

Sachstandsbericht Einführung Doppik

1. Ziele

Die mit der Einführung der Doppik verbundenen Ziele waren und sind:

- *Vollständige Erfassung des Ressourcenverbrauchs des kirchlichen Handelns*
Insbesondere werden der Werteverzehr von Anlagen/ Gebäuden im Gegensatz zu bisher periodengerecht aufgezeigt und damit frühzeitig Maßnahmen zum Substanzerhalt im Sinne einer intergenerativen Gerechtigkeit ermöglicht.
- *Transparenz über die vollständige Vermögens-, Schulden- und Ertragslage*
Im Unterschied zum bisherigen System werden insbesondere sämtliche Güter des Anlagevermögens und Forderungen sowie Rücklagen, Rückstellungen und Verbindlichkeiten sachgerecht erfasst und bewertet. Erstmals wird das Reinvermögen/ Eigenkapital ausgewiesen.
- *Bessere Entscheidungsgrundlage durch sachgerechtere Informationen*
Folgekosten von Investitions- und Personalentscheidungen werden transparent und erlauben besser fundierte Entscheidungen.
- *Gewährleistung eines zukunftsfähigen Finanz- und Rechnungswesens*
Die Verfügbarkeit von modernen IT-Verfahren und Fachkräften für ein doppisches Rechnungswesen ist im Gegensatz zur Situation im kameraleen Rechnungswesen sichergestellt.
- *Akzeptierte Standards in Rechnungswesen und Bilanzierung*
Die Doppik ist in allen großen Organisationen als Standard etabliert, während kamerale Systeme nur von wenigen Finanzexperten zu verstehen sind und sukzessive abgelöst werden.
- *Höhere Transparenz der Kirchenfinanzen*
Einer breiten Öffentlichkeit werden die Kirchenfinanzen aufgrund der Doppik besser zugänglich, was Akzeptanz und Image kirchlichen Handelns in der Öffentlichkeit verbessert.

2. Beschlusslage

Die 11. Kirchensynode der EKHN hat am 25. November 2011 aus diesen Gründen die Einführung der Doppik in allen Kirchengemeinden, Dekanaten, Kirchen- und Regionalverwaltungsverbänden sowie der Gesamtkirche beschlossen. Die Umsetzung sollte stufenweise zunächst ab dem 1. Januar 2015 in ein bis zwei Regionalverwaltungen samt der ihnen angeschlossenen Kirchengemeinden, Verbände und Dekanate sowie in der Gesamtkirche erprobt werden. Die Pilotregionalverwaltungen sind Starkenburg-West und Wiesbaden-Rheingau-Taunus.

Eine fach- und EKHN-ebenenübergreifende Steuerungsgruppe wurde eingerichtet, um die Weichen im Umsetzungsprozess zu stellen. Der Finanzausschuss (federführend), der Verwaltungsausschuss und der Ausschuss für Kirchengemeindeentwicklung und Mitgliederorientierung begleiten das Projekt.

3. Stand des Projektes

Bereits nach wenigen Wochen der Pilotphase zeigten sich vielschichtige Umsetzungsschwierigkeiten mit entsprechenden Verzögerungen, die im Einzelnen auf der Synode im November 2015 erläutert wurden. Um die Einführung erfolgreich zu Ende führen zu können, wurden ab Mitte 2015 weitreichende Gegenmaßnahmen getroffen und das Projekt neu ausgerichtet. Auf die Ursachen der Umsetzungsschwierigkeiten, die bestehenden Herausforderungen sowie die Neuausrichtung wird im weiteren Verlauf detailliert eingegangen. Mit diesen Maßnahmen konnte der im Folgenden beschriebene Projektstand erreicht werden.

3.1. Rechtlicher Rahmen

Die Arbeiten zur Umstellung des Rechnungswesens waren umfassend rechtlich zu begleiten. Für die Jahre 2015 und 2016 wurde eine Erprobungsgesetzgebung von der Kirchensynode beschlossen, so dass als rechtlicher Rahmen grundsätzlich die gültige EKD-Ordnung für das doppische System vorgegeben wurde. Nach fast einjährigen Beratungen der Kirchensynode und deren Ausschüsse wurden im Herbst 2015 wichtige neue Regelwerke von der Kirchensynode erlassen, die zum 1. Januar 2017 in Kraft treten und die Erprobungsgrundlagen ablösen:

- Kirchliche Haushaltsordnung (KHO) mit Ausprägung eines kaufmännischen Rechnungswesens;
- Rechtsverordnung zur Erfassung, Bewertung und Bilanzierung von Vermögen (EBBVO);

- Rechtsverordnung über Dienstanweisungen in Finanzbuchhaltungen.

In Regionen, die die Doppik noch nicht eingeführt haben, gelten die „alten“ kameralen Bestimmungen unverändert fort. Es ist damit Eindeutigkeit gewährleistet, welches Recht jeweils anzuwenden ist und wie der Referenzrahmen für ordnungsgemäßes Wirtschaften und die Rechnungsprüfung aussieht. Die neuen Rechtsvorschriften sind sehr sorgfältig erarbeitet und in einem aufwändigen Verfahren mit breiter Beteiligung diskutiert worden. Schwierige methodische Fragen, wie etwa zur Behandlung der Substanzerhaltungsrücklagen, waren zu lösen. Pragmatismus einerseits, Wahrung von Transparenz für Gremien und Kirchenmitglieder sowie die Reduktion von finanziellen und Reputationsrisiken andererseits – diese und andere grundsätzliche Themen haben den gesamten Prozess durchzogen. Wo nicht anders möglich, waren Zielkonflikte durch Abwägungen der unterschiedlichen Interessen zu lösen. Auch wenn in den nächsten Jahren einzelne Anpassungen von Vorschriften im Zuge der wachsenden praktischen Erfahrungen nicht ausgeschlossen sind, steht für das kaufmännische Rechnungswesen nunmehr ein strukturierter Rechtsrahmen zur Verfügung.

3.2. Fachliche Konzepte

Grundvoraussetzung für den Umstieg auf ein doppisches Haushalts- und Rechnungswesen ist die Erstellung einer Eröffnungsbilanz unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung. Auf Grundlage der vorgenannten rechtlichen Vorschriften sind erstmals die Vermögensgegenstände und Schulden der EKHN für die Eröffnungsbilanz zu erfassen und zu bewerten.

Die mit Abstand größte Position im Gesamtvermögen aller Rechtsträger in der EKHN stellen die Grundstücke und Gebäude dar. Im Rahmen der Doppik-Einführung werden sämtliche Grundstücke und Gebäude aller Kirchengemeinden, Dekanate, Kirchen- und Regionalverwaltungsverbände sowie der Gesamtkirche erfasst und sachgerecht bewertet. In diesem Zuge werden auch Abschreibungen und Auflösungen von Sonderposten bezogen auf die jeweiligen Gebäude korrekt ermittelt.

Bei der Aufstellung der Eröffnungsbilanz und Folgeabschlüssen sind erfahrungsgemäß eine Vielzahl von Einzelsachverhalten (insb. in den Bereichen Immobilien, Treuhandvermögen, Rücklagen, Sonderposten, Rückstellungen und Periodenabgrenzung) einzuschätzen und ordnungsmäßig abzubilden. Hierzu sind geeignete, als auch sorgfältig und umfassend erarbeitete Fachkonzepte für jede einzelne Bilanzposition sowie übergreifende Leitfäden/Handbücher zu verfassen. Für das tägliche Buchungsgeschäft ist ein in sich konsistenter Sachkontenrahmen zu erstellen und in der Software abzubilden.

Wesentliche projektrelevante doppische Fachkonzepte sind – nach anfänglichen starken Verzögerungen – mittlerweile erstellt. Zu nennen sind insbesondere die Fachkonzepte Finanzanlagen/Sparkontenverwaltung, Darlehen, Forderungen, Rücklagen, Verbindlichkeiten und Stiftungen. Bis Ende des Jahres werden die Arbeiten an den Fachkonzepten Sachkontenrahmen, Anlagevermögen/Sonderposten, Treuhandvermögen, Kollekten/Spenden und Pfarrbesoldungskapital/Pfarrvermögen sowie am Leitfaden zur Aufstellung der Eröffnungsbilanz voraussichtlich ebenfalls abgeschlossen sein. Im Laufe des ersten Halbjahres 2017 erfolgt darauf aufbauend die Überarbeitung, Ergänzung und Weiterentwicklung der veröffentlichten doppischen Handbücher und Leitfäden, insbesondere des Bewertungshandbuchs, des Inventurleitfadens sowie des Kontierungsleitfadens.

Damit stehen zusammenfassend betrachtet alle wesentlichen fachlichen, konzeptionellen Grundlagen für die Doppik-Einführung und somit für den weiteren Rollout zur Verfügung.

3.3. Standardsoftware (MACH)

3.3.1. Gesamtsystem

In der Anfangsphase des Doppik-Projekts wies das Gesamtsystem MACH erhebliche Mängel auf, die zu berechtigter Kritik führten. Seither wurden wesentliche Maßnahmen zur Verbesserung des Gesamtsystems eingeleitet:

- Mittlerweile stehen alle Module der Software MACH in der angestrebten Web 2.0-Technologie fast vollumfänglich zur Verfügung. In der Übergangsphase erfolgt die Aufgabenerledigung in den Regionalverwaltungen sowohl in der vorhergehenden C/S-Version als auch parallel in der Web 2.0-Version. Der Umstieg auf eine einheitliche Version ist für das erste Quartal 2017 geplant.
- Mit dem letzten größeren Software-Update Ende 2015 sind innerhalb des Projekts erstmals Softwaretest- und Abnahmeprozesse zur Qualitätssicherung etabliert worden, um einen möglichst reibungslosen Betrieb zu gewährleisten.

- Die Nutzerfreundlichkeit der Software wurde inzwischen verbessert und anfängliche „Kinderkrankheiten“ wurden weitgehend behoben.
- Die anfänglichen Performance-Probleme bei der Nutzung der MACH-Software konnten nachvollzogen und gelöst werden.

Damit steht zum geplanten Rollout in die Regionen eine stabile Software-Umgebung bereit, in der das tägliche Buchungsgeschäft vollzogen werden kann.

3.3.2. Schnittstellen

Mit der Einführung eines neuen Rechnungswesens ist in der Regel einerseits eine neue Buchführungssoftware einzurichten, andererseits löst die Umstellung in anderen bestehenden IT-Verfahren notwendige Konfigurationsänderungen und andere Anpassungen aus bzw. im Extremfall macht es die Ablösung von IT-Verfahren notwendig.

Die Ablösung der Software WinKita durch die Software KitaBüro sei als Beispiel für den letzteren Fall benannt. Bis auf eine Verwaltungsregion ist die Umstellung auf KitaBüro abgeschlossen. Zu den Umstellungsaufgaben zählt auch die Entwicklung von technischen Schnittstellen zwischen den verschiedenen IT-Verfahren. Dabei stellen definierte fachliche Abläufe bzw. Prozesse die wesentliche Grundlage zur Definition technischer Schnittstellen dar. Sie sollen manuelle Mehrfacheingaben in verschiedenen Systemen reduzieren oder gar vermeiden.

Im Zusammenhang mit dem Doppik-Projekt spielen die Schnittstellen für die Kita-Beitragsabrechnung, die Verbuchungen der Kirchensteuerzuweisungen sowie die Personalabrechnung – neben anderen Schnittstellen – eine wesentliche Rolle. Es handelt sich dabei einerseits um große Positionen auf der Aufwands- und Ertragsseite sowie andererseits um eine relativ große Anzahl von monatlichen Buchungssätzen.

- Die Schnittstelle im Kita-Bereich hat mittlerweile eine hohe Stabilität erreicht und die notwendigen Parameter für die Beitragseinzüge sowie anderer Kostenerstattungen, Mahnungen und Finanzamtsbescheinigungen werden zuverlässig übergeben. Die Zahl, der Umfang sowie die Dringlichkeit der noch vorliegenden Änderungsanforderungen entsprechen denen eines Regelbetriebs.
- Die Schnittstelle zur Verbuchung der Kirchensteuerzuweisungen ist getestet und im Regelbetrieb, d.h. die Zuweisungen für das Pilotjahr 2015 sind vollständig verbucht. Für die Schnittstelle liegt noch eine Änderungsanforderung vor, die voraussichtlich Anfang 2017 umgesetzt sein wird. Aus anderen dringenden Gründen musste Ende 2015 die Software zur Ermittlung der Kirchensteuerzuweisungen neu entwickelt werden. Voraussichtlich ab Ende Oktober wird die neue Zuweisungsoftware ebenfalls in den Regelbetrieb gehen und die bestehende Schnittstelle nutzen.

Eine der größeren Baustellen im Doppik-Projekt stellt die Schnittstelle zur Personalabrechnung dar. Die Ursachen und Hintergründe sind weiter unten ausführlicher dargelegt. Die Personalkosten der Angestellten sind für das Haushaltsjahr 2015 vollständig und für das Haushaltsjahr 2016 bis Juni verbucht. Die Schnittstelle geht voraussichtlich ab dem vierten Quartal 2016 in den Regelbetrieb über. Daneben stehen die Verbuchungen der Besoldung für Pfarrpersonen, Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamte für die Haushaltsjahre 2015 und 2016 aus. Derzeit gehen wir davon aus, dass die Verbuchung der Besoldungsdaten ebenfalls bis Ende 2016 erfolgen kann. Damit einhergehend ist die Umsetzung einer finalen Änderungsanforderung geplant.

Auch wenn im Bereich der Schnittstellen noch Punkte abzarbeiten sind, konnten schrittweise Verbesserungen erzielt werden.

3.4. Neue Arbeitsabläufe

Die Umstellung des Rechnungswesens greift tief und umfassend in die Aufgabenwahrnehmung der kirchlichen Finanzverwaltung ein. Dies gilt in Teilen auch für die Personalverwaltung. Zur Gewährleistung einer geordneten Bearbeitung sind dazu nicht nur fachliche Regelungen zu entwickeln, wie die Festlegung der jeweiligen Verbuchung unterschiedlichster Sachverhalte, oder technische Voraussetzungen zu schaffen, wie die Einrichtung der Buchhaltungssoftware. Vielmehr sind alle Arbeitsabläufe insgesamt einer Prüfung zu unterziehen und neu zu beschreiben, um Klarheit darüber zu erlangen, welcher Arbeitsschritte es z.B. vom Erhalt eines Rechnungsbelegs bis zu dessen Archivierung bedarf. Hierzu sind gegenüber den bisherigen Abläufen teilweise sehr weitreichende Anpassungen bis hin zur Entwicklung gänzlich neuer Arbeitsprozesse (z.B. die Anlagenbuchhaltung) notwendig.

In der Klärung dieser Fragestellungen bestand mit der Neuausrichtung des Doppik-Projekts ein erheblicher Nachholbedarf, der zu unterschiedlichen und zum Teil revisionsbedürftigen Vorgehensweisen geführt hat. Zwischenzeitlich konnten nun die zentralen Arbeitsabläufe (z.B. Rechnungsbearbeitung mit Anlagebuchhaltung, Mahnverfahren, Personalabrechnung) neu konzipiert und dokumentiert werden. Bis Ende 2016 kann die Beschreibung aller wesentlichen doppischen Prozesse abgeschlossen werden.

Diese stehen damit – neben den Pilotverwaltungen – vor allem den in der Umstellung nachfolgenden Regionalverwaltungen zur Verfügung. Damit ist die Grundlage für eine größtmögliche Transparenz im Fortgang des Projekts geschaffen, um bereits im Vorfeld der weiteren Umstellung die notwendigen Voraussetzungen sicher zu stellen.

3.5. Berichtswesen

Folgende Anforderungen werden u.a. an das kirchliche Berichtswesen gestellt:

- Die Berichtsinhalte sollen zukunftsorientierte Entscheidungen der Leitungsorgane unterstützen.
- Die Berichterstattung soll die Empfänger auf Abweichungen hinweisen, auf Fragen zu Handlungsanlässen, Arbeitsabläufen, etc. hinführen.
- Die Berichtsinhalte sind der Zielgruppe entsprechend aufbereitet und erfassen den Verantwortungsbereich des Berichtsempfängers.
- Der Berichtsrhythmus ist so gestaltet, dass die Entscheidungsträger rechtzeitig auf Abweichungen reagieren können.

Im Rahmen des Doppik-Projektes wurden als Grundstruktur des Finanzwesens in allen Körperschaften und deren eigenständigen Einrichtungen die Kostenträger und Kostenstellen einheitlich nach EKD-Vorgaben definiert und eingerichtet; aktuelle Anforderungen aus Kindertagesstätten wurden dabei mit umgesetzt. Um diese Strukturen auf verschiedene Weise auszuwerten wurde ein einheitliches Berichtswesen aufgebaut. Es bildet die Grundlage für die Überwachung der Wirtschaftlichkeit und für die Beurteilung der Haushaltsentwicklung anhand von Zielen und Ziel- bzw. Plangrößen.

Zur Kostenstellen- und Kostenträgerauswertung wurden verschiedene Berichtstypen definiert, die mit Betriebsabrechnungsbögen (BAB-Typen) auf unterschiedlichen Aggregationsebenen dargestellt werden. Darüber hinaus gibt es vordefinierte Berichte zum Abruf, wie z.B.:

- die Erträge und Aufwendungen je Kostenstelle/ Kostenträger;
- Planungen und Buchungen auf Sachkonten und Kostenstelle/ Kostenträger;
- den Haushaltsplan in Kurz- und Langfassung;
- den Haushaltsbeschluss mit Anlagen;
- den Investitions- und Finanzierungshaushalt;
- das Haushaltsbuch mit Zielen kirchlichen Handelns und Leistungen zur Zielerreichung neben eingesetzten Ressourcen für die Gesamtkirche und der Dekanate.

Damit steht ein umfassendes und bedarfsgerechtes Berichtswesen zur Verfügung, das selbstverständlich einer permanenten Weiterentwicklung unterliegt.

3.6. Stand der Umsetzung

3.6.1. Eröffnungsbilanzen

Der entscheidende Schritt bei der praktischen Umsetzung der Doppik ist die Erstellung der Eröffnungsbilanz. Hier sind inzwischen erhebliche Fortschritte erzielt worden:

- Bis Ende des Jahres 2016 ist für die Gesamtkirchenkasse die Erstellung aller wesentlichen Bilanzpositionen der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2015 vorgesehen. Durch die sukzessive Fertigstellung einzelner Positionen, können seitens des Rechnungsprüfungsamts parallel Prüfungshandlungen durchgeführt werden. Das Projektteam und das Rechnungsprüfungsamt arbeiten mit Hochdruck an der Vorlage einer testierten Eröffnungsbilanz in der Frühjahrssynode 2017. Nach heutigem Stand wird der festgelegte Terminplan eingehalten, allerdings kann nicht ausgeschlossen werden, dass unerwartete Ereignisse zu einer Verschiebung des Zeitplans führen können.
- Auch für die beiden Pilotregionen Starkenburg-West und Wiesbaden-Rheingau-Taunus sind die Erstellungsarbeiten zu wesentlichen Bilanzpositionen (z.B. Rücklagen und wesentliche Positionen des Anlagevermögens) entweder bereits abgeschlossen oder sie stehen kurz vor dem Abschluss. Die Aufstellung der Eröffnungsbilanzen der Pilotregionalverwaltungen, einschließlich al-

ler angeschlossenen Kirchengemeinden, Dekanate und Kirchengemeindeverbände ist im Jahr 2017 vorgesehen.

Die Aufstellung der Eröffnungsbilanzen der Piloteneinrichtungen stellt eine große Herausforderung im Projekt dar. In vielen Fällen besteht hier eine starke Abhängigkeit von anderen Projektbausteinen. Aufgrund des hohen Einsatzes der beteiligten Projektmitarbeitenden können – nach gegenwärtigem Sachstand im Projekt – die vorgesehenen Aufstellungsfristen eingehalten werden.

3.6.2. Operativer Regelbetrieb – Aktualität des laufenden Tagesgeschäfts

Aufgrund der Umsetzungsschwierigkeiten in der Anfangsphase des Projekts entstanden in den Pilotregionalverwaltungen sowie der Gesamtkirchenkasse teils erhebliche Buchungs- und Arbeitsrückstände, die die Arbeitsfähigkeit der aller betroffenen Einrichtungen wesentlich beeinträchtigten. Mit der Neuausrichtung des Projekts Mitte 2015 wurde eine Vielzahl von Maßnahmen zum Abbau der Rückstände getroffen. Zu nennen sind insbesondere die Bereitstellung von zusätzlichen Personalressourcen in den Pilotregionalverwaltungen, die Einbindung der Projektverantwortlichen aus den Piloten in ein erweitertes Projektteam (14-tägige Sitzungen zur Bestimmung von Verantwortlichkeiten, Festlegung der Vorgehensweise bzw. Prioritäten und Abstimmung der Aktivitäten zur Lösung der Fragestellungen) sowie die Durchführung von Workshops/ Schulungen zu einer Vielzahl von Themen (u.a. Stammdaten, Personalabrechnung, Mahnwesen, Sachkontenrahmen, Kontierungsleitfaden, Anlagebuchhaltung, Bauinvestitionen, Kernprozesse, etc.).

Die Abarbeitung von Rückständen hat weiter höchste Priorität, wird aber voraussichtlich erst im Laufe des Jahres 2017 abgeschlossen werden können. Mit Blick auf die weitere Umsetzung der Doppik in der EKHN sind die bestehenden Herausforderungen mittlerweile jedoch nicht mehr konzeptioneller, sondern vielmehr kapazitiver und organisatorischer Art. Auch wenn Wege und Verfahren geklärt sind, bleibt die Heranführung von zum Teil größeren Buchungsmengen an die Tagesaktualität zeitintensiv. Wo sinnvoll einsetzbar, erhalten die Pilotverwaltungen dafür weitere Ressourcen.

Einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Geschwindigkeit der Aufarbeitung in den Piloten hat die funktionierende Zusammenarbeit mit den kirchlichen Einrichtungen und den Kommunen. Da die doppische Rechnungslegung auch an vielen Stellen die notwendigen Informationsbedarfe verändert, besteht hier weiterhin Regelungs- und Einübungsbedarf. So verhindert beispielsweise die von vielen Kommunen bisher nicht hinterfragte Praxis Zuschüsse saldiert zu überweisen, eine automatische Verbuchung. Stattdessen sind die Beträge mit erheblichem Aufwand manuell zu separieren und den einzelnen bestehenden Forderungen zuzuordnen. Unvollständige oder unklare Belege führen zu Zeitverzug, Rücksprachebedarf und Fehlbuchungen, die wiederum Korrekturaufwand bedeuten.

Die Rückstände sind im Interesse der betroffenen Mitarbeitenden, Kirchengemeinden und Dekanate schnellstmöglich zu beseitigen. Sie sind aber ausschließlich eine Folge der Probleme zu Beginn der Umstellung. Die nachfolgenden Verwaltungsregionen finden deutlich bessere Voraussetzungen vor und setzen auf gewonnenen Erfahrungen auf. Auch wenn in Umfang und Auswirkungen so natürlich nicht angestrebt, war in diesem Sinne die Durchführung einer Pilotphase die richtige Entscheidung.

3.7. Schulungen

Die Schulungen im Zusammenhang mit der Doppik-Einführung sind nach den Zielgruppen in der EKHN differenziert und umfassen thematisch wie zeitlich voneinander getrennte Schulungsmodulare. Mit der Unterstützung kompetenter Fachreferentinnen stellt das Projekt unter Zugrundelegung einer ganzheitlichen Schulungskonzeption eine einheitliche Vermittlung der notwendigen Kenntnisse in der EKHN sicher. Hierzu erhalten die unterschiedlichen Zielgruppen (gesamtkirchliche Verwaltung, Regionalverwaltungen, Dekanatsverwaltungsfachkräfte sowie die Gemeindegemeinschaften, Kita-Leitungen und ihre Stellvertretungen sowie ehrenamtlichen Kirchenvorstände) Schulungen zu allgemeinen Grundlagen der kaufmännischen Buchführung (bereits seit 2013) sowie zur Anwendung der Finanzbuchhaltungssoftware MACH. Die Schulungsinhalte sind projektintern abgestimmt und leisten zielgruppengerecht den Transfer von kamerale zu kaufmännischen Buchungslogiken. Mit Hilfe von Schulungen vor Ort wurden an Hand von anschaulichen Beispielen sowohl die Grundlagen des kaufmännischen Rechnungswesens als auch die damit zusammenhängenden Arbeitsprozesse in MACH (z.B. Eingangsrechnung, Hand- und Kollektenkassen) erläutert und angewandt.

Ergänzend zu den Schulungsmaßnahmen nutzt das Projekt weitere Plattformen, wie beispielsweise Dekanatskonferenzen, Informationsveranstaltungen für Kirchenvorstände, IPOS-Fortbildungen, um die betroffenen Leitungs-, Fach- und Verwaltungskräfte über die Einführung der Doppik und ihre Auswirkungen im Büroalltag zu informieren.

Schulungen für (zumeist ehrenamtlich tätige) Kirchenvorstände und weitere Leitungsgremien werden als Informationsveranstaltungen zu den neuen Berichten Bilanz und doppischer Haushalt in der jeweiligen Regionalverwaltung oder dem Dekanat angeboten. Neben der persönlichen Präsenz vor Ort kommen in Zusammenarbeit mit der Ehrenamtsakademie auch neue Schulungsmethoden, z.B. ein Webinar zur Bilanz und zum doppischen Haushalt sowie drei daraus aufgezeichnete Schulungsvideos zum Einsatz. Ein Teil der MACH-Auswertungsschulung wurde in mehreren Kurzfilmen aufgezeichnet. Alle Videos sind über den YouTube-Kanal der Ehrenamtsakademie abrufbar.

Schulungsmaßnahmen sind als ein wesentlicher Baustein der Doppik-Einführung zu betrachten und besitzen einen hohen Stellenwert in der Projektorganisation. Aufgrund ihrer Bedeutung wird die Schulungskonzeption kontinuierlich optimiert und an die bestehenden und künftigen Anforderungen (fachlich und operativ) angepasst.

4. Ursachen, Herausforderungen und Risiken

4.1. Ursachen der Umsetzungsschwierigkeiten und Neuausrichtung des Projekts

Bereits nach wenigen Wochen der Pilotphase zeigten sich vielschichtige Umsetzungsschwierigkeiten, die ein hohes Risiko für den weiteren Projektverlauf bedingten. Die Schwierigkeiten waren insbesondere zurückzuführen auf

- nicht ausreichende zentrale Projektkapazitäten und hinreichende Einbindung der Linie in die Projektstruktur,
- fehlende Instrumente im Projektmanagement,
- unzufriedenstellende Vorbereitung der Migration von Stammdaten,
- unzureichende Ausgereiftheit der ausgewählten MACH-Software-Version sowie
- komplexe, teils noch ungeklärte rechtliche, organisatorische, technische und fachliche Fragestellungen und damit einhergehenden Anpassungen in den jeweiligen Pilotverwaltungen.

Viele dieser Probleme können im Nachhinein dem, im Vergleich zu Umstellungsprojekten in anderen Organisationen, deutlich zu ambitionierten Projektplan zugerechnet werden.

Die Steuerungsgruppe schlug der Kirchenleitung daher im Mai 2015 vor, die flächendeckende Einführung zeitlich zu verschieben. Die Synode bekräftigte den Beschluss der Steuerungsgruppe mit dem Antrag (Drs. 30/15), die Doppik „in anderen Kirchengemeinden, Dekanaten und Einrichtungen nicht einzuführen, solange ein geordneter, reibungsloser Einsatz nicht gewährleistet werden kann.“

Gleichzeitig wurde das Doppik-Projekt der EKHN – als eine Reaktion auf die gewonnenen Erkenntnisse – grundlegend neu ausgerichtet. Zu den wesentlichen Elementen der Neuausrichtung zählen

- eine neue Projektorganisation,
- die Ablösung der Projektleitung und gleichzeitige Beauftragung des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers (PwC) mit dem Projektmanagement,
- die Anpassung der Gesamtprojektplanung einschl. Zeit- und Ressourcenplanung,
- die Staffelung des Umstiegs in der Fläche in zwei Stufen,
- die Verstärkung der zentralen und dezentralen Projektressourcen sowie
- der Aufbau einer Support- und Anwenderbetreuung.

Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die neue Projektorganisation:

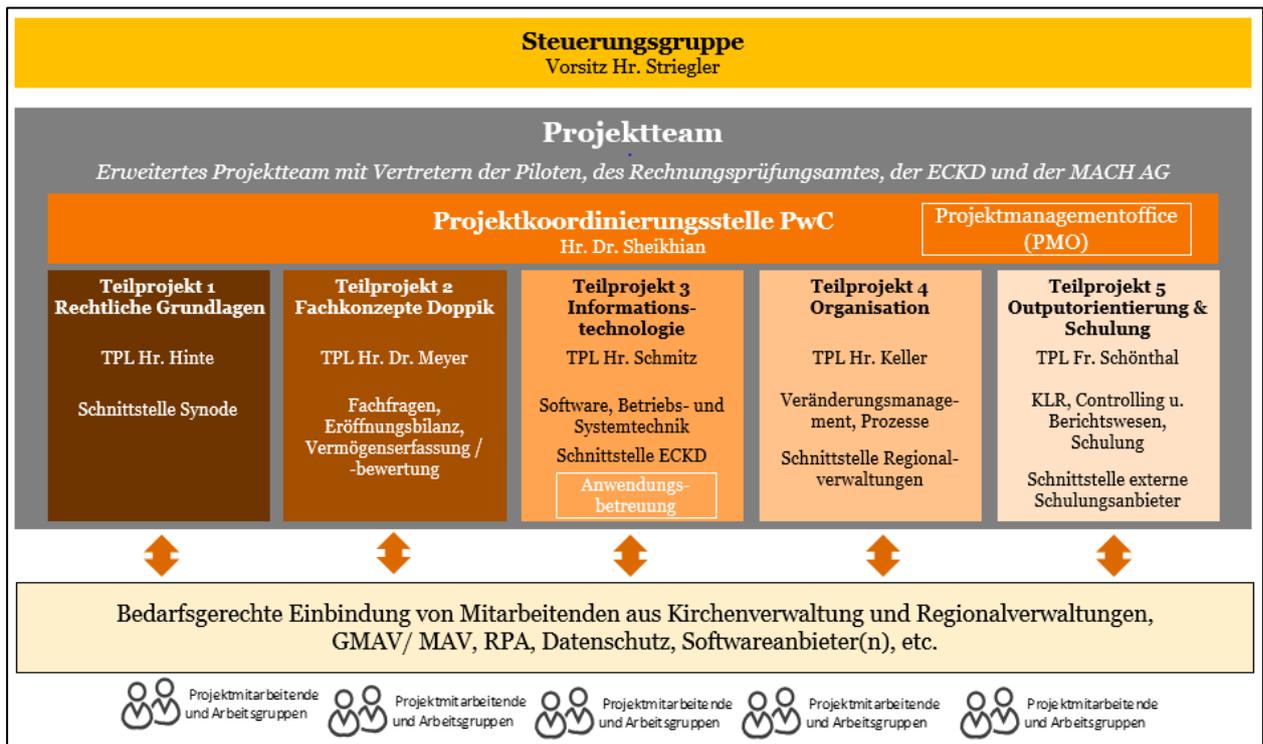


Abbildung 1: Neue Projektorganisation

Mit der Neuausrichtung des Projekts wird gewährleistet, dass den besonderen Herausforderungen der Umstellung auf die kirchliche Doppik zukünftig besser begegnet werden kann, die Piloten die entstandenen Rückstände aufholen und eine erfolgreiche und reibungslose Einführung des neuen Haushalts-, Kas- sen- und Rechnungswesens in der EKHN im weiteren Verlauf sichergestellt werden kann.

Um die Vorgaben der Synode sicherzustellen, wurden im Projekt Erfolgskriterien für einen geordneten und reibungslosen Einsatz als Bewertungsmaßstab definiert.

Die Überprüfung der Erfolgskriterien im März 2016 ergab, dass trotz der nennenswerten Projektfortschritte noch nicht alle selbst auferlegten Erfolgskriterien erfüllt waren bzw. zum geplanten Zeitpunkt erfüllt werden konnten. Nach sorgfältiger Abwägung der Vor- und Nachteile einer Aussetzung hat die Projektsteuerungsgruppe die Empfehlung an die Kirchenleitung ausgesprochen, die erste Stufe des Rollouts auf das Jahr 2018 zu verschieben. Mit der Entscheidung für das Aussetzen werden Risiken im Doppik-Projekt verringert und u.a. folgende Chancen gesehen:

- Ein vollständiger Haushaltszyklus kann vor dem Rollout durchlaufen werden;
- Noch stärkerer Fokus auf die Unterstützung der Piloten in den operativen Regelbetrieb möglich;
- Erreichen einer höheren Qualität durch konzeptionelle Klärungen und technische Optimierungen sowohl für den Pilotbetrieb als auch für den Rollout;
- Umfangreichere Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden;
- Verbesserung der Einarbeitung neuer Projektmitarbeitenden;
- Reduzierung des Projektrisikos durch Entlastung der Mitarbeitenden im Projekt und in den Piloten;
- Verhinderung vermeidbarer zusätzlicher Projektkosten durch doppelten Vorbereitungsaufwand;
- Vermeidung weiterer Belastungen der Dekanate in Zeiten von Dekanatsfusionen.

Aus diesen Gründen hat die Kirchenleitung den Beschluss der Projektsteuerungsgruppe bestätigt, den Umstieg um ein weiteres Jahr auf die Jahre 2018 und 2019 zu verschieben. Auch hierfür sind vom Projektteam Kriterien gesetzt, deren Erfüllung zu bestimmten Zeitpunkten ersichtlich sein muss, um den Umstieg in die Fläche einzuleiten.

4.2. Herausforderungen und „Aufräumarbeiten“

Die Umstellung aller ca. 1.151 Kirchengemeinden, 36 Dekanate, 9 Regionalverwaltungsverbänden, des Evangelischen Regionalverbands Frankfurt und der Gesamtkirchenkasse sowie den Kirchengemeindeverbänden, den gesamtkirchlichen Zentren, den Tagungshäusern usw. auf die Doppik stellt ein hoch-

komplexes Großprojekt dar, das mit umfassenden organisatorischen und strukturellen Veränderungen verbunden ist, bei dem nahezu alle Aufgabenbereiche der EKHN tangiert werden. Die enormen Begleiterscheinungen der Umstellung wurden aus heutiger Sicht zu Beginn des Projektes von allen Projektbeteiligten unterschätzt.

Wenngleich nicht alle Herausforderungen der Doppik-Umstellung an dieser Stelle aufgeführt werden können, so sollen diese anhand einiger Beispiele veranschaulicht werden.

Der Rahmen des Projekts wurde, um möglichst viele der notwendigen und wünschenswerten Änderungen oder Neuerungen auf einmal zu erledigen, ausgedehnt. Dazu zählen beispielsweise

- die gleichzeitige Einführung einer digitalen Übermittlung von Rechnungsbelegen (sog. Scanprozess),
- die Überführung und Erweiterung des Mahnwesens in die Finanzbuchhaltungssoftware sowie
- die Einführung des automatischen Zahlungsabgleichs.

Die Umsetzung dieser Themen hat Änderungen in den Arbeitsabläufen und Prozessen zur Folge. Mit Abschluss der Umstellung führen sie aber im laufenden Betrieb zu einer Aufwandsreduktion in den Kirchengemeinden bzw. Dekanaten und/oder in den Regionalverwaltungen.

Durch die Schwierigkeiten und Verzögerungen im Pilotbetrieb mussten immer wieder kurzfristig verschiedenste Übergangslösungen gefunden werden, um überhaupt die grundlegenden Aufgabenerfüllungen, wie bspw. die Zahlung von Rechnungen, zu gewährleisten. Aufgrund der Professionalisierung des Projektmanagements sind die Aufgaben und Probleme mittlerweile für den weiteren Projektverlauf handhabbar.

Ferner führt die Einführung der Doppik und der damit angestrebten Transparenz dazu, dass gewisse „Aufräumarbeiten“ zu leisten sind, wie z.B. bei den/der

- *Bereinigung von Stammdaten:*
Im Zuge der Doppik-Einführung sind die im System vorgehaltenen Stammdaten bspw. Leistungsempfänger und Lieferanten zu überprüfen und ggf. anzupassen bzw. zu ergänzen.
- *Immobilien und Investitionsmaßnahmen:*
Bei der Erfassung und Bewertung von Grundstücks- und Gebäudebestände sind Fragen zu Eigentümerverhältnissen, Nutzungsrechten, Mehrfachnutzungen u.v.m. zu klären und Abstimmungen herbeizuführen. Damit sind die großen Vermögenswerte bei gesicherter Fortschreibung dauerhaft konsistent. Der Abschluss von Investitionsmaßnahmen wurde in der Kameralistik nicht einheitlich vorgenommen, so dass die Anzahl und die Dauer der Bauinvestitionen aufwendig geklärt werden müssen.
- *Forderungen und Verbindlichkeiten:*
Die Doppik erfordert im Unterschied zur Kameralistik, dass alle Forderungen und Verbindlichkeiten vor dem Versand bzw. bei Eingang der Rechnung vollständig im System erfasst werden. Zudem sind sämtliche Forderungsbestände auf ihre Werthaltigkeit zu überprüfen.
- *Rücklagen:*
Die Position „Rücklagen“ stellt im Rahmen der Aufstellung der Eröffnungsbilanz eine besondere Herausforderung dar. Zur Erfüllung der doppischen Anforderungen bzgl. der Bilanzierung von Rücklagen waren unter Heranziehung des entsprechenden Fachkonzeptes mehrere Prüfschritte erforderlich: Überprüfung der bereits angelegten Rücklagen nach den gesetzlichen Regelungen der EBBVO, Abgrenzung der Positionen mit Fremdkapitalcharakter, Anpassung der Höhen von bereits angelegten Rücklagen und Bildung neuer Rücklagen, (Neu-)Zuordnung zu den Bilanzkonten analog zum Fachkonzept.
- *Personalabrechnung:*
Die Personalabrechnung soll als exemplarisches Beispiel für EKHN-spezifische Abläufe mit einem sehr hohen Komplexitätsgrad dienen. Diese über lange Zeit etablierten, kameral stark geprägten und in der Regel nicht zusammenhängend dokumentierten Strukturen, erschweren die Umsetzung einer auf Standards basierenden Rechnungslegung. Hier sind vor allem Einbehalte von Besoldungen und Vergütungen gemeint, z.B. im Rahmen der Nebenkostenabrechnungen bei Pfarrpersonen oder auch im Bereich der Kindertagesstätten für das Mittagessen bei Erzieherinnen und Erziehern. Um die kameral etablierten Funktionalitäten auf die Doppik zu übertragen, sind „Sonderlösungen“ für die EKHN in einer Standard-Software zu entwickeln. Dies ist aktuell hauptsächlich immer noch notwendig, um überhaupt die Schnittstelle in der Personalabrechnung

in Betrieb nehmen zu können. Sicherlich sind diese Sonderlösungen im weiteren Verlauf zu überprüfen, da sie im Zusammenspiel mit der Doppik zu Mehraufwand in der Verwaltungsarbeit führen.

- *Dekanatsfusionen, Kitaträgerverbände usw.:*
Entscheidungen über Dekanatsfusionen oder Zusammenschlüsse von Kitas zu Trägerverbänden bewirken Änderungen im Haushalts- und Rechnungswesen. So müssen die veränderten und teils auf Verträge basierenden neuen Strukturen im Haushalts- und Rechnungswesen adäquat abgebildet werden. In diesem Zusammenhang sind rechtliche, organisatorische und personelle Fragestellung zu klären.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass durch die Aufräumarbeiten im Zuge der Doppik-Einführung zahlreiche „Altlasten“ bereinigt, historisch entstandene Prozesse und Strukturen überprüft und den veränderten Bedingungen angepasst werden. Besondere Herausforderungen im Einführungsprozess stellen des Weiteren die Klärung zahlreicher Detailfragen und die Herbeiführung von Lösungen zu EKHN-spezifischen Sonderthemen sowie die Abbildung kirchlicher Besonderheiten in der Finanzbuchhaltungssoftware dar. Die Bewältigung dieser Herausforderungen ist sehr zeit- und damit ressourcenintensiv. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch im weiteren Projektverlauf die Klärung und Lösungsfindung von neuen Themen das Projekt begleiten werden.

Letztendlich bedeuten Reformen Veränderungen und Neuerungen. Insbesondere die Reform des kirchlichen Finanzwesens zieht tiefgreifende Veränderungen nach sich und stellt die betroffenen Mitarbeitenden vor neue Aufgaben mit zusätzlichen Anforderungen an Kenntnisse und Kompetenzen. Deshalb spielt im Rahmen der Doppik-Einführung die Personalqualifizierung eine besondere Rolle, denn sie betrifft alle Ebenen und bezieht sich nicht nur auf die haupt- und nebenamtlichen Mitarbeitenden, sondern muss Ehrenamtliche ebenfalls möglichst weitgehend einbeziehen. Neben der quantitativen Herausforderung sind die sehr unterschiedlichen individuellen Ausgangsvoraussetzungen zu nennen.

Auch der Umfang der Veränderungen in Methodik und in den grundlegenden Konzepten, von der Kamealistik hin zur Doppik, ist nicht zu unterschätzen. Über eine Maßnahme zur Unterstützung ist bereits mit den Schulungen zur weiteren Qualifikation berichtet worden.

4.3. Risiken

Das Großprojekt zur flächendeckenden Einführung der Doppik in der EKHN birgt naturgemäß auch nicht unerhebliche Unwägbarkeiten und Risiken. Dabei sind insbesondere folgende Risikoaspekte hervorzuheben (nicht abschließend):

- *Akzeptanzrisiken*
Ein zentrales Risiko besteht darin, im Projektverlauf keine ausreichend breite Akzeptanz für die Doppik in der Fläche zu erreichen.
- *Ressourcenrisiken*
Die neue Projektorganisation hat zu einer stärkeren Einbindung der Linienorganisation der Kirchenverwaltung in das Projekt geführt. Einzelne Arbeitsbereiche sind hierdurch zusätzlich stark belastet, sofern die originären Aufgaben unverändert fortzuführen sind. Gegen den Ausfall und die Überlastung dieser sog. Schlüsselpersonen im Projekt gibt es derzeit keine adäquate Absicherung durch Vertretungspersonen. Außerdem besteht das Risiko, dass einzelne Projektstellen nicht oder nicht dauerhaft besetzt werden können.
- *Risiko im Aufbau der Anwender- und Supportbetreuung*
Entsprechend der Projektplanung stellen zum 1. Januar 2018 weitere drei und zum 1.1.2019 weitere vier Regionalverwaltungen und der Ev. Regionalverband Frankfurt auf die Doppik um. Es besteht hierbei das Risiko, dass die sich im Aufbau befindliche zentrale Anwender- und Supportbetreuung nicht im erforderlichen Umfang durch geeignetes Personal aufgebaut werden kann, um eine bedarfsgerechte Betreuung der Umstiegsverwaltungen hinreichend sicherzustellen.
- *Risiko des Fachkräftemangels*
Die Umstiegsverwaltungen sind angehalten, rechtzeitig Aus- und Fortbildungsmaßnahmen zum Auf- und Ausbau von Buchhaltungskompetenzen der Mitarbeitenden im Finanzwesen vorzunehmen und/ oder entsprechende Fachkräfte am Markt zu gewinnen. Durch den allgemeinen Fachkräftemangel besteht jedoch die Gefahr, dass eine erfolgsversprechende Akquise von Fachkräften nicht überall in gewünschter Form gelingt.
- *Vorbereitungsrisiken in den Umstiegsverwaltungen*

Die Umstellung auf die Doppik ist mit einem enormen Kraftakt verbunden, der auch auf Seiten der Umstiegsverwaltungen sorgfältig vorzubereiten ist. Es besteht das Risiko, dass der Umfang der notwendigen Vorbereitungs- und Aufräumarbeiten unterschätzt wird.

Trotz einer sorgfältigen Planung und kontinuierlichen Projektsteuerung ist es nicht ausgeschlossen, dass – bedingt durch das Eintreten von unvorhersehbaren Ereignissen – der Projektverlauf gestört wird. Der professionelle Umgang mit Projektrisiken ist deshalb erfolgsentscheidend. Folglich gehört das Risikomanagement (Risikoanalyse und Festlegung von Gegenmaßnahmen) zu den essentiellen Aufgaben im Projekt. In Abhängigkeit von der Priorisierung wurden die im Projekt bekannten Risiken mit konkretem Handlungsbedarf und gegebenenfalls mit erforderlichen Maßnahmen versehen. Dazu gehört die Festlegung, ob das Risiko zu beseitigen, zu vermeiden, einzugrenzen oder zu akzeptieren ist.

5. Weiterer Projektablauf

5.1. Zeitliche Planung

Dem Doppik-Projekt liegt eine differenzierte Gesamtprojektplanung mit Meilensteinen und Aktivitäten zugrunde. Sie sieht – unter Beachtung der Vorgaben der Synode zur Sicherstellung eines geordneten und reibungslosen Umstiegs – das Ausrollen der Doppik in die Fläche in zwei Stufen zum 1. Januar 2018 und zum 1. Januar 2019 vor. Der Gesamtprojektplan – wie auch die Budgetplanung – wurden bereits an die zeitlichen Verschiebungen und die im Projektverlauf gewonnenen Erkenntnisse angepasst. Der Projektabschluss und die Übergabe der künftigen Aufgaben in die Linie sind für Mitte 2019 vorgesehen.

Neben der Heranführung des Buchungsgeschäfts an die Tagesaktualität im Sinne eines operativen Regelbetriebs, welcher im ersten Halbjahr 2017 erreicht werden soll, liegt derzeit ein starker Fokus auf der Erstellung der Eröffnungsbilanzen der Piloten. Erklärtes Ziel ist die Vorlage einer testierten Eröffnungsbilanz der Gesamtkirchenkasse auf der Frühjahrssynode 2017 und die Aufstellung der Eröffnungsbilanzen der Piloten im Jahr 2017. Parallel dazu finden bereits Arbeiten zur Erstellung der ersten doppischen Jahresabschlüsse statt.

Die Regionalverwaltungen Nassau-Nord, Oberhessen und Rheinhessen haben sich bereit erklärt, die Umstellung auf das neue kirchliche Finanzwesen in der ersten Stufe zum 1. Januar 2018 zu vollziehen. Zur Klärung der Rahmenbedingungen haben im ersten Halbjahr 2016 vier Workshops mit der Leitung und Mitarbeitende der Regionalverwaltungen stattgefunden. Auf Basis der gemachten Erfahrungen und der Fehler der Pilotphase konnte gemeinsam eine dezidierte Rollout-Planung einschl. Schulungsplanung für den Umstieg erarbeitet werden. Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Aktivitäten und deren zeitliche Zuordnung sorgen im Interesse eines für Kirchengemeinden und Dekanate möglichst reibungslosen Umstiegs für ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Sicherheit. Zudem konnte anhand der Planung eine weitaus genauere und belastbarere Berechnung unterstützender Personalbedarfe erfolgen, die ihren Niederschlag in der aktualisierten Budgetplanung des Projekts findet. In diesem Zuge wurden auch die Verbindungen der regionalen Projektorganisationsstrukturen zum zentralen Projekt geklärt. Ab Frühjahr 2017 ist die regelmäßige (14-tägige) Einbindung der Projektverantwortlichen aus den Regionalverwaltungen der ersten Rollout-Stufe in das erweiterte Projektteam vorgesehen.

Zum 1. Januar 2019 startet der Umstieg für die Regionalverwaltungen Oberursel, Rhein-Lahn-Westerwald, Starkenburg-Ost und Wetterau sowie den Ev. Regionalverband Frankfurt am Main. Es ist vorgesehen, die dezidierte Rollout-Planung der ersten Stufe auf die zweite Stufe zu übertragen.

Trotz der zwischenzeitlichen Verschiebungen liegt die EKHN mit einem Gesamtumstellungszeitraum von sechs Jahren im Quervergleich mit anderen Landeskirchen und Bistümern in einem akzeptablen zeitlichen Rahmen.

5.2. Projektbudget

Die Verschiebung des Rollouts um ein weiteres Jahr, die in der Pilotphase gewonnenen Erkenntnisse sowie die im Kapitel 4 beschriebenen Herausforderungen bedingen eine erneute Anpassung des Projektbudgets. Insbesondere wurde deutlich, dass der Bedarf an Unterstützung in den Regionen – angesichts der erforderlichen Aufräumarbeiten und der mit der Doppik einhergehenden Veränderungsprozesse – deutlich unterschätzt wurde. Ausgehend von den veränderten Rahmenbedingungen wurde die bisherige Budgetplanung durch das Projektteam detailliert und jahresbezogen überarbeitet und an die neuen Gegebenheiten angepasst.

Gegenüber der in der Herbstsynode 2015 dargestellten Umstellungskosten von rd. € 13,5 Mio. ergibt die Neukalkulation einen erhöhten Finanzbedarf von rd. € 5,9 Mio. Hinzu kommt eine mit Sperrvermerk ver-

sehene Sicherheitsreserve von € 2,0 Mio. Damit belaufen sich die Gesamtprojektkosten bezogen auf die Gesamtprojektlaufzeit inklusive der gesperrten Sicherheitsreserve auf rd. € 21,4 Mio.

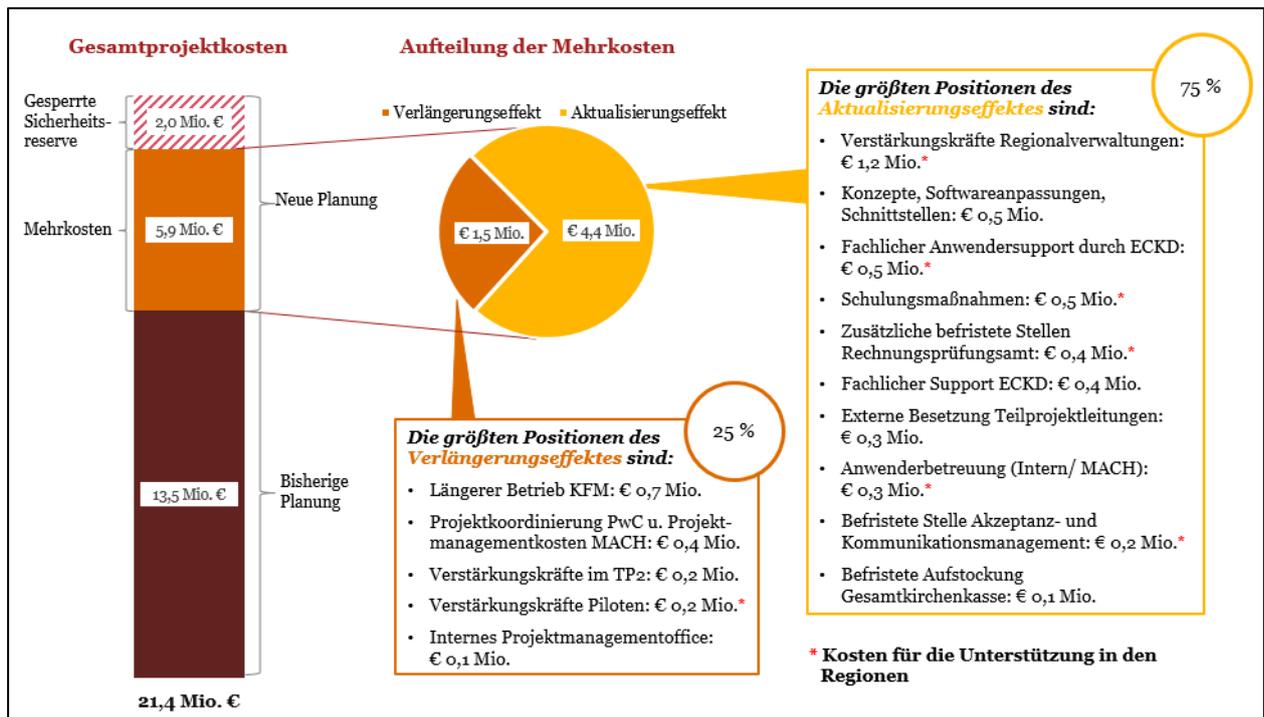


Abbildung 2: Gesamtprojektkosten

Der Mehrbedarf lässt sich aufteilen:

- mit 25 Prozent oder rd. € 1,5 Mio. in einen Verlängerungseffekt (Kosten aufgrund der Verschiebung) und
- mit 75 Prozent oder rd. € 4,4 Mio. in einen Aktualisierungseffekt (Kosten aufgrund neuerer Erkenntnisse).

Etwa € 3,3 Mio. und damit deutlich mehr als die Hälfte des Finanzmehrbedarfs fallen dabei für die stärkere Unterstützung in den Regionen (u.a. Verstärkungskräfte, Schulungen, Anwendersupport) an.

Die Aufteilung der Kosten auf die Projektlaufzeit stellt sich wie folgt dar (Werte gerundet):

- Projektbeginn bis einschl. Jahr 2015: rd. € 5,9 Mio.
- Jahr 2016: rd. € 3,5 Mio.
- Jahr 2017: rd. € 4,1 Mio.
- Jahr 2018: rd. € 3,8 Mio. zzgl. € 1,0 Mio. gesperrte Reserve
- Jahr 2019: rd. € 2,1 Mio. zzgl. € 1,0 Mio. gesperrte Reserve

Die Haushaltsmittel in Höhe von rd. € 4,1 Mio. für das Jahr 2017 sind im Haushaltsentwurf

- mit rd. € 3,4 Mio. im Budgetbereich 8.6 / Projekte / Unterprojekt Doppik,
- mit rd. € 0,6 Mio. im Budgetbereich 1 / IT-Dienstleistungen für Kirchengemeinden / Finanzweisen und
- mit rd. € 0,1 Mio. im Budgetbereich 13 / Rechnungsprüfungsamt / Unterstützung Doppik-Projekt

veranschlagt. Diejenigen Anteile des Projektbudgets, die erst die Jahre 2018 und 2019 betreffen, sind – wie oben dargestellt – als Verpflichtungsermächtigungen im Haushaltsgesetz (§ 2) ausgewiesen. Insgesamt sind für die Jahre 2018 und 2019 rd. € 7,9 Mio. an Verpflichtungsermächtigungen veranschlagt. Mit diesen Veranschlagungen ist das restliche Projektvolumen vollständig im Haushalt abgebildet und abgesichert.

Analog zu den Herausforderungen im Umstellungsprozess sind – trotz der erheblichen Steigerungen – die Doppik-Umstellungskosten in der EKHN mit denen anderer Gliedkirchen vergleichbar.

6. Empfehlung

Auch wenn es anfangs erhebliche Startschwierigkeiten in vielerlei Hinsicht gab und nach wie vor große Herausforderungen bestehen, sind mit Hilfe der vielen ergriffenen Maßnahmen bis heute wesentliche Fortschritte erzielt worden:

- Für das kaufmännische Rechnungswesen steht ein strukturierter Rechtsrahmen zur Verfügung.
- Alle wesentlichen fachlichen, konzeptionellen Grundlagen für die Doppik-Einführung und somit für den weiteren Rollout sind geschaffen.
- Zum geplanten Rollout in die Regionen steht eine stabile Software-Umgebung bereit, in der das tägliche Buchungsgeschäft vollzogen werden kann.
- Alle wesentlichen Schnittstellen (KiTa, Schlüsselzuweisung, Personal) sind im Betrieb, wenngleich noch Handlungsbedarf besteht.
- Die zentralen Arbeitsabläufe zur Doppik sind weitgehend neu konzipiert und dokumentiert.
- Ein standardisiertes Berichtswesen ist eingerichtet, um auf allen Ebenen steuerungsrelevante Informationen zu erhalten.
- Die Eröffnungsbilanzen der Piloten können zeitnah aufgestellt werden.
- Bei der Abarbeitung der Buchungs- und Arbeitsrückstände in den Piloten konnten deutliche Fortschritte erzielt werden; gleichzeitig werden die Voraussetzungen für einen reibungslosen und geordneten Umstieg weiterer Regionalverwaltungen geschaffen.
- Die Schulungskonzeption für das Doppik-Projekt ist weit entwickelt; sie wird kontinuierlich optimiert und an die bestehenden und künftigen Anforderungen (fachlich und operativ) angepasst.
- Den immensen Herausforderungen der Doppikeinführung wird u.a. mit einer stabilen Projektorganisation, einer stufenweisen Umstellung, Verstärkung der zentralen und dezentralen Projektressourcen, einer Support- und Anwenderbetreuung sowie externe Unterstützung im Projektmanagement begegnet.
- Gemeinsam mit den Regionalverwaltungen der ersten Umstellungsstufe wurden eine konkrete Rollout-Planung einschl. Schulungsplanung erarbeitet, die erforderlichen Personalbedarfe geklärt sowie die regionale Projektorganisationsstrukturen und Zusammenarbeit im Projekt abgestimmt.
- Die Budgetplanung wurde an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst.

Unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Modifizierungsmaßnahmen in der Projektorganisation und -durchführung erachtet es die Kirchenleitung als notwendig, das Projekt mit dem neuen Budgetrahmen – ausgenommen gesperrte Anteile – fortzuführen, um die in Ziffer 1 genannten Ziele zu erreichen. Sie empfiehlt der Kirchensynode die Annahme des Haushaltsentwurfs und damit die Bewilligung der noch erforderlichen Mittel in Höhe von € 4,1 Mio. für 2017 und weiteren € 5,9 Mio. € zzgl. Sicherheitsreserve in Höhe von € 2,0 Mio.

Für das mit der Einführung der Doppik verbundene Engagement und die Akzeptanz vielfältiger Belastungen ist allen Beteiligten großer Dank auszusprechen.

Federführende Referenten: Ltd. OKR Striegler, Dr. Sheikhian