sup>4</sup> Vgl. Bericht Dr. Weusmann 72. Landessynode am 7.9.2019

<sup>5</sup> Seit August 2018 ist der Kirchenleitung durch entsprechende Informationen des Finanzdezernenten bekannt, dass das im Beschluss der Landessynode 2018 genannte Projektbudget nicht ausreichen wird. Die Höhe der Kostensteigerung konnte zu dem Zeitpunkt nicht benannt werden. Erst als im Mai 2019 der Mehrbedarf präzise ermittelt war, hat die Kirchenleitung die erforderlichen Beschlüsse zur Genehmigung der Mehrkosten herbeigeführt.

- b) Die Rolle und Kompetenz eines Lenkungsausschusses muss vor Projektbeginn definiert und seine Zusammensetzung auf der Grundlage einer Kompetenzmatrix geklärt sein.
- c) Eine klare Definition von Entscheidungskompetenzen bei der Durchführung von Projekten ist ebenso notwendig wie die der Budgetverantwortung.
- d) Projektmanagement-Teams sollen zukünftig prioritär im LKA vorhandene Kompetenzen konsequent nutzen und gezielt durch externe Berater ergänzt werden. Bei der Zusammenarbeit mit Externen sind eine klar definierte Steuerung und entsprechende Absprachen notwendig.
- e) Unverzichtbare Bestandteile jedes Projektes sind Aspekte des Change-Managements (inklusive eines Akzeptanz- und Erwartungsmanagements) sowie eine Kommunikationsstrategie.
- f) Zielkonflikte – Beschaffung einer „schmalen Basisausführung“ oder ein möglichst allen Ansprüchen genügendes Programm – müssen präzise erfasst werden und durch entsprechende Priorisierung gelöst werden.

Grundsätzlich hat bei der Beschaffung von Softwarelösungen der Einsatz von Standardsoftware, die sich bereits in vergleichbaren Projekten bewährt hat, absolute Priorität. Abweichungen vom und Ergänzungen zum Standard sind zu begründen und zu dokumentieren. Mit dem Lieferanten sind verbindliche Vereinbarungen zu solchen Anpassungen zu treffen.

### **3. Konsequenzen für die Arbeitsweise von Kirchenleitung, Landeskirchenamt und Gremien**

- a) Die Synchronisierung der Erfordernisse einer zielführenden Projektarbeit und der Abfolge des „synodalen Betriebs“ (Terminierung von Gremiensitzungen u. a.) stellt eine besondere Herausforderung dar. Hier bedarf es einer Praxis, die den geltenden rechtlichen Bestimmungen entspricht, aber ausreichend flexibel für die Erfordernisse einer Projektarbeit sind. Dies gilt insbesondere für den Umgang mit prognostizierten, erwarteten oder tatsächlich anfallenden Kostensteigerungen.
- b) Zwingend erforderlich ist es, die Vorlagenqualität zukünftig zu verbessern, wobei Informationsvorlagen keine Beschlussvorlagen ersetzen können. In Beschlussvorlagen müssen in der Regel Ziel und Alternativen zur Zielerreichung ebenso benannt werden wie mögliche Folgen und Risiken. Eine transparente Kostenkalkulation ist ebenso unabdingbar wie eine Regelung klarer Verantwortlichkeiten auf Abteilungsebene und bei Gremienbeteiligungen.
- c) Ergänzend ist zu überlegen, dass für jedes größere Projekt ein/e Berichterstatter/in bestellt wird (in Abstimmung mit dem federführenden Ausschuss), der/die nicht nur dem Ausschuss, sondern auch der Kirchenleitung regelmäßig über Projektablauf, Budgeteinhaltung u. a. berichtet.
- d) Die Kirchenleitung wird zu entscheiden haben, ob zukünftig Projektplanung und -steuerung als „zentrale Dienstleistung“ im Landeskirchenamt zur Sicherung von Erfahrungen und zur Ermöglichung eines Know-how-Transfers vorzuhalten sind. Ob eine begleitende Rechnungsprüfung (zur Beratung oder begleitende Prüfung nach § 8 Abs. 2 Rechnungsprüfungsgesetz) bei der Durchführung von Projekten zielführend ist, muss geklärt werden.
- e) Zwingend notwendig ist beim Vertragsmanagement eine rechtzeitige Beteiligung des Rechtsdezernates.

- f) Da die WiVo für die landeskirchliche Ebene und das LKA nicht gilt, sollte eine eigene analoge Regelung insbesondere im Blick auf die Budgetverantwortung und den Umgang mit über- und außerplanmäßigen Ausgaben geschaffen werden. Dies verschafft allen Beteiligten Verfahrenssicherheit.

#### **4. Konsequenzen für den Umgang mit kirchenpolitisch relevanten Grundsatzfragen**

- a) Langfristiges Ziel der Kirchenleitung ist es – nicht zuletzt auf dem Hintergrund der in der Freiburger Studie prognostizierten Rahmenbedingungen – eine ressourcenschonende Verwaltung inklusive einer entsprechenden Buchhaltung zu schaffen. Begründet wird dies mit den Schwierigkeiten einer zentralen Einführung einer Finanzsoftware bei dezentralen Strukturen und der Höhe der Kosten einer solchen Einführung. In diesem Zusammenhang muss auch die Frage geklärt werden, ob eine stärkere Anlehnung an den vom HGB vorgegebenen Standards eine Alternative zu den jetzigen Regelungen sein könnte.

Zu klären ist, ob eine Reduzierung von Komplexität, der Ausschluss risikobehafteter Sonderregelungen und EKIR-weite Standardisierung der Prozesse angestrebt und erreicht werden können. Möglicherweise ist die Beschaffung einer erprobten Software, an die die Anwender ihre Arbeitsweise weitgehend anzupassen haben, zukünftig vorzuziehen. Gegebenenfalls kann durch gezielte rechtliche Veränderung die Einführung von Standardlösungen gefördert werden.

- b) Mit der Entscheidung der Kirchenleitung im Rahmen des Erprobungsgesetzes einer Kirchengemeinde die Möglichkeit einzuräumen eine handelsübliche Buchhaltungssoftware zu nutzen, hat die Kirchenleitung die Voraussetzung dafür geschaffen, Erfahrungen zu sammeln, die in einigen Jahren ausgewertet und bei positiver Bewertung in die landessynodalen Beratungsprozesse eingebracht werden könnten.
- c) Geklärt werden muss die Frage, wie die Evangelische Kirche im Rheinland organisatorisch Kirche sein will: wollen (müssen) wir eine (große) Organisation sein, die unbeschadet des Subsidiaritätsgrundsatzes erhebliche Teile des Finanz- und Personalbedarfs aller Ebenen mit der Notwendigkeit einheitlicher Regelungen und einheitlicher Datenerhebung und ihrer Konsolidierung steuert? Zukünftig dürfen die Formenvielfalt und die Bedürfnisse der buchführenden Einheiten keinen Vorrang haben vor Kosten- und Stringenz-Überlegungen.

Die Überlegungen der Kirchenleitung zu den Konsequenzen, die aus der Software Einführung zu ziehen sind, sind aus Sicht der Kirchenleitung noch nicht abgeschlossen. Sie bedürfen z. T. der Konkretion und einer entsprechenden Beschlussfassung durch die Kirchenleitung.

Die Landessynode muss entscheiden, ob sie die beschriebenen Konsequenzen für ausreichend hält oder ob nach dem Willen der Synode weitergehende Konsequenzen zu ziehen sind.

Die Kirchenleitung wird auf ihrer Klausurtagung im Februar 2020 unter Aufnahme der Beratungen und Beschlüsse der Landessynode 2020 über Konkretionen beraten und entscheiden.