

Verbundprojekte in kreiskirchlichen Verwaltungen

Ein Beitrag von

Verwaltungsbetriebswirt Heinz-Ulrich Rüter

und Dipl. Kaufmann Georg Mohr

Initiatiefe
Organisationsberatung
und Projektmanagement in
Kirche und Gesellschaft



Als Berater und Projektmanager unterstützen und begleiten wir kirchliche Verwaltungen seit einigen Jahren auch bei der Einführung des Neuen Kirchlichen Finanzmanagements (NKF), unter anderem

- bei der Strukturierung und Steuerung des Projektes
- Schulung der Mitarbeiter/-innen
- Erfassung und Bewertung des Vermögens
- Unterstützung bei der Aufstellung und Planung des Haushaltes
- Aufbau von Controlling und Berichtswesen
- in der Organisationsentwicklung
- beim Coaching der Projektmitarbeiter/-innen

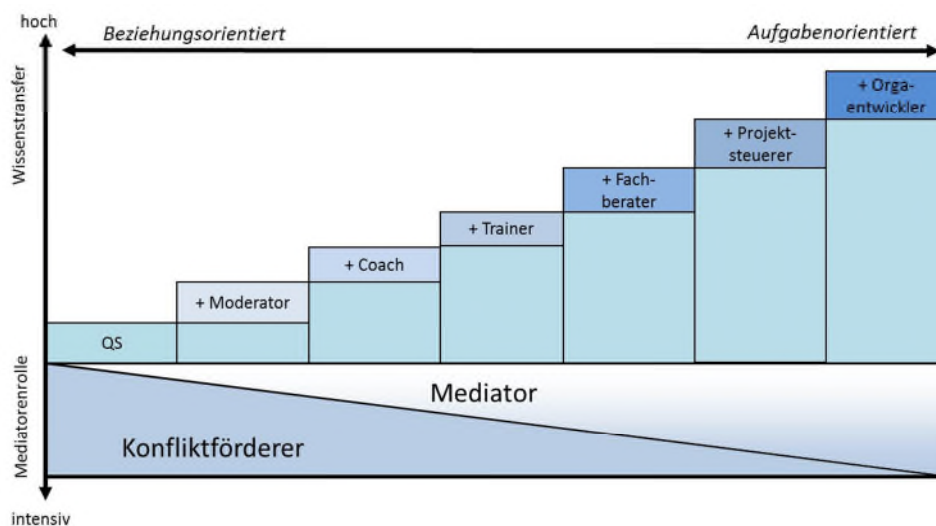


Abbildung: Mögliche externe Beraterrollen im Rahmen der Einführung des NKF

Aus unserer Sicht kann man den Erfolg eines Projektes anhand verschiedener Kriterien festmachen und wie folgt definieren:

Ein Projekterfolg liegt dann vor, wenn die vom Initiator des Projektes gewünschten Ziele mit den vorgesehenen Mitteln innerhalb des definierten Zeitraumes und in der gewünschten Qualität erreicht werden.¹

Als Messgrößen für den Projekterfolg dienen sowohl harte wie weiche Kriterien, wobei die Qualität, die Zeit und die Kosten zunächst als harte, d.h. ergebnisorientierte Kriterien zur Ermittlung des Erfolgs, die zudem von Beginn des Projektes an gemessen werden können, zu nennen sind. Hierbei stehen dann Fragen im Raum wie,

- Werden die Qualitätsziele erreicht?
- Wird der Zeitplan eingehalten oder überschritten?
- Wird das bereitgestellte Budget eingehalten, oder entstehen im Projektverlauf zusätzliche Kosten?

Weiche, d.h. ergebnisorientierte Erfolgskriterien beziehen sich einerseits auf die Zufriedenheit der im Projekt Beteiligten; im weitesten Sinne sind hier also auch emotionale Aspekte betroffen. Daneben ist die Wirtschaftlichkeit der im Projekt entwickelten Lösungen den weichen Erfolgskriterien, die meist erst nach Einführung, insbesondere im Rahmen der Abschlussanalyse abschließend überprüft werden können, zuzuordnen.²

Abweichungen im Projekt, z.B. die Verkürzung der Projektlaufzeit, veränderte (personelle) Ressourcen, oder eine angepasste Zieldefinition werden unmittelbar Einfluss auf die harten Erfolgskriterien nehmen; gleichzeitig beeinflussen diese Veränderungen auch die weichen Kriterien Zufriedenheit und Wirtschaftlichkeit. Diese Abhängigkeit der Beziehungen zwischen Zeit, Ressourcen und Qualität werden im magischen Dreieck des Projektmanagements als direkt messbare Größen dargestellt.

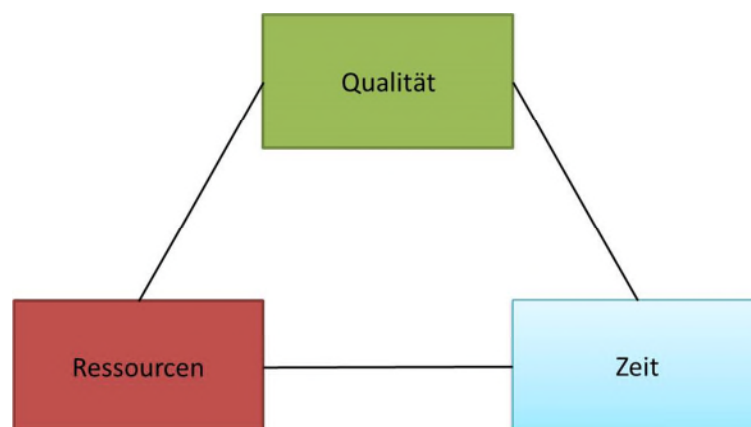


Abbildung: Magisches Dreieck des Projektmanagements

¹ Projektmanagement, Planung und Steuerung von Projekten, Fernuniversität Hagen

² ebenda

Als Qualität ist das Projektergebnis gemeint, das erreicht werden soll und den Projektzielen entspricht. Unter Ressourcen sind sowohl das finanzielle Budget zu verstehen, als auch die für das Projekt aufzuwendenden Personalressourcen und die erforderlichen sächlichen Mittel. Schließlich wird die Zeit durch den vorgesehenen Endtermin und definierte Zwischentermine (Meilensteine) bestimmt.

Ein erfolgreiches Projekt wird mithin gekennzeichnet durch eine ausgewogene Balance zwischen den das Projekt bestimmenden Zeit-, Kosten- und Qualitätszielen. Am Ende des Projektes werden dann, mehr oder weniger automatisch, auch die weichen Erfolgskriterien (Zufriedenheit und Wirtschaftlichkeit) eine positive Bewertung erfahren.³

Die Einführung des NKF in kreiskirchlichen Verwaltungen stellt eines der wichtigsten Reformprojekte in den nächsten Jahren dar, dass von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hohes Engagement und Flexibilität abverlangt. Immerhin wird man seriös für die Einführung des neuen Finanzmanagements einen Projektzeitraum von etwa 3 Jahren veranschlagen müssen, innerhalb dessen folgerichtig (weitere, über das Tagesgeschäft hinausgehende) Ressourcen gebunden werden.

Mit Blick auf die bestimmenden Faktoren erfolgreichen Projektmanagements, stellt sich die Frage, ob einerseits Projektrisiken begrenzt werden können, andererseits zusätzlicher Nutzen steht, wenn Kreiskirchenämter bei der Einführung des NKF gemeinsam vorgehen und im besten Sinne einer kooperativen Zusammenarbeit ein Verbundprojekt begründen, zumal die Einführung des NKF in diesem Zusammenhang nicht nur als der bloße Einsatz einer neuen Finanzsoftware, oder eines neuen Buchungsstils, sondern als Organisationsentwicklungsprozess zu verstehen ist, der nahezu alle Teile der Verwaltung betrifft und daher auf seriöse und breite Akzeptanz wie hohe Qualität ausgerichtet ist.

Kooperation als probates Mittel, Chancen zu erhöhen und Risiken zu mindern, war in der Vergangenheit im kirchlichen Kontext nicht weit verbreitet. Inzwischen ist jedoch erkannt, dass gerade die Einrichtung eines Verbundprojektes, als Maßnahme zielgerichteter Kooperation kreiskirchlicher Verwaltungen, besonders gute Möglichkeiten bietet, Veränderungsprozesse zu unterstützen. Entsteht bei Fusionen aus zwei (oder mehr) rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Einheiten eine neue Organisation, bleibt bei Kooperationen die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit erhalten. Die Zusammenarbeit vollzieht sich auf klar abgegrenzte und definierte Bereiche, in diesem Fall eben auf die Einführung des NKF in den am Verbund beteiligten Verwaltungen.⁴

In Kooperationen, die grundsätzlich auf gleicher Augenhöhe der Kooperationspartner stattfinden, wird immer ein gemeinsames Ziel verfolgt mit der Erwartung, dass der Erfolg des

³ siehe auch: Projektmanagement, Planung und Steuerung von Projekten, Fernuniversität Hagen

⁴ siehe auch: Prof. Dr. Ralf Haderlein, Grundlagen des strategischen und operativen Managements in Bildungs- und Betreuungseinrichtungen, Koblenz, 2013

Projektes am Ende höher ist, als der mit der Kooperation verbundene Aufwand und mithin für alle Kooperationspartner schließlich eine Win-Win-Situation entsteht.

Von einer Win-Win-Situation, also einem Nutzen, bzw. einer Risikominimierung für die am Verbundprojekt Beteiligten kann insbesondere dann gesprochen werden, wenn der mit den Zielen des NKF verbundene Umstellungsaufwand sinkt und eine hohe Qualität des Projektergebnisses gesichert wird.

Diese Anforderung wird in Verbundprojekten erreicht unter anderem durch

- eine arbeitsteilige Erarbeitung gemeinsamer Lösungen (von schwierigen Aufgaben)
- einen kontinuierlichen Erfahrungs- und Wissensaustausch mit den anderen Verbundpartnern insbesondere durch zeitgleichen Projektverlauf
- zentrale Workshops und Schulungen
- eine nachhaltige, verwaltungsübergreifende Qualitätssicherung
- die gemeinsame Definition der Anforderungen an eine kundenorientierte Dienstleistungskultur und daran anknüpfend
- die Verabredung von Standards, u.a. für die Aufbau- und Ablauforganisation
- eine effektive Kommunikationsstruktur, auch im Hinblick auf die Erfüllung der Dienstleistungsfunktion gegenüber den Kirchengemeinden
- eine projektorientierte Vorgehensweise unter Anleitung erfahrener Berater während der Gesamtlaufzeit des Projektes bei gleichzeitiger Reduzierung des Aufwandes für die eigene Organisation
- eine gemeinsame Inanspruchnahme der externen Begleitung mit deutlich reduzierten Kosten für jeden Verbundpartner



Abbildung: Verbundprojekt - Effektives und effizientes Vorgehensmodell

Ob die Einführung von NKF in selbstständig bleibenden kreiskirchlichen Verwaltungen, aber auch Fragen zur gemeinsamen Verwaltung in Gestaltungsräumen (siehe z.B. in der Ev. Kirche von Westfalen), oder Aspekte zur mitunter sinnvollen Einrichtung von Kompetenzzentren (Shared Services Center); Verbundprojekte bieten erhebliche Chancen und

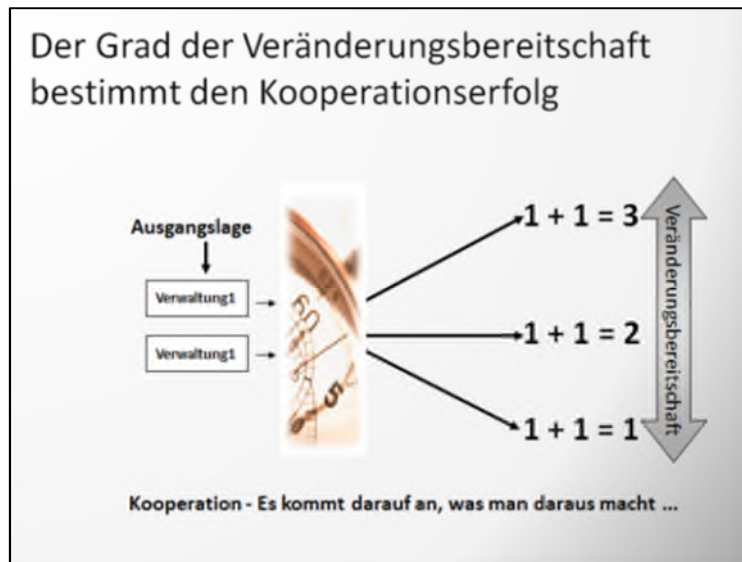


Abbildung: Kooperationserfolg ./ . Veränderungsbereitschaft

Vorteile, die manchmal unterschätzt werden. Letztlich hängt aber auch der Erfolg eines Verbundprojektes immer vom Grad der Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten ab. Das Werben um den, bzw. das Sichern des Change-Management-Prozesses, besonders auf der Ebene der mitunter stark belasteten Projektmitarbeiter/-innen, kann zudem eine wesentliche Aufgabe der externen Berater über den gesamten Projektzeitraum sein und sichert am Ende Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit.



Dipl. Kaufmann

Georg Mohr

Am Ahornbusch 18
31582 Nienburg

Telefon: (05021) 6000 233

Telefax: (05021) 6000 234

Mobil: (0160) 36 36 364

info@georg-mohr-Beratung.de

www.georg-mohr-Beratung.de



Verwaltungsbetriebswirt

Heinz-Ulrich Rüter

Paderborner Straße 59a

59558 Lippstadt

Telefon: (02941) 78164

Telefax: (02941) 78184

Mobil: (0170) 18 96 483

ruether@initiatiefe.de

www.initiatiefe.de

Initiatiefe
Organisationsberatung
und Projektmanagement in
Kirche und Gesellschaft