



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen  
und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

**KVI** im **DIALOG**

2 | Mai 2025

### Finanzen

Kirchliche Rechnungsprüfung - zukunftsorientiert Der Grundsatz zur sachlichen Unabhängigkeit, Teil 4

### Management & Organisation

Kirchliche Verwaltung im Wandel - Chance, um Effizienz und Zukunftsfähigkeit in Einklang zu bringen

### Facility- & Immobilienmanagement

Kirchliche Immobilien neu denken - Potenziale heben, Expertenwissen nutzen

### Informatiotechnologien

„Bibo“ - Erfolgreicher Balanceakt zwischen Fortschritt und Effizienz sowie der Bewahrung traditioneller Werte - Das Bistum Regensburg ist eines der ersten Bistümer, das Künstliche Intelligenz (KI) einführt

### Informationstechnologien

Prozessmanagement mit W in der Evangelischen Kirche von Westfalen (EKW) - Mit W-Fragen zu funktionierender, digital gesteuerter Wertgenerierung in komplexen Organisationen

### Personalmanagement

Ausgezeichnet: Stiftung Schönau ist einer der besten TOP JOB-Arbeitgeber des Jahres



**20 Jahre KVI Kongress**


Auftakt am 4. und am 5. Juni 2025 im  
Erbacher Hof in Mainz in Präsenzform und  
im Anschluss bis zum 30. September digital & online

# NEU: Ihr Kompass für den Einsatz von künstlicher Intelligenz

**Finden Sie den Weg in Ihre Zukunft mit KI.**

Wir entwickeln aktuell einen exklusiven KI-Kompass im PDF-Format für Kirchen und kirchennahe Organisationen, der Ihnen zeigt, wie Künstliche Intelligenz Ihre Arbeitsabläufe erleichtert. Entdecken Sie praxisnahe Tools, innovative Einsatzmöglichkeiten und deren positive Effekte.

[appsphere.com/ki-kompass](https://appsphere.com/ki-kompass)



Wir begleiten Organisationen wie Landeskirchen, Bistümer und Einrichtungen der Sozialwirtschaft dabei, Ihre Tätigkeiten umfassend und sicher in die digitale Welt zu transformieren. Sie sind schon mitten in der digitalen Transformation oder wollen beginnen? Lassen Sie uns gemeinsam durchstarten.

[appsphere.com/ki-kompass](https://appsphere.com/ki-kompass)

# Digitale Lösungen, die begeistern

Wir begleiten Sie mit innovativen Lösungen und Services auf dem Weg in die digitale Zukunft Ihrer Verwaltung. Speziell für Kirche, Diakonie und Caritas. Sicher, zuverlässig und mit persönlichem Support im kirchlichen TÜV Level3-Rechenzentrum.

**Unsere praktischen Lösungen für Ihre tägliche Arbeit:**  
Personalmanagement, Meldewesen, Managed Services,  
Security, Telekommunikation, Kollaboration,  
Archivierung, Kitamanagement.



**Wir freuen uns darauf, zusammen mit  
Ihnen Kirche digital zu gestalten!**

+49 721 7086-0 oder [info@krz-swd.de](mailto:info@krz-swd.de)

[www.krz-swd.de](http://www.krz-swd.de)

Kirchliches  
**Rechenzentrum**



# KIRCHE ist unsere KOMPETENZ. Von Anfang an.

## Wirtschaftsprüfung

Umstellung auf Doppik · Neues kirchliches Finanzmanagement (NKF) · Bewertung von Immobilien · Haushaltssystematik/-ausgleich · Kennzahlensysteme · Abbau von Buchungsrückständen · Nachhaltigkeitsberichterstattung

## Unternehmensberatung

Aufbau-/Ablauforganisation für Verwaltungen · Analyse von NKF-Prozessen · Personalmanagement · Buchführungsorganisation · Kostenstellenrechnung · Nachhaltigkeitsberatung  
**DATENSCHUTZ:** Bestellung von externen Datenschutzbeauftragten · Coaching von internen Datenschutzbeauftragten · Datenschutzaudit

## Steuerberatung

Steuerdeklaration · Grundsteuer · §2b UStG · Tax CMS · Fusion von Gemeinden · Lohn-/Finanzbuchhaltung  
**MANDANTENSERVICES:** Jahresabschlusserstellung · Ad hoc-Beratung · Training on the Job · Bereitstellung von DATEV-Lizenzen · Unterstützung bei Softwareumstellung (z. B. Mach)

## Rechtsberatung

Kirchliches Stiftungsrecht · Ablösung von Staatsleistungen · Kirchliches Arbeitsrecht · Körperschaftsstatus: Organisation & Verfassung

**Überall in Ihrer Nähe:** Berlin · Darmstadt · Freiburg · Hamburg · Hannover · Köln · Leipzig · München · Münster · Nürnberg · Ratingen · Rendsburg · Saarbrücken · Stuttgart

**CURACON**  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG UND BERATUNG

## KVI Kongress 2025 - Dabei sein lohnt sich

Nahezu alle Organisationen in Kirche und Sozialwirtschaft modernisieren derzeit ihre Verwaltungen. Digitalisierung und KI halten Einzug, Organisationsstrukturen werden modifiziert, interne Prozesse werden verändert, die Verantwortungsbereiche werden neu strukturiert.

Es ist an der Zeit ein erstes Zwischenfazit darüber zu ziehen, wie sich der aktuelle Stand darstellt, welche Herausforderungen noch anstehen und wie zukünftig das Zusammenspiel von Mensch und Technologie aussehen wird. All diese Aspekte werden auf dem anstehenden KVI Kongress unter dem Motto „Moderne Verwaltungen - Von der Vision zur Realität“ behandelt. Kongressauftakt ist am 4. und am 5. Juni 2025 in Präsenzform im Erbacher Hof. Im Anschluss geht es bis Ende September online & digital weiter, wobei im August eine kurze Sommerpause eingelegt wird.

Dr. Sebastian Lang, Generalvikar des Bistums Mainz, und Oberkirchenrat Dr. Lars Esterhaus, Leiter der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, werden in ihren Ansprachen den KVI Kongress 2025 eröffnen. Frank Roth, CEO und Vorstand der AppSphere AG, wird anschließend in seiner Key Speech „Künstliche Intelligenz in Kirche und Sozialwirtschaft: Bedeutung, Wichtigkeit und mögliche Anwendungsfelder“ Einblicke in neueste Entwicklungen rund um KI geben. Auf der traditionellen Abendgala, die musikalisch von dem international bekannten Pianisten Gregor Vidovic eröffnet wird, werden die diesjährigen Sieger des KVI Innovationspreises 2025 prämiert.

Erik Händeler, der bekannte Buchautor und Zukunftsforscher, wird am zweiten Kongresstag in seiner Key Speech „Die Geschichte der Zukunft - Warum der Wohlstand von den Menschen hinter der Technik abhängt“ einen anderen Blick auf die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft geben. In zahlreichen Impulsvorträgen werden aktuelle und zukunftsnahe Themen behandelt, die für Verwaltungen relevant sind. Die einzigartige Atmosphäre lädt zum Austausch von Erfahrungen, zum Networking und zum Diskutieren ein.

Oberkirchenrat Sebastian H. Geisler, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers sowie Markus Ahlers, Abteilungsleiter Revision und Wirtschaftlichkeitsprüfung des Bistums Münster werden an beiden Tagen durch das Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ führen.

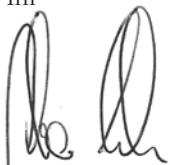
Christian Harting, Leiter der KVI Academy und Mitglied des KVI Beirats, wird, wie schon in den letzten Jahren, den Kongressauftakt moderieren.

Eine Vorschau auf den diesjährigen KVI Kongress finden Sie in dieser Ausgabe - unter <https://kvikongress.de/programm2025.html> das diesjährige Programm.

Seien Sie dabei und sichern Sie sich Ihren Teilnahmeplatz unter <https://kviinitiative.de> im Bereich KVI Kongress, soweit Sie sich nicht bereits registriert haben. Für die Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz sind noch einige Teilnahmeplätze frei.

Ich freue mich auf Sie, wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre der vorliegenden Ausgabe und lade Sie herzlichst ein, Ihre Erfahrungen in einem Beitrag zu teilen. Nutzen Sie hierfür unsere E-Mail-Adresse [redaktion@kviid.de](mailto:redaktion@kviid.de).

Ihr



Peter S. Nowak



Peter S. Nowak, Herausgeber: Peter S. Nowak, Herausgeber: „Moderne Verwaltungen - Von der Vision zur Realität“ lautet das Motto des diesjährigen KVI Kongresses, der seinen 20ten Geburtstag feiert. Seien Sie dabei und feiern Sie mit.“

■ **Finanzen**

**SERIE Teil 4**

Kirchliche Rechnungsprüfung - zukunftsorientiert 8  
Der Grundsatz zur sachlichen Unabhängigkeit

■ **Management & Organisation**

Kirchliche Verwaltung im Wandel - 14  
Chance um Effizienz und Zukunftsfähigkeit  
in Einklang zu bringen

Change Management für kirchliche, caritative 17  
und diakonische Einrichtungen - Zielorientierte  
Steuerung und Umsetzung von Veränderungen

■ **KVI Kongress 2025 Ausblick**

Auftakt am 4. und am 5. Juni 2025 im Erbacher 26  
Hof in Mainz in Präsenzform und im Anschluss  
bis zum 30. September digital & online

■ **Beschaffungen**

Das Online Produkthanbieter- und Dienst- 30  
leisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen  
Sorglos mit geprüften und qualifizierten  
Unternehmen in Kontakt treten

■ **Facility- & Immobilienmanagement**

Kirchliche Immobilien neu denken - 32  
Potenziale heben, Expertenwissen nutzen

■ **Informationstechnologien**

„Bibo“ - Erfolgreicher Balanceakt zwischen 36  
Fortschritt und Effizienz sowie der Bewahrung  
traditioneller Werte - Das Bistum Regensburg ist  
eines der ersten Bistümer, das Künstliche Intelli-  
genz (KI) einführt

Prozessmanagement mit W in der Evangelischen 40  
Kirche von Westfalen (EKvW) - Mit W-Fragen  
zu funktionierender, digital gesteuerter Wert-  
generierung in komplexen Organisationen

■ **Personalmanagement**

Ausgezeichnet: Stiftung Schönau ist einer der 44  
besten TOP JOB-Arbeitgeber des Jahres

■ **KVI Academy**

Web Seminare in Premiumqualität -  
Für Führungskräfte aus Kirche & Sozialwirtschaft  
und für Mitarbeitende anbietender Unternehmen

■ Achtsamkeit als Führungskompetenz 49

■ Gesund und leistungsfähig bleiben - 49  
Stressmanagement und Resilienz

■ Veränderungsprojekte erfolgreich 50  
planen und umsetzen -  
Entwicklung nachhaltig gestalten

■ Zeit- und Selbstmanagement - 50  
Nie wieder überarbeitet

Workshops nicht nur für Mitarbeitende anbie-  
tender Unternehmen

■ KVI Kompakt-Workshop „Kirche & Sozialwirt 51  
schaft im Überblick und erfolgreicher Vertrieb

■ Online- & Videokonferenzen professionell 52  
präsentieren und moderieren

■ **Literatur**

**NEU**

Studie Fach- und Führungskräfte in Kirche & Sozial 53  
wirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven

**Empfehlung**

Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft 54  
- Status Quo und Zukunftsperspektiven

**KVI Shop Bestseller**

Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit- 55  
Organisationen zukunftsfest machen kann

**KVI Shop Bestseller**

BWLSozial - Entwicklung einer modernen 56  
Managementlehre für Sozialunternehmen

**Empfehlung**

IT-Report 2024 - Trends in Digitalisierung und 57  
Informationstechnologien

■ **Meldungen**

Papst Franziskus - Ein mutiger Erneuerer 58  
ist nicht mehr unter uns

KRZ-SWD - engagiert sich wieder verstärkt 58  
in der KVI Initiative

Neuaufgabe des „Stiftungsrecht“ - Das gesamte 58  
deutsche Stiftungsrecht kompakt kommentiert

Wärme der Zukunft: ExpertInnen diskutieren 59  
auf dem vedec Jahreskongress 2025 in Berlin

KI-Kompass - Orientierung für Kirchen und 59  
kirchennahe Organisationen

Tilman Rotberg wurde neuer Geschäftsführer 60  
von SD Worx in Deutschland

Wilken Software Group stellt 60  
Nachhaltigkeitsbericht 2024 vor

■ **Rubriken**

Kontakte - Produkthanbieter und Dienstleister 63  
für Verwaltungen in Kirchen und kirchlichen  
Organisationen

Impressum 64

Entscheidungsträger, Führungskräfte und interessierte Mitarbeitende aus Kirche und Sozialwirtschaft sind eingeladen, den jährlichen KVI Kongress zu nutzen, um sich über aktuelle und zukunftsnahe Verwaltungsthemen zu informieren und um über den Tellerrand des eigenen Fachbereiches hinauszublicken.

Der KVI Kongress findet 2025 bereits zum zwanzigsten Mal statt - der Auftakt als Präsenzveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz und im Anschluss digital und online.

Es erwartet Sie ein spannendes Programm in einer einzigartigen Atmosphäre mit interessanten Vorträgen, Abendgala, persönlichen Gesprächen, Online Sessions, Impulsvideos und vielen ergänzenden Informationen.



**KVI**  
**Kongress**



# KVI Kongress 2025

4. Juni - 30. September 2025

2025 jährt sich der KVI Kongress, der in einer hybriden Form stattfindet, bereits zum zwanzigsten Mal. Unter dem Motto „Moderne Verwaltungen - Von der Vision zur Realität“ werden aktuelle und zukunftsnahe Themen behandelt - ganz auf Kirche & Sozialwirtschaft zugeschnitten. Feiern Sie mit uns einen runden Geburtstag und nutzen Sie die einzigartige Atmosphäre zum Erfahrungsaustausch und Networking.

**Anmeldungen können vorgenommen werden unter <https://kvikongress.de>**



Serie

KIRCHLICHE

# Kirchliche Rechnungsprüfung - zukunftsorientiert

## Der Grundsatz zur sachlichen Unabhängigkeit

Teil 4.

Ein Beitrag von Sebastian H. Geisler

Am 12. und 13.05.2023 hat ein EKD-weites Kolloquium der Kirpag (Arbeitsgemeinschaft der Leitungen der kirchlichen Rechnungsprüfungseinrichtungen in der EKD) die als Frankfurter Impulspapier bekannten Grundsätze zur öffentlichen kirchlichen Finanzkontrolle auf den Weg gebracht<sup>1</sup>.

Die Kirpag hat am 21.06.2023 diese Grundsätze als leitende Grundsätze für ihre professionelle Arbeit beschlossen. Zur bisherigen Darstellung sei dafür auf die Teile 1 bis 3 dieses Fortsetzungsartikels in Heft 2, 3 und 4/2024 der KVI im Dialog verwiesen<sup>2</sup>.

Nachfolgend soll der Grundsatz 3 zur sachlichen Unabhängigkeit im Einzelnen beleuchtet werden.

**Bedeutung der sachlichen Unabhängigkeit: Mehr als nur Schutz gegen ausdrückliche Eingriffe**

Sachliche Unabhängigkeit der Prüfungseinrichtungen meint, dass diese in Freiheit von Weisungen und ohne Einflussnahme Dritter ihren gesetzlichen Auftrag erfüllen können. Selbstverständlich bedeutet dieser Grundsatz, dass von außerhalb der Prüfungseinrichtung weder auf die Auswahl der zu prüfenden Einrichtungen noch auf die Intensität der Prüfung und die sachlichen Feststellungen der Prüfung Einfluss genommen werden darf.

Dieser Grundsatz wirkt aber auch als institutioneller Schutzmechanismus - nicht nur gegen externe Eingriffe, sondern auch gegen subtile, interne Steuerung etwa durch Mittelvergabe oder Ressourcenzuweisung. Der Grundsatz der



Oberkirchenrat Sebastian H. Geisler ist Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers. Als Volljurist und Wirtschaftswissenschaftler (MBA) widmet er sich der Weiterentwicklung der öffentlichen Finanzkontrolle in Kirche und Staat. Er ist zertifizierter Rechnungsprüfer (Steinbeis-University, AOEV), zertifizierter Prüfer für Qualitätsmanagement in der kommunalen Rechnungsprüfung (KGSt) und zertifizierte Führungskraft der öffentlichen Finanzkontrolle (IDR). Geisler ist Moderator der Bundesprüfertage, des 2. Kirchlichen Prüferkongresses und des KVI Zukunftsforums „Vernetzung der Rechnungsprüfung“.

sachlichen Unabhängigkeit verlangt daher mehr als nur formale Freistellung von Weisungen: Er verlangt eine Ausstattung, die der Komplexität und dem Umfang der Prüfungsaufgaben realistisch gerecht wird - und eine Absicherung, die dieses Maß an Ressourcen dauerhaft garantiert. Es geht um „Weisungsfreiheit durch Ausstattung“<sup>3</sup>.

Praktische Beispiele verdeutlichen die Relevanz dieses Schutzmechanismus: Wenn Rechnungsprü-

fungsämter personell unterbesetzt oder strukturell schwach ausgestattet sind, ist nicht nur ihre Effektivität gefährdet, sondern ihre grundsätzliche Unabhängigkeit. Fehlende Ressourcen führen zu Einschränkungen in der Prüfungsbreite, Prüfverzögerungen und selektiver Prüfplanung.

So stellte der Landesrechnungshof Sachsen-Anhalt in einem Sonderbericht fest, dass längere Ausfallzeiten in kommunalen Rechnungs-



Die rechtliche Verankerung der sachlichen Unabhängigkeit ist essenziell, um Weisungsfreiheit bei der Erfüllung des Prüfungsauftrags zu gewährleisten.

prüfungsämtern - etwa durch Krankheit oder Elternzeit - zu einer deutlich reduzierten Prüfleistung führten. Der Landesrechnungshof forderte die zuständigen Aufsichtsbehörden nachdrücklich auf, festgestellte Mängel bei der Aufgabenerfüllung zeitnah zu beheben und die Ausstattung der Prüfungsstellen dem gesetzlichen Auftrag anzupassen<sup>4</sup>.

Vom Ergebnis leuchtet das ein. Wenn die Ausstattung nicht dem übertragenen gesetzlichen Prüfungsumfang entspricht, besteht gerade keine Möglichkeit mehr, sachlich unabhängig Prüfungsschwerpunkte zu setzen. Vielmehr wird die Prüfung maßgeblich durch die dann entstehenden faktischen Zwänge bestimmt.

Auch ein Peer-Review-Bericht zum Rechnungsprüfungsamt der Stadt Göttingen kommt zu dem Schluss, dass eine dauerhaft unterbesetzte Prüfungsstelle sowohl in ihrer Eigenständigkeit als auch in ihrer Prüfqualität beeinträchtigt ist. Der Bericht empfiehlt deshalb eine strukturelle Absicherung der personellen Ausstattung, um eine wirksame und unabhängige Kontrolle nachhaltig zu gewährleisten<sup>5</sup>.

Die rechtliche Verankerung der sachlichen Unabhängigkeit ist essenziell. Artikel 114 des Grundgesetzes sichert dem Bundesrechnungshof eine Stellung zu, die nur dem Gesetz unterworfen ist. Jarass/Pieroth betonen, dass organisatorische und finanzielle Selbstständigkeit notwendige Bestandteile dieser sachlichen Unabhängigkeit sind, um Weisungsfreiheit bei der Erfüllung des Prüfungsauftrags zu gewährleisten<sup>6</sup>.

### Organisationale Selbstständigkeit: Keine Prüfung auf Zuruf

Wer Rechnungsprüfung als „Wächteramt der Transparenz“ ernst

nimmt, muss auch deren Arbeitsfähigkeit ernst nehmen. Eine Organisation, die in ihrer Ausstattung von genau jenen Organen abhängig ist, die sie selbst prüft bzw. deren aufsichtliches Handeln sie anregt, gerät zwangsläufig in Loyalitätskonflikte.

Das Frankfurter Impulspapier benennt daher ausdrücklich, dass weder direkt noch mittelbar geprüfte Stellen über die Mittelvergabe entscheiden dürfen. Das Frankfurter Impulspapier legt daher auch den Finger in die Wunde, die sich mit unserem kirchlichen Leitungsverständnis verbindet.

Kirchliches Leitungsverständnis unterscheidet sich in Teilen von einem staatlichen Leitungsverständnis - unter anderem vollzieht es vielfach die klassische Trennung der Gewalten nicht nach.

Zur Rechtfertigung dieses Unterschieds gegenüber grundsätzlichen modernen Staatsprinzipien verweisen wir binnenkirchlich darauf, dass es bei der Leitung einer Kirche nicht um Macht, sondern um Dienst geht. Auch wenn dieses Verständnis in den letzten Monaten und Jahren zunehmend hinterfragt wird, wirken noch in den Landessynoden zahlreiche Personen an der Ausgestaltung von Gesetzen und Strukturen mit, die unmittelbar selbst davon betroffen sind<sup>7</sup>.

Auch hinsichtlich der in dieser Aufsatzreihe im Mittelpunkt stehenden Einrichtungen kirchlicher Finanzkontrolle lässt sich dieses „geschwisterliche Zusammenwirken“ vielfach beobachten. So verwundert es nicht, dass in der Praxis der Rechnungsprüfung in den evangelischen Landeskirchen heute noch fast selbstverständlich

unmittelbar geprüfte Personen über die Ausstattung eben dieser Rechnungsprüfung befinden<sup>8</sup>.

Selbst beim Oberrechnungsamt der EKD, das von einzelnen Landeskirchen mit der Prüfung der landeskirchlichen Ebene (gerade zur Wahrung einer notwendigen rechnungsprüferischen Unabhängigkeit) betraut wird, werden faktisch die Verhandlungen über die Ausstattung für die Prüfung eben dieser Landeskirchen von den leitenden Juristinnen und Juristen bzw. Finanzverantwortlichen der geprüften Kirchen mitbestimmt<sup>9</sup>.

Zum Teil sehr schmerzliche Fehlentwicklungen der vergangenen Jahre und Jahrzehnte – bis hin zum katastrophalen Versagen hinsichtlich der Fälle des sexuellen Missbrauches – sind andererseits auch auf das unzureichend reflektierte Verständnis solchen Leitungshandelns zurückzuführen. „Geschwisterlicher Umgang“ war leider zu oft auch ein Synonym für unzureichend klares und transparentes Handeln.

Gerade deshalb ist es wichtig, dass wir dieses Verständnis kritisch hinterfragen – besonders bei den Einrichtungen, die der Transparenz und Kontrolle dienen. Dazu nimmt das Frankfurter Impulspapier mit seiner Forderung zur sachlichen Unabhängigkeit Position ein: Fachliche Qualifikation und Prüfungsferne sind Voraussetzungen für diese Entscheidungen – auch um dem Grundsatz des Selbstprüfungsverbots Genüge zu tun.

Dies schließt die häufig praktizierte Zuweisung der Ressourcenentscheidung hinsichtlich der Rechnungsprüfung an Landeskirchenämter faktisch aus. Die Verantwortung liegt – wie im Beitrag zu Grundsatz 1 dargelegt – allein beim kirchlichen Legislativorgan



Abb.: Colourbox

Kirchliche Rechnungsprüfungseinrichtungen müssen in der Lage sein, Massendatenaanalysen („Data Analytics“) durchzuführen.

– und auch hier reduziert auf den Personenkreis, der nicht selbst in der beruflichen Tätigkeit dieser Prüfung unterliegt bzw. dessen Arbeit als Aufsichtsorgan von den Prüfungsergebnissen mitbestimmt wird. Dass hierbei eine Unterstützung durch einen eigenständigen Rechnungsprüfungsausschuss erfolgen kann, ist selbstredend.

**Personal und Struktur: Die andere Seite der sachlichen Unabhängigkeit**

Sachliche Unabhängigkeit setzt nicht nur ausreichende Ausstattung voraus – sondern auch eine interne Struktur, die eigenständiges, kritisches und fachlich hochwertiges Arbeiten ermöglicht.

Die Qualität und Diversität des Prüfungspersonals sind dabei ebenso entscheidend wie klare interne Prozesse.

Eine moderne kirchliche Rechnungsprüfung braucht Fachkompetenz in Wirtschaft, Recht und IT,

ebenso wie Teamarbeit, kollegiale Entscheidungsfindung und interne Qualitätssicherung.

Nur eine so aufgestellte Organisation kann strukturelle Risiken erkennen, Prüfungsfelder proaktiv entwickeln und unabhängige Prüfungsurteile formulieren. Mit anderen Worten: Wer keine Ahnung hat, kann auch keine sachlich unabhängige Entscheidung treffen.

Struktur und Personal wirken hier als „zweite Verteidigungslinie“ der Unabhängigkeit: Sie verhindern, dass Prüfungsstellen durch Einzelabhängigkeiten, hierarchische Überformung oder fachliche Engführungen in ihrer Wirksamkeit beschnitten werden.

Erfahrungen aus Peer-Review-Verfahren und staatlichen Rechnungshöfen zeigen: Prüfungsorganisationen ohne Diversität und interne Resilienz sind besonders anfällig für Angriffe auf ihre sachliche Unabhängigkeit durch Steuerung und Einflussnahme.

So verweist bereits der grundlegende Bericht zum Qualitätsmanagement in der Rechnungsprüfung der KGSt auf die hohe Relevanz von fachlich geeignetem Prüfungspersonal<sup>10</sup> und die besondere Herausforderung an Führungspersonal in prüfenden Einrichtungen<sup>11</sup>.

Kirchliche Rechnungsprüfung muss daher als lernende, kritisch-kollegiale Organisation verstanden werden – nicht als formaler Apparat. Nur so kann sie ihrem Transparenzauftrag nachhaltig gerecht werden.

Fehlen diese Grundlagen, reduziert sich die Prüfungsarbeit auf reaktive, punktuelle Prüfhandlungen – fern von der proaktiven, strukturwirksamen Finanzkontrolle, die das Frankfurter Impulspapier anstrebt und die den Standards öffentlicher Finanzkontrolle nach den Deklarationen von Lima<sup>12</sup> und Mexico<sup>13</sup> entspricht.

**Materielle und finanzielle Ausstattung: Kein Luxus, sondern Notwendigkeit für eine sachliche Unabhängigkeit**

Wirksame kirchliche Finanzkontrolle erfordert nicht nur qualifiziertes Personal und eine unabhängige Organisation, sondern auch die materielle und finanzielle Ausstattung, die modernes Prüfen erst ermöglicht.<sup>14</sup>

Der Zugang zu aktuellen Fachinformationen, spezialisierten Prüftechniken, leistungsfähigen Softwarelösungen sowie systematischer Fort- und Weiterbildung ist kein optionaler Komfort, sondern unabdingbare Voraussetzung für die Erfüllung des Prüfauftrags.

Nur wer fachlich mit allen geeigneten Mittel vertraut ist und auf diese tatsächlich zugreifen kann, kann auch sachlich unabhängig

entscheiden, welches Mittel als am besten geeignet zum Einsatz kommen soll.

Prüfende müssen nicht nur die rechtlichen und haushaltsrechtlichen Grundlagen beherrschen, sondern auch Entwicklungen in Finanz- und Rechnungswesen, Compliance-Standards, IT-Sicherheit und Risikomanagement laufend nachvollziehen können. Fachportale, juristische Datenbanken, wirtschaftsrechtliche Kommentare und aktuelle Arbeitshilfen gehören deshalb zur notwendigen Grundausstattung moderner Prüfungsstellen.

Hinzu tritt der Bereich der digitalen Prüfmethode. Kirchliche Rechnungsprüfungseinrichtungen müssen in der Lage sein, Massendatenanalysen („Data Analytics“) durchzuführen, automatisierte Buchungssysteme zu prüfen und digitale Archiv- und Verwaltungssysteme sachgerecht zu auditieren.

Ohne Zugriff auf geeignete Analysetools und die Fähigkeit, digitale Spuren zu bewerten, wird der Prüfauftrag in einer zunehmend digitalisierten Verwaltung unerfüllbar.

Hierzu gehört auch die technische Infrastruktur: Sichere Netzwerke, Zugang zu Prüfsoftware und digitale Kommunikation sind Mindestanforderungen. Natürlich werden wir in unseren – zum Teil kleinen Prüfeinrichtungen – dabei nicht alles für einen Praxiseinsatz abbilden können.

Aber die Kenntnis der Möglichkeiten und der ggf. erforderliche Einkauf angezeigter Prüfungsmittel<sup>15</sup> ermöglicht zumindest alternativ der Prüfungseinrichtung das angezeigte Prüfungshandeln.

Vor diesem Hintergrund lässt sich zugleich erkennen, weshalb die im Grundsatz 9 des Frankfurter

Impulspapiers dargestellte Fortbildungsverpflichtung eine logische Folge aus unserem Anspruch an eine transparent handelnde und unabhängig geprüfte Kirche ist.

Eine nachhaltige Rechnungsprüfungspolitik erkennt an, dass Fachwissen keine statische Größe ist. Komplexere gesetzliche Vorgaben, neue Buchungstechniken und die zunehmende Integration von IT-Prozessen in die Haushaltsführung stellen ständig neue Anforderungen an Prüfende. Systematische Fortbildung, fachliche Spezialisierungen und interdisziplinäre Zusammenarbeit – etwa zwischen JuristInnen, BetriebswirtInnen und IT-Fachkräften – sind daher nicht freiwillig, sondern konstitutiv.

Kirchliche Rechnungsprüfung kann nicht erwarten, dass moderne Prüfstandards von selbst entstehen: Sie muss aktiv dafür sorgen, dass Prüfende auf dem aktuellen Stand bleiben – und dies auch gegenüber den geprüften Stellen sichtbar dokumentieren<sup>16</sup>.

Sachliche Unabhängigkeit erschöpft sich nicht in struktureller Weisungsfreiheit: Sie umfasst auch die Fähigkeit, auf Augenhöhe mit den geprüften Stellen zu agieren – technologisch, methodisch und in der Prüfungsstrategie.

Prüfende, die bei Digitalisierung, Data Analytics oder Cybersecurity nicht mithalten können, geraten faktisch in Abhängigkeit von den geprüften Stellen, die ihnen den Zugang zu Informationen kontrollieren oder interpretieren.

Hier zeigt sich: Materielle und finanzielle Ausstattung ist nicht Luxus, sondern Notwendigkeit für die Wahrung der Unabhängigkeit selbst. Wer Transparenz fordert, muss in die Mittel investieren, die Transparenz erst ermöglichen.

### Kirchliche Realität: Zwischen Ideal und Pragmatismus

Die Umsetzung des Grundsatzes der sachlichen Unabhängigkeit in den evangelischen Landeskirchen ist uneinheitlich.

Während einige Landeskirchen der sachlichen Unabhängigkeit mit hoher institutioneller Klarheit begegnen, bestehen andernorts strukturelle Engführungen, in denen Prüfende auf Ressourcen angewiesen sind, die ihnen nicht autonom zur Verfügung stehen.

Hier muss das Frankfurter Impulspapier nicht nur als Leitlinie, sondern als Ermutigung zur strukturellen Weiterentwicklung verstanden werden: Kirchliche Kontrolle ist kein Kostenfaktor – sie ist Investition in Integrität und Vertrauen.

Der dritte Grundsatz zur sachlichen Unabhängigkeit bringt auf den Punkt, was bereits in den ersten beiden Grundsätzen angelegt ist: Unabhängigkeit ist nicht abstrakt, sondern konkret.

Sie misst sich nicht nur an rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern an Strukturen, Ressourcen und der Fähigkeit zur eigenständigen Wirkung.

Kirchliche Rechnungsprüfung kann nur dann zum Transparenzmotor werden, wenn sie institutionell befähigt ist, ohne Einschränkungen zu agieren.

Oder, mit den Worten aus Teil 1 dieser Reihe: „Kirche kann auch Modernität.“<sup>17</sup>

Der Beitrag wird mit den Erläuterungen zum Grundsatz 4 des Frankfurter Impulspapiers zur vollumfänglichen Zuständigkeit – also Einheitlichkeit – der Rechnungsprüfung fortgesetzt.

### Literaturhinweise

- <sup>1</sup> Frankfurter Impulspapier, abrufbar unter: <https://www.kirpag.de/themen-aktuelles/positionspapiere#Impulspapier> sowie <https://www.rpa-kirche.de/Download>
- <sup>2</sup> Sebastian H. Geisler: „Kirchliche Rechnungsprüfung – zukunftsorientiert“ in: KVI im Dialog 02/2024, S. 8-11; 03/2024, S. 6-9 und 04/2024, S. 8-13 (abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>)
- <sup>3</sup> Vgl. § 7 der „Lima Deklaration“ der Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI) (Stand 2019) abrufbar unter <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-1-Die-Deklaration-von-Lima.pdf>
- <sup>4</sup> Landesrechnungshof Sachsen-Anhalt: Sonderbericht über die kommunale Rechnungsprüfung, Magdeburg 2020, S. 6f., abrufbar unter: [https://lrh.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/LRH/Berichte/Sonderberichte/sb\\_berat88.pdf](https://lrh.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/LRH/Berichte/Sonderberichte/sb_berat88.pdf)
- <sup>5</sup> Richter, Martin: Peer Review des Rechnungsprüfungsamtes der Stadt Göttingen, 2020, abrufbar unter: [https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/rewe/Prof\\_Richter\\_Publikationen/2020\\_Richter\\_Peer\\_Review\\_Göttingen\\_15.10.2020.pdf](https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/rewe/Prof_Richter_Publikationen/2020_Richter_Peer_Review_Göttingen_15.10.2020.pdf)
- <sup>6</sup> Jarass/Pieroth, GG-Kommentar, 15. Aufl., Art. 114 Rn. 4
- <sup>7</sup> So sind in zahlreichen Synoden mehr als 1/3 aller Mitglieder haupt- oder nebenamtlich in eben dieser Kirche beschäftigt. Und mehr noch, aufgrund ihres großen Wissens- und Strukturvorteils sind sie vielfach auch die zentralen Gestalterinnen bzw. Gestalter synodaler Prozesse.
- <sup>8</sup> Zum Beispiel wird der Haushalt des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers zunächst vom Landeskirchenamt (als Aufsichtsorgan von der Prüfung eigentlich zu trennendes Organ) und anschließend vom Finanzausschuss (aktuell unter der Beteiligung von zwei unmittelbar geprüften Kirchenamtsleitungen) und dann der Synode (mit der Beteiligung von zahlreichen Mitarbeitenden in Leitungssämlern, deren Aufgabenerfüllung Gegenstand der Rechnungsprüfung ist) beraten und beschlossen.
- <sup>9</sup> Bislang ist sogar rechtlich festgelegt, dass Leitungspersonen aus den zu prüfenden Landeskirchen über die Mitgliedschaft im Rat der EKD an der Auswahl der Leiterin bzw. des Leiters der Prüfungseinrichtung mitwirken können. (§ 2 Abs. Satz 2 ORAG.EKD)
- <sup>10</sup> KGSt-Bericht Nr. 1/2018 „Qualitätsmanagement in der kommunalen Rechnungsprüfung“ S. 22, 24f.
- <sup>11</sup> KGSt-Bericht Nr. 1/2018 „Qualitätsmanagement in der kommunalen Rechnungsprüfung“ S. 17f.
- <sup>12</sup> Deklaration von Lima, abrufbar unter: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-1-Die-Deklaration-von-Lima.pdf>
- <sup>13</sup> Deklaration von Mexico, abrufbar unter: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-10-Deklaration-von-Mexiko.pdf>
- <sup>14</sup> Vgl. Prof. Dr. Thomas Barthel, OKR Sebastian H. Geisler und KR Michael Thomas: „Quantitative und qualitative Personalausstattung der öffentlichen Finanzkontrolle“ DÖD 4/2022 S. 87-94, S. 88
- <sup>15</sup> Deshalb bedarf es in nahezu jeder Prüfungseinrichtung zur Wahrung der sachlichen Unabhängigkeit auch einen angemessenen Sachmittelansatz.
- <sup>16</sup> Vergleichbar schreibt auch die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer in § 5 Abs. 5 eine Fortbildungsverpflichtung von mindestens 40 Stunden im Jahr vor. (abrufbar unter: <https://www.wpk.de/fileadmin/documents/Wissen/Rechtsvorschriften/BS-WPvBP.pdf>)
- <sup>17</sup> Sebastian H. Geisler: „Kirchliche Rechnungsprüfung – zukunftsorientiert“ in: KVI im Dialog 02/2024, S. 8-11 abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>



# 20. KVI Kongress 2025

Kirche/Sozialwirtschaft: Verwaltung & Information

4. Juni - 30. September 2025

<https://kvikongress.de>



**KVI KONGRESS 2025 - PRÄSENZ, DIGITAL & ONLINE**

KVI Kongress - Das Premium Event für verwaltungsorientierte Entscheidungsträger, Führungskräfte und interessierte Mitarbeitende aus Kirche und Sozialwirtschaft.

**Moderne Verwaltungen - Von der Vision zur Realität**

Informationen zum KVI Kongress 2025 sowie das digitale Anmeldeformular finden Sie unter <https://kvikongress.de>

**KVI KONGRESS 2025 - PRÄSENZ, DIGITAL & ONLINE**



## Kirchliche Verwaltung im Wandel

Chance um Effizienz und Zukunftsfähigkeit in Einklang zu bringen

Ein Beitrag von Martin Dietz und Dominik Klee

Die Modernisierung der kirchlichen Verwaltung bietet die Chance, Effizienz und Zukunftsfähigkeit in Einklang zu bringen – doch wie kann der Wandel erfolgreich gelingen?

Die kirchliche Verwaltung sieht sich gegenwärtig mit tiefgreifenden strukturellen und wirtschaftlichen Herausforderungen konfrontiert.

Sinkende Mitgliederzahlen und der daraus resultierende Rückgang der Kirchensteuereinnahmen erfordern weitreichende organisatorische Anpassungen.

Dies zeigt sich insbesondere in der Zusammenlegung von Gemeinden sowie der Entwicklung und Implementierung neuer pastoraler Konzepte und Strukturen.

Diese Transformationsprozesse bedingen auch eine Optimierung und Verschlankeung der kirchlichen Verwaltungsstrukturen und -abläufe.

Parallel dazu verstärken wirtschaftliche Engpässe, der Fachkräftemangel und die fortschreitende Digitalisierung den Anpassungsdruck.

Um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen, ist eine umfassende Modernisierung erforderlich, die sowohl organisatorische Reformen als auch technologische Innovationen innerhalb der Verwaltung integriert.

Die nachfolgenden Perspektiven können hierbei einen strukturierten Rahmen bieten, um den Wandel aktiv zu gestalten und die kirchliche Verwaltung langfristig



Abb.: Colourbox

Strukturierte und effiziente Verwaltungsprozesse sind essenziell, um Aufgaben ressourcenschonend und wirkungsvoll auszuführen

an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

Es empfiehlt sich, entlang zentraler Fragestellungen die jeweiligen Perspektiven zielführend zu beleuchten.

**Leistungsspektrum der Verwaltung**

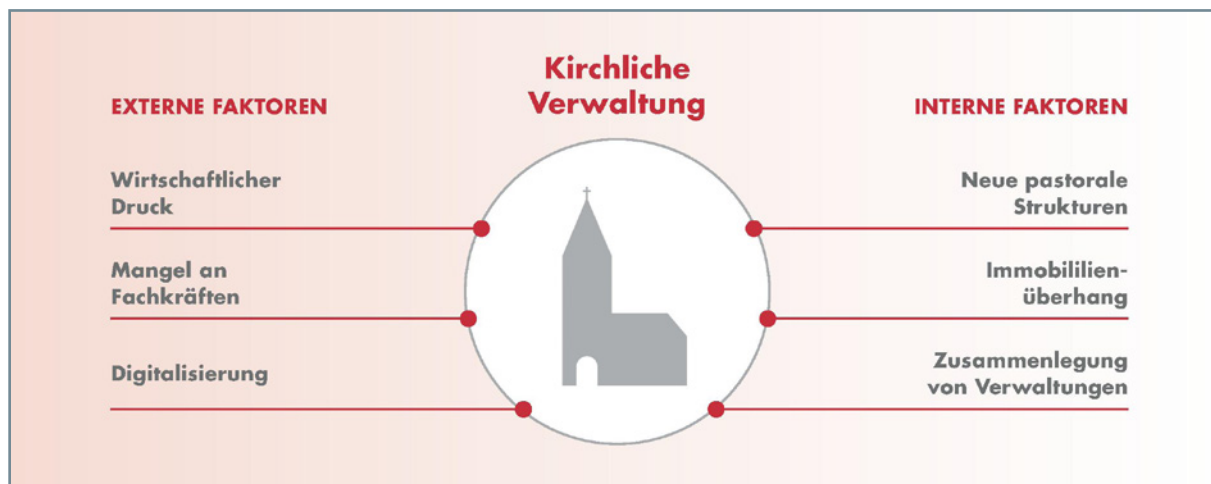
Verfolgt die Verwaltung die richtigen Strategien und setzt richtige Prioritäten?

Es ist zu prüfen, welche Aufgaben heute und in Zukunft relevant sind.

Dies umfasst Anforderungen aus den Gemeinden, gesellschaftliche Entwicklungen sowie Erwartungen von assoziierten Institutionen und ist vor dem Hintergrund (kirchen-)rechtlicher Rahmensetzungen zu beleuchten.

Leistungen im Bereich der Nachhaltigkeit(-sberichtserstattung), Immobilienmanagement bzw. Liegenschaftsverwaltung sowie Tax Compliance stellen dabei einige Beispiele dar, die künftig von steigender Bedeutung sein werden.

Abb.: Colourbox



Externe und interne Einflussfaktoren, die derzeit für eine kirchliche Verwaltungen bedeutend sind

Ein strategisches Leistungsportfolio hilft dabei, Aufgaben zielgerichtet zu bündeln, gegebenenfalls auszulagern oder durch gemeinsame Dienste effizienter zu gestalten.

Entscheidend ist eine kontinuierliche Überprüfung, ob bestehende und neue Verwaltungsleistungen den Anforderungen gerecht werden und zur Zukunftsfähigkeit der kirchlichen Organisation beitragen.

### Prozessgestaltung und Effizienz

Werden die richtigen Ziele verfolgt und werden diese effizient umgesetzt?

Ein strukturierter und effizienter Verwaltungsprozess ist essenziell, um Aufgaben ressourcenschonend und wirkungsvoll auszuführen.

Neue Strukturen bedingen neue Prozesse. So gilt es beispielsweise bei der Verlagerung von Aufgaben bisheriger Pfarrsekretariate in zentrale Verwaltungseinheiten rechtsichere, effiziente und standardisierte Abläufe zu etablieren.

Digitale Workflows und die Automatisierung wiederkehrender Tätigkeiten setzen Zeit- und Personal-

kapazitäten frei, die gezielt für die anstehende strategische Weiterentwicklung der Verwaltung und ihrer Aufgaben eingesetzt werden können.

### Organisationsstruktur und Steuerung

Ist die Organisationsstruktur so gestaltet, dass sie eine effektive Steuerung, klare Verantwortlichkeiten und eine flexible Anpassung an Veränderungen ermöglicht?

Hierbei stehen Fragen der zentralen und dezentralen Organisation, der Führungsstruktur sowie der Kompetenzbündelung im Fokus.

Eine flexible und adaptive Struktur ermöglicht es, schnell auf Veränderungen zu reagieren und Synergien optimal zu nutzen.

Modelle wie Shared Services oder gezielte Auslagerungen bestimmter Aufgabenbereiche können Effizienzgewinne erzielen.

Insbesondere hier gilt es jedoch (kirchen-)rechtliche Aspekte zu berücksichtigen (zum Beispiel zum Umgang mit hoheitlichen Aufgaben).

Des Weiteren hat sich gezeigt, dass insbesondere ein zielgerichtetes betriebswirtschaftliches Controlling zur operativen Steuerung auch im kirchlichen Umfeld essenziell wird.

So sind kirchliche Institutionen aufgrund externer Rahmenbedingungen und Herausforderungen auf dem Weg, den Betrieb von Kindertagesstätten betriebswirtschaftlicher auszurichten. Die Sicherstellung einer klaren Kommunikationsstruktur und entsprechender Entscheidungswege gewährleistet eine kohärente Steuerung.

### Personelle Ausstattung und Wissenssicherung

Sind die entsprechend qualifizierten Mitarbeitenden vorhanden, um die anstehenden Aufgaben langfristig und kompetent zu erfüllen?

Die demografische Entwicklung, der damit einhergehende Fachkräftemangel sowie sich verändernde Anforderungsprofile sind zentrale Herausforderungen.

Qualifiziertes Personal zu gewinnen, langfristig zu binden und gezielt weiterzubilden, erfordert die

Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen und Karriereperspektiven.

Die Institutionalisierung von Wissen spielt eine weitere entscheidende Rolle: Personifizierte Kompetenzen und Erfahrungsschätze müssen in der Organisation verankert werden.

Dies kann bspw. durch die Implementierung von Wissensmanagementsystemen und standardisierten Schulungs- und Entwicklungsprozessen erfolgen.

Die Sicherung von Know-how gewährleistet auch bei Personalfluktuations ein kontinuierliches Arbeiten.

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Digitale Lösungen sind essenziell für eine zukunftsfähige Verwaltung, insbesondere angesichts knapper Ressourcen und Fachkräftemangel.

Eine durchdachte Digitalisierungs- und IT-Strategie schafft die Basis für effiziente Prozesse, transparente Arbeitsabläufe und eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.

Besonders in der Finanzbuchhaltung, im Controlling sowie in der Abrechnung von Leistungen und Veranstaltungen zeigen sich hohe Effizienzgewinne durch spezialisierte Softwarelösungen.

Auch im Personalmanagement ermöglichen digitale Tools eine gezielte Steuerung und Entwicklung von Mitarbeitenden.

Weitere Funktionsbereiche wie Liegenschafts- und Immobilienverwaltung, Facility Management, Friedhofsverwaltung, Mitgliederverwaltung, Vertragsmanagement sowie Prozess- und Qualitätsmanagement bergen großes Digitalisierungspotenzial.

Bisher oft nachrangig behandelt, gewinnen sie strategisch an Bedeutung (siehe auch Curacon-Studie „Digitalisierung in den Kirchen 2024“).

Eine ganzheitliche, harmonisierte Digitalisierung über alle Verwaltungsbereiche hinweg maximiert Effizienz, reduziert Aufwände und steigert die Steuerungsfähigkeit.

Damit wird die kirchliche Verwaltung nachhaltig modernisiert und zukunftsfähig gestaltet.

Eine ganzheitliche IT- und Digitalisierungsstrategie ist erfolgsrelevant.

Kirchliche Verwaltung im Wandel – strukturiert und zielgerichtet Potenziale heben

Die vielschichtigen Veränderungsanforderungen stellen kirchliche Verwaltungsorganisationen vor große Herausforderungen, bieten

aber zugleich erhebliche Potenziale. Diese gilt es im Rahmen eines strukturierten Veränderungsprozesses zu nutzen.

Für eine erfolgreiche Transformation sind neben finanziellen und technischen Investitionen vor allem die kulturelle Anpassung und die Qualifizierung der Mitarbeitenden entscheidend.

Nur wenn neue Strukturen, Prozesse und digitale Lösungen verstanden und angewendet werden, entfalten sie ihre volle Wirkung.

Ein strukturierter und zielgerichteter Ansatz ist essenziell. Eine fundierte Analyse und die Entwicklung eines klaren Zielbildes bieten Orientierung. Zudem kann ein professionelles Projektmanagement den Transformationsprozess steuern, Anpassungen begleiten und so die Zukunftsfähigkeit der kirchlichen Verwaltung langfristig sichern.



Martin Dietz ist Senior Manager bei der Curacon Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH. Seit 2020 steht Martin Dietz den Mandanten von Curacon als versierter und praxiserfahrener Experte für die zukunftsorientierte Entwicklung ihrer Administrationsbereiche zur Seite. Er verantwortet das Beratungsfeld Verwaltungsmanagement.



Dominik Klee ist Senior Berater bei der Curacon Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH. Seit 2022 berät er Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft bei Curacon, insbesondere in Fragen der Organisations- und Prozessoptimierung.

# Change Management für kirchliche, caritative und diakonische Einrichtungen

## Zielorientierte Steuerung und Umsetzung von Veränderungen

Ein Beitrag von Friedrich Vogelbusch

Dieser Beitrag fußt auf dem Kapitel „Veränderungsmanagement“ im Buch Nowak, Peter / Vogelbusch, Friedrich / Ufer, Uwe, Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann, Verlag: interim2000, September 2018

Change Management oder Veränderungsmanagement meint die zielorientierte Steuerung von Veränderungen in komplexen Organisationen, Institutionen und Unternehmen, sowie deren professionelle Gestaltung und erfolgreiche Umsetzung. Veränderungsmanagement wird in der Organisationsentwicklung thematisiert.

Change Management, auch Veränderungsmanagement genannt, ist ein aktuell viel diskutierter Begriff im betrieblichen Management. Aufgrund der volatilen und komplexen Rahmenbedingungen sind Unternehmen aufgefordert, sich dem Wandel proaktiv zu stellen.

Das Konzept des Veränderungsmanagements wird schon seit vielen Jahrzehnten erörtert, es liegen „klassische Ansätze“ von Lewin und Kotter vor. Zentrale Erkenntnis dieser Ansätze ist die Bedeutung einer guten, die Mitarbeitenden früh einbeziehenden Kommunikation für die erfolgreiche Umgestaltung und Transformation von Unternehmen.

Wenn Mitarbeitende vom Management ernsthaft in den Veränderungsprozess einbezogen werden



Abb.: EKwV

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater sowie Honorarprofessor an der Hochschule für Soziale Arbeit in Dresden, Mitherausgeber der KVI im DIALOG und seit vielen Jahren in KVI Initiative engagiert.

(Partizipation), erhöht dies die Akzeptanz und reduziert vorhandene Widerstände.

Aktuell wird unter dem Begriff des agilen Managements diskutiert, ob ein Ansatz aus der Softwareentwicklung auf Unternehmen übertragen werden kann. Veränderungsmanagement und die Agilität sind komplexe und vielschichtige Prozesse, die sorgfältige Planung, effektive Kommunikation und die aktive Einbindung aller Beteiligten erfordern. Die Anwendung der hier dargestellten bewährten Theorien zum Change Management kann helfen, Herausforderungen zu bewältigen und den Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten.

Angesichts der sich ständig wandelnden Umweltbedingungen

bleibt Veränderungsmanagement eine zentrale Aufgabe für Organisationen, um langfristig erfolgreich zu sein. Ob das Konzept der Agilität mehr ist als ein Modewort und aktuell besonders oft genanntes Buzz-Word, muss sich gerade im Bereich gemeinnütziger Sozialunternehmen noch erweisen.

### Allgemeine Erklärung des Begriffs

Change Management bezeichnet alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die weitreichende Veränderungen zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen in einer Organisation beinhalten. Veränderungsmanagement ist damit die laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.

# CHANGE

Das Konzept möchte Wege aufzeigen, wie institutioneller Wandel, die Veränderung von Strategie, Struktur und Kultur in Organisationen so gestaltet werden können, dass Wandel nachhaltig als positiv erlebt wird, und die betreffende Organisation zukunftsfähig aufgestellt ist. Der besondere Fokus darauf, Wandel nicht passiv geschehen zu lassen, sondern bewusst wahrzunehmen, ermöglicht eine aktive Gestaltung des Prozesses (Matuschek und Heyl 2014).

Veränderungen können durch zahlreiche Faktoren ausgelöst werden, darunter technologische Innovationen, Marktveränderungen, regulatorische Anforderungen oder interne Restrukturierungen.

**Veränderung der Rahmenbedingungen für kirchliche, caritative und diakonische Einrichtungen**

Aktuell spüren die Unternehmen einen raschen Wandel der Rahmenbedingungen.

Die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen von Sozialunternehmen haben sich in den letzten Jahren ständig verändert. Insofern sehen sie sich zum einen ständig neuen von außen herangetragenen Einflüssen ausgesetzt. Zum anderen wandeln sich aber auch die internen Bedingungen.

Die Mitarbeitenden erwarten vom Management eine zeitgemäße Leitung, die sich beispielsweise in der Organisation und im Bereich der Personalführung niederschlägt. Besonders augenfällig wird der Wandel bei den internen Ansprüchen, die sich aus den geänderten „Generationen“ ergeben, die aus der Ausbildung in die Unternehmen kommen (zur Beschreibung der Generationen Martin 2014 oder Mangelsdorf 2015). Die Mitarbeitenden der sog. Generation der „Babyboomer“ (d.h. der geburtenstarken

Jahrgänge in den Jahren 1956–65) werden als pflichtbewusst, leistungs- und berufsorientiert beschrieben. Die nachfolgenden Generationen werden als realistisch, sicherheitsorientiert und anspruchsvoll bezeichnet. Sie sind mit digitalen Medien aufgewachsen und besitzen ein ausgeprägtes Verständnis für diese.

Die in den letzten Jahren aus den Ausbildungsgängen kommenden ganz jungen Menschen werden z.T. als illoyal und bindungslos gesehen und wünschen eine strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben.

**Veränderungsvermögen eines Unternehmens**

Das Veränderungsvermögen einer Unternehmung bzw. einer Verwaltung gehört heute zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Veränderungsmanagement ist eine Managementfunktion in einem Unternehmen, die die laufende Anpassung der Aktivitäten an die sich wandelnden Wünsche der Kunden und der für das Unternehmen relevanten Umweltbedingungen zur Aufgabe hat. Traditionell wurde die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Organisation und die darin tätigen Mitarbeitenden an neue Herausforderungen anzupassen als **Organisationsentwicklung** und **Personalentwicklung** bezeichnet. Veränderungsmanagement ist jedoch mehr.

Veränderungsmanagement bezeichnet alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die weitreichende Veränderungen zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen in einer Organisation beinhalten.

Veränderungsmanagement ist damit die laufende Anpassung von Unternehmensstrategien

und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen (Rooke und Torbert 1998, S. 11 ff.; Burnes und Cooke 2012, S. 1395 ff.; Ford et al. 2008, S. 362 ff.; Oswick et al. 2005, S. 383 ff.; Sturdy und Grey 2003, S. 651 ff.; zur praktischen Anwendung im Bereich von Sozialunternehmen Albrecht et al. 2016).

Wandel repräsentiert heute in Unternehmen nicht mehr den Sondervorgang, sondern eine häufig auftretende Regellerscheinung. Der Wandel betrifft die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Mitarbeitenden sowie KundInnen (persönlicher Bereich) sowie den kulturellen und sozialen Bereich (Umfeld).

Alle Prozesse der globalen Veränderung, sei es durch Revolution oder durch geplante Evolution, fallen in das Aufgabengebiet des Changemanagements.

Es hat sich bewährt, zwischen harten (revolutionären) und weichen (evolutionären) Ansätzen zu unterscheiden.

- Zu den harten, revolutionären Ansätzen zählen die Modelle der Corporate Transformation und Business Transformation, die innerhalb des Reengineering propagiert werden. Beim harten Veränderungsmanagement sollen die Strukturen und Prozesse grundlegend umgestoßen und radikal erneuert werden.

- Weiche, stärker evolutionär angelegte Ansätze stammen aus der Organisationsentwicklung. Sie war über Jahrzehnte das dominierende Paradigma des Veränderungsmanagements. Charakteristisch für Organisationsentwicklungskonzepte ist das Harmoniepostulat. Weiches Veränderungsmanagement strebt an, zwischen den Zielsetzungen

---

des Unternehmens und der betroffenen Mitarbeitenden harmonisch auszugleichen.

Schon in den 1930er-Jahren beobachteten Wissenschaftler in den Vereinigten Staaten von Amerika, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden stärker von der Aufmerksamkeit für die Mitarbeitenden beeinflusst wurde als durch Änderungen der Arbeitsbedingungen.

In der angelsächsischen Managementlehre wurden daher verhaltensorientierte Untersuchungen und deren Erkenntnisse integriert. Diese Vertiefung des sozialwissenschaftlichen Ansatzes wurde in die deutsche Betriebswirtschaftslehre nur mit einer deutlichen Verzögerung übernommen (Vogelbusch 2017, S. 42 ff.).

#### Theoretische Grundlagen

Betrachtet man die dogmengeschichtliche Entwicklung der Managementlehre gibt es zwei wesentliche Vertreter im Veränderungsmanagement: Kurt Lewin (1890–1947) und John P. Kotter (geb. 1947).

#### Lewins Drei-Phasen-Modell

Kurt Lewin (1947, S. 5 ff.) hat für Veränderungsprozesse in Gruppen und Organisationen ein Drei-Phasen-Modell formuliert:

1. Auflockern (unfreezing)
2. Hinüberleiten (moving)
3. Verfestigen (refreezing).

Die Abbildung 1 auf Seite 20 zeigt die Inhalte der Phasen.

In der ersten Phase muss das Management die Betroffenen von der Handlungsnotwendigkeit überzeugen und Widerstände abbauen und gegen die Beharrungskräfte vorgehen.

Wenn durch eine gute Kommunikation die Betroffenen zur Veränderung bereit sind, können die Dinge in Bewegung gesetzt werden.

Grafisch zeigt die Abbildung 2 auf Seite 20, wie ausgehend von einer alten Struktur über das Auftauen, Bewegen und Wieder-Einfrieren eine neue Struktur geschaffen wird.

Diese drei Phasen können um drei Lern- und Reflexionsstufen erweitert werden: Handeln, Beobachten und Reflektieren.



# Let's spark successful HR

Gemeinsam mit unseren Kunden gestalten wir die Zukunft.

For Work, Life and Society.



- 1. Handeln:** Voraussetzung für Handeln ist ein Ziel (z.B. Projekt durchführen; Abteilungen zusammenlegen, Teamentwicklung). Nach den formulierten Zielen richtet sich das konkrete Handeln.
- 2. Beobachten:** Ziel des Beobachtens ist die Optimierung des Handelns. Aus den Unterschieden zwischen Soll und Ist leiten sich die Veränderung der (möglicherweise vorher anders) geplanten Tätigkeiten ab.
- 3. Reflektieren:** Die Beobachtung selbst wird geprüft. Der Abgleich der eigenen Beobachtung mit der Beobachtung anderer ermöglicht die Feststellung, ob das Handeln sinnvoll war. Die Übereinstimmung muss zusätzlich bezüglich der Zielerreichung geprüft werden.

Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob das ursprünglich angestrebte Ziel noch gültig ist, oder ob eine inhaltliche Änderung des Ziels notwendig wird.

### Kotters 8-Stufen-Modell

Während Lewin in seinen Phasen inhaltlich nicht auf einzelne Schritte des Managements während einer Veränderung eingeht, hat John P. Kotter acht Phasen eines Veränderungsmanagements identifiziert. Nach Kotter sind diese Phasen erfolgskritischer Bestandteil eines Veränderungsmanagements und müssen von jedem und jeder Change Managerin bzw. Manager eingehalten werden (Kotter 1997).

Die Abbildung 3 beschreibt Kotters acht Phasen des Veränderungsmanagements und nennt die erforderlichen Handlungen für das Management.

In den jeweiligen Phasen gibt es jeweils eigene Handlungsnotwendigkeiten.

Stufe	Inhalt	Erläuterung
1	Auflockern (unfreezing)	Lewin versteht hierunter das Vorbereiten einer Veränderung, in dieser Phase werden Pläne mitgeteilt, die von der Änderung Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen, Unterstützung wird entwickelt und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten, vorbereitende Analysen, beispielsweise eine Kraftfeldanalyse, werden durchgeführt, und die gesellschaftlichen Systeme werden „weich“ und veränderbar
2	Hinüberleiten (moving)	in der zweiten Phase wird auf das neue Niveau hinübergeleitet, die Einführung neuer Gruppenstandards wird durch direktes Eingreifen der Verantwortlichen und durch Training verstärkt und der Prozess überwacht
3	Verfestigen (freezing)	die letzte Phase dient dem Verfestigen der „Umgewöhnung“ der Gruppe, der neue Prozess muss sich vollständig einpassen und ganz natürlich „dazugehören“, dies wird sichergestellt, indem auch über die Einführungsphase hinaus weiterhin überwacht wird, ob der Prozess funktioniert und aufrechterhalten wird

Abbildung 1: Drei Phasen des Changemanagements nach Lewin (eigene Darstellung)

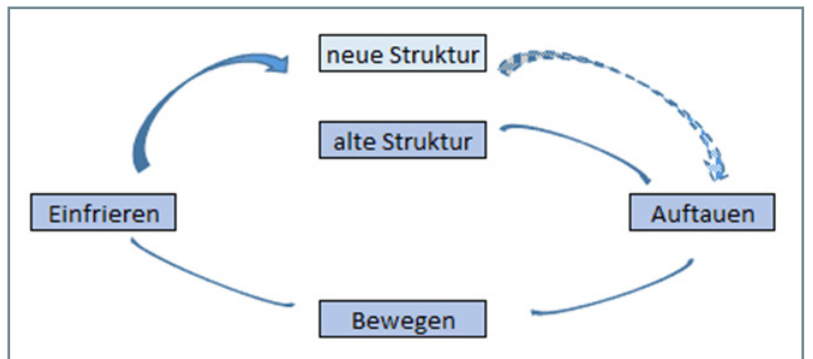


Abbildung 2: Grafische Darstellung des Zyklus der Veränderungen im Unternehmen (eigene Darstellung)

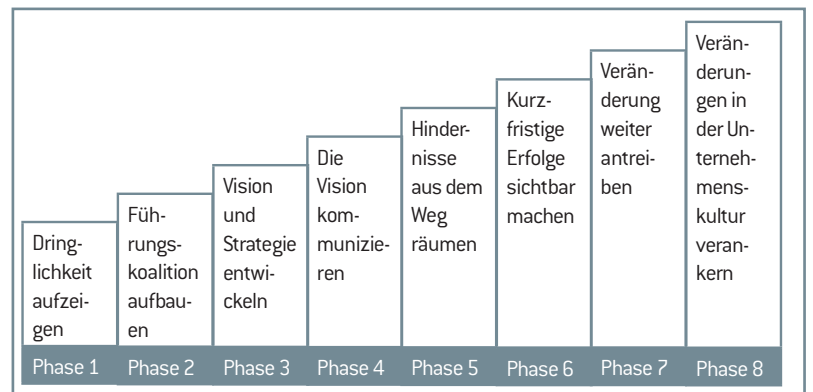


Abbildung 3: Acht Phasen des Changemanagements nach Kotter (eigene Darstellung)

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

1. **Dringlichkeit aufzeigen:** Es gilt, sowohl unter den Führungskräften als auch unter den Mitarbeitenden ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels zu erzeugen. Beispielsweise können Szenarien entwickelt werden, die bei Unterlassen einer Veränderung eintreten könnten. Mit den Führungskräften und Mitarbeitenden sollte die Ausgangslage erörtert und diskutiert werden.
2. **Führungscoalition aufbauen:** Es gilt, ein gutes Führungsteam aufzubauen, indem richtungweisende Personen für die Idee der Veränderung gewonnen und unter der Flagge der Veränderung zusammengebracht werden. Es ist sicherzustellen, dass ein guter Mix an Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen und mit verschiedenen Kompetenzen gefunden wird.
3. **Vision und Strategie entwickeln:** Das Management sollte eine starke Vision und konkrete Strategien entwickeln, mit denen das Ziel verfolgt und erreicht werden soll. Diese sind zu kommunizieren, z.B. in einer gut vorbereiteten und starken Ansprache. Ein übergeordnetes Ziel für das Unternehmen hilft bei der Umsetzung des Wandels.
4. **Die Vision kommunizieren:** Steter Tropfen höhlt den Stein: Die Vision sollte immer wieder gegenüber den Führungskräften und den Mitarbeitenden kommuniziert werden. Das schafft Vertrauen und stärkt die Motivation.
5. **Hindernisse aus dem Weg räumen:** Gibt es Strukturen im Unternehmen, die den Wandel bremsen? Es ist ein genauer Blick auf den Status quo zu werfen, ungünstige Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und

Routinen sind aus dem Weg zu räumen.

6. **Kurzfristige Erfolge sichtbar machen:** Für den Anfang sind nicht zu aufwands- und kostenintensive Ziele festzulegen. Besser ist es, schnell erreichbare Zwischenziele zu definieren. Mitarbeitende, die diese Ziele erreichen, sollten belohnt werden.

7. **Veränderung weiter antreiben:** Nach jedem erreichten Ziel sollte analysiert werden, was gut gelaufen ist und was hätte besser laufen können. Es sind stets neue Ideen und Ziele zu entwickeln, neue Mitarbeitende sind in die Führungsriege zu berufen.

8. **Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern:** Die erreichten Ziele sollten fest in die Unternehmenskultur integriert werden. Erst wenn dies gelungen ist, kann nach Kotter von einem erfolgreichen Veränderungsmanagement-Prozess gesprochen werden.

Für Mitarbeitende eines Sozialunternehmens ist vor allem die vierte Phase (Kommunikation) von großer Bedeutung. Veränderungen treffen die betroffenen Mitarbeitenden oft hart und verunsichern sie. Vor allem ein von außen auf das Unternehmen einwirkender Druck zur Veränderung lässt die Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber um ihren Arbeitsplatz fürchten.

Damit die Entscheidungen der Verantwortlichen nachvollzogen werden können, sind die Mitarbeitenden und die Interessenträger in die Entscheidungen einzubeziehen. Für erfolgreiche betriebliche Veränderungen hilft nur Kommunikation, Offenheit und Ehrlichkeit.

Es ist der denkbar ungünstigste Fall, wenn die Mitarbeitenden die wichtigsten Informationen nur aus

den Medien erfahren. Stattdessen sollten zunächst die eigenen Mitarbeitenden und die Stakeholder informiert werden. Vielfältige Erfahrungen lehren, dass mit der richtigen, nach innen gerichteten Kommunikation eine deutlich höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitenden sowie den Interessenträgern erreicht werden kann.

Auf diese Punkte sollten Unternehmen bei der internen Kommunikation des Veränderungsmanagements deshalb achten.

## 1. Frühzeitige Informationen

Mitarbeitende möchten in wichtige Entscheidungen von Anfang an eingebunden werden. Werden sie vor vollendete Tatsachen gesetzt, fühlen sie sich übergangen und reagieren mit Ablehnung und Widerstand.

## 2. Nachvollziehbare Erklärungen

Bei einer vom Management gut durchdachten Entscheidung gibt es sicher einige gute Gründe für beschlossene Maßnahmen. Den Mitarbeitenden fällt es leichter, Veränderungen zu akzeptieren, wenn ihnen nachvollziehbare Begründungen gegeben werden.

## 3. Regelmäßiger Dialog

Die Kommunikation des Change Managements ist keine Einbahnstraße. Leitende sollten den regelmäßigen Austausch mit ihren Mitarbeitenden suchen. Auf deren Fragen und Sorgen muss eingegangen werden. So fühlen diese sich ernst genommen und tragen auch schmerzhaft Entscheidungen mit.

## ADKAR-Modell

Das ADKAR-Change-Management-Modell wurde 1996 vom Unternehmer Jeff Hiatt entwickelt. Im Jahr 1999 machte Hiatt das ADKAR-Modell

dell mit dem Whitepaper „The Perfect Chance“ erstmals einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Nach einer 10-jährigen Recherchephase veröffentlichte er schließlich 2006 seinen Bestseller „ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community“ (Hiatt 2006). Das Modell nutzt zur Erklärung der Veränderungsprozesse die individuelle Komponente (die Mitarbeitendensicht) als Ansatzpunkt zur Erklärung und Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Das ADKAR-Modell identifiziert fünf Bausteine, die für einen Wandel unter der individuellen Perspektive besonders wichtig sind.

1. Awareness (Bewusstsein) für die Notwendigkeit der Veränderung. Die Ursachen für einen anstehenden Wandel sind zu erläutern. Das Management sollte möglichst mithilfe von Fakten und erläuternden Kennzahlen (KPI) argumentieren. Wenn die involvierten Mitarbeitenden die Notwendigkeit einer Veränderung nachvollziehen können, steigt die Akzeptanz.
2. Desire (Verlangen), an der Veränderung teilzunehmen und sie zu unterstützen. Individuelle Vorteile für die betroffenen Mitarbeitenden sollten erhoben und dargestellt werden. Ängste sind zu adressieren. Auf individueller Ebene ist so die Bereitschaft (oder sogar der Wunsch = Desire) für eine Veränderung zu wecken.
3. Knowledge (Wissen) darüber, wie die Veränderung umsetzbar ist. Es sollten Schulungen und Trainings angeboten werden. Mitarbeitende zeigen sich offener gegenüber Veränderungen, wenn sie wissen, wie sie diese umsetzen können und was genau sich dadurch verändert. Zunächst sollte die Schulung

und das Training erfolgen, danach lässt sich der Wandel einfacher gemeinsam gestalten.

4. Ability (Fähigkeit). Fähigkeiten, das erlernte Wissen auch einzusetzen und damit neue Verhaltensweisen umzusetzen, sind zu fördern. Die Performance im Prozess ist vorher und nachher zu erheben. Dadurch können positive Verbesserungen herausgestellt werden. Ggf. sind die Prozesse der Veränderung anzupassen. Ein praktisch orientiertes Umsetzungstraining ist hilfreich.
5. Reinforcement (Verstärkung), um die Veränderungsbereitschaft aufrechtzuerhalten. Motivation und Belohnungen für erreichte (Zwischen)ziele, Unterstützung der Veränderungen sind nachhaltig zu stärken. Ansonsten tritt die Neigung von Mitarbeitenden zutage, in das alte Muster zurückzukehren.

Das Modell legt mit den einzelnen Individuen, deren Bedürfnisse es berücksichtigt, besonderen Wert auf die menschliche Seite des Veränderungsmanagements. Es propagiert den Ansatz, dass Wandel in Organisationen vor allem von Einzelpersonen getragen wird.

Mitarbeitende wurden in den Veränderungsprozess einbezogen und durch gezielte Weiterbildungsprogramme auf die neuen Anforderungen vorbereitet. In diesem Modell geht der Wandel von den Mitarbeitenden aus (Bottom-Up-Ansatz).

#### Strategien des Veränderungsmanagements

Zunächst sind die organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Das Management von Veränderungen dringt immer mehr in den täglichen Aufgabenbereich

von Führungskräften und Mitarbeitenden ein. Der Übergang zur Prozessorganisation seit den 1990er-Jahren hat dazu wesentlich beigetragen. Damit werden permanent begrenzte Anpassungen durchgeführt, die oft an die Stelle großer Umstrukturierungen treten.

In der betrieblichen Realität lassen sich die von Lewin definierten drei Phasen von Veränderungsprozessen kaum noch trennen. Insbesondere der Zustand des Einfrierens der Organisation und damit der Stabilisierung von neu erlernten Routinen ist oft nicht mehr erreichbar. Die zeitlichen Vorgaben für Veränderungsprozesse werden eher immer enger, die Pausen zwischen Veränderungsprozessen immer kürzer.

#### Begleitung von Veränderungsprozessen

Mitarbeitende stehen in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber und können diese als Gefahren und Risiken wahrnehmen. Im modernen Projektmanagement wird dieser Einstellung des Menschen Rechnung getragen. Die Betroffenen werden auf die anstehenden Veränderungen durch umfassende und angemessene Information vorbereitet und zunehmend in die Gestaltung der Veränderung einbezogen. Damit wird den betroffenen Mitarbeitenden die nötige Sicherheit im Prozess vermittelt. Je höher die Sicherheit, desto größer die Bereitschaft zur Veränderung. Ohne diese Bereitschaft können Widerstände aus der Belegschaft ein Projekt zum Scheitern bringen.

In der Praxis empfiehlt sich das Hinzuziehen externer Beraterinnen und Berater, wenn Distanz zu den Befindlichkeiten einzelner Teilnehmende erforderlich erscheint und Vorgesetzte damit aus der „Schusslinie“ gebracht werden können.

### Vergleich wichtiger Ansätze

Entsprechend den verschiedenen Zwecken von Veränderung gibt es eine Vielzahl an Ansätzen zum Veränderungsmanagement - eine einzige Lösung für alle Veränderungsprozesse ist nicht angemessen.

Neben der Expertenberatung, der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung ist die iterative Beratung einzusetzen. In der Gegenüberstellung dieser Ansätze werden deren unterschiedliche Annahmen, Erfolgskriterien und Stärken deutlich (Abb. 4; Wippermann 2012, S. 238).

Für den Einsatz eines dieser Instrumente bei einem konkreten Veränderungsprozess sollte vom (internen wie externen) Berater bzw. von der Beraterin oder den Führungskräften mit den betroffenen Mitarbeitenden erörtert werden, welche Aspekte im Vordergrund stehen. Die eingesetzten Instrumente können auch als Mix aus den genannten Ansätzen entstammen.

Es ist je nach den Gegebenheiten der Beratungssituation zu entscheiden (Moldaschl 2010, S. 271 ff.). Die Ansätze des Veränderungsmanagements sind als klassische Ansätze bezeichnet worden, da sie von der Steuerbarkeit und Umsetzbarkeit in einem linearen Sinne ausgehen.

Die Veränderung ist bei dieser klassischen Herangehensweise dann abgeschlossen, wenn eine neue Struktur an die Stelle der alten getreten ist.

Die beiden auf der rechten Seite dargestellten Ansätze der systemischen bzw. iterativen Beratung weiten den Blick und gehen auf die Entwicklungsperspektive einer Organisation und eines komplexeren Umfelds ein.

	Expertenberatung	Organisationsentwicklung	Systemische Beratung	Iterative Beratung
Bild der Organisation als...	... kausal wirkendes System	... bedürfnisorientiertes System	... selbsterzeugendes System	... komplexes System
Fokus	(messbare) Fakten	Beteiligung	Eigenlogik	Aushandlung
Typisches	Strukturen und Prozesse analysieren und strategiekonform optimieren	Eigeninitiative und Motivation der Mitarbeiter zu einem stimmigen Ganzen fügen	Das Spezifische einer Organisation durch die Organisation finden / bestimmen lassen	schrittweises Probieren, Beobachten und Reagieren entlang verknüpften Zwecken, Interessen und Machtkonstellationen
Vorgehen				
Veränderung ist erfolgreich, wenn...	... Entscheidungen unter rationalen Aspekten zu einer höheren Effizienz führen.	... Strukturen so verändert sind, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen.	... das System eine ihm eigene Stabilität gefunden oder beibehalten hat.	... Unklarheit abgebaut, Akzeptanz erreicht, Wirkung erzeugt und Routine etabliert ist.
Stärke des Ansatzes bei...	... Risiken in stabilem Umfeld	... hoher Mitarbeiterbetroffenheit	... kulturell selbständigen Einheiten	... Ungewissheit in komplexen Situationen

Abbildung 4: Überblick über verschiedene Ansätze des Veränderungsmanagements [eigene Darstellung]

### Veränderungsmanagement in der Praxis bei Sozialunternehmen

Die Innovationsbereitschaft in kirchlichen, caritativen und diakonischen Einrichtungen ist in der Regel **deutlich eingeschränkt**. Hierfür können mannigfaltige Gründe angeführt werden (etwa Matuschek und Heyl 2014). Mitarbeitende stehen in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber und können diese als Gefahren und Risiken wahrnehmen.

Bei caritativen und diakonischen Unternehmen sind darüber hinaus vielfältige Interessen der Stakeholder (weitere Interessenträger

aus der Kirche, Vereinsmitglieder, Spender und Förderer) zu beachten.

Aus psychologischer Sicht können sieben Phasen unterschieden werden, die bei einem Veränderungsmanagement-Prozess durchschritten werden müssen. Gegen den anfänglichen Schock und die Ablehnung der Anpassung sind Maßnahmen entgegenzusetzen, die allmählich zu einer Akzeptanz, Einsicht und Erkenntnis führen. Verläuft der Veränderungsprozess erfolgreich, wird der Wandel akzeptiert und die neuen Verhaltensweisen werden von den Betroffenen übernommen.

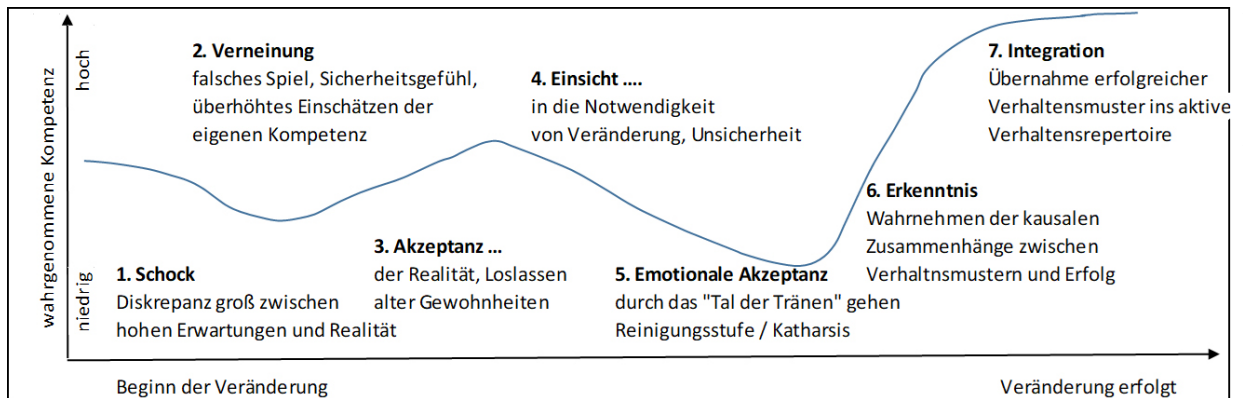


Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch (eigene Darstellung)

Abbildung 5: Sieben Phasen des Veränderungsmanagements (eigene Darstellung)

**Agiles Management als aktueller Anwendungsfall des Veränderungsmanagements**

Im Buch „Verwaltung 4.0“ haben Nowak, Ufer und Vogelbusch beschrieben, wie das Veränderungsmanagement bei sozialwirtschaftlichen Unternehmen mit der Agilität verbunden ist (Nowak et al. 2018). Der Bericht über das Projekt einer IT-Einführung in Köln hat gezeigt, dass es insbesondere wichtig war, den Prozessbeteiligten die Notwendigkeit von Veränderungen und Innovationen nahezu legen.

**Agiles Management in der aktuellen Diskussion**

Agiles Management ist ein aktueller Ansatz, der der zunehmenden Komplexität und Unplanbarkeit Rechnung trägt. Es bietet Lösungsstrategien an, die weniger linear geplant sind, sondern sich schrittweise einer Veränderung annähern. Dabei orientiert man sich an einem iterativen bzw. agilen Vorgehen, das heißt, man versucht, sich durch Wiederholung dem Ziel oder der Lösung anzunähern.

Dieses Vorgehen äußert sich durch vorsichtiges Experimentieren und häufiges Reflektieren über den Prozess. Es gibt keine fixen Ziel-

vorstellungen, sondern Zielkorridore. Planungen werden nur für kürzere Zeiträume gemacht, um Zielvorstellungen mit der Realität abzugleichen und gegebenenfalls nachzujustieren. So lädt der Veränderungsprozess schrittweise zu zügigem Handeln und Improvisieren ein.

Ein wesentlicher Baustein des agilen Managements ist das sogenannte Scrum (englisch „Gedränge“). Scrum beschreibt ein Konzept, bei dem sich in einer Projektgruppe ausgewählte Spezialistinnen und Spezialisten regelmäßig und kurz über den Projektfortschritt austauschen. Scrum überträgt den Gedanken der agilen Softwareentwicklung auf den Bereich der Unternehmensleitung. Es ist ein Vorgehensmodell zur Planung und Umsetzung eines Projekts mit mehr Fokussierung, Transparenz und Schwung.

Scrum beruht auf drei Prinzipien, die für das Arbeiten agiler Teams essenziell sein können.

1. Transparenz für alle Beteiligten
2. Überprüfung der Ergebnisse in regelmäßigen Abständen und
3. Anpassung der Ziele im Laufe der Entwicklung.

Das Konzept der Agilität wurde in der IT-Branche für die Softwareentwicklung und die regelmäßigen Überarbeitungen (neues Release bzw. update) entwickelt. Üblich sind dort regelmäßige Überarbeitungen und kleine Schritte. Wenn sich eine Version des Updates als nicht praxistauglich erweist, kann die Vorversion wieder hergestellt werden und die Überarbeitung beginnt dort. Es ist verständlich, dass sich in der Softwareentwicklung ein schrittweises und agiles Vorgehen etabliert hat.

**Agiles Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft**

Angesichts fortschreitender Digitalisierung ist es sinnvoll zu prüfen, ob die in der Industrie und besonders im Bereich der Softwareentwicklung gefundenen Lösungen auch auf die Sozialwirtschaft – gegebenenfalls in Teilbereichen – übertragen werden können.

Seit 2017 wird im Bereich der Eingliederungshilfe das Bundesteilhabegesetz (BTHG) schrittweise eingeführt. Hieraus ergeben sich erhebliche Auswirkungen auf die Strukturen der Versorgung von Menschen mit Behinderungen, die Leistungserbringung wird kleinteiliger. Ambulante Leistungen der Pflegeversicherung sind für die

Heimbewohnerinnen und -bewohner sowie Werkstattgänger zu integrieren.

Der Gesetzgeber wünscht einen Ausbau der ambulanten Leistungen. Nach dem „Cafeteria-Prinzip“ sollen Menschen mit Behinderungen individuell ihre Leistungen zusammenstellen. Hieraus bieten sich für die sozialwirtschaftlichen Unternehmen durchaus Chancen. Althergebrachte Geschäftsmodelle und Finanzierungen sind jedoch komplett zu überarbeiten.

Das BTHG ist somit ein perfektes Einsatzgebiet für das agile Management. Es gilt frühzeitig strategische und operative Veränderungen einzuleiten, die Mitarbeitenden auf die neuen Rahmenbedingungen einzustimmen und sie mit auf den Weg zu nehmen.

## Ausblick

Die Begriffe des Veränderungsmanagements und der Agilität werden im Moment inflationär verwendet. Betrachtet man die eigentlichen Inhalte der Agilität, wird klar, dass die Industrie auf ein dynamisches Umfeld und die Erfordernisse der globaler werdenden Märkte reagiert.

In Teilen ist dieses Konzept auch für kirchliche, caritative und diakonische Einrichtungen interessant, zumindest sollten die Geschäftsführungen das Thema agiles Veränderungsmanagement kennen. Spätestens wenn Innovationen anstehen und rasch auf Anforderungen der Sozialpolitik reagiert werden muss, wird dies ein großer Vorteil sein.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Veränderungsmanagement kann helfen, Daten zu analysieren, Trends zu erkennen und fundierte Entscheidungen zu treffen. KI kann auch bei der personalisierten Kommunikation und Schulung unterstützen.

Zudem werden Veränderungen im Kontext von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung zunehmend wichtig. Organisationen müssen Veränderungen nicht nur wirtschaftlich, sondern auch ökologisch und sozial verantwortungsvoll gestalten.

Beim Einsatz von Scrum und Agilität ist es entscheidend, das richtige Gleichgewicht zu finden. Nur für be-

stimmte Entscheidungen und Situationen kann es sinnvoll sein, Ziele schnell und stetig zu ändern und ständig agil zu sein. Ein Handwerker, der standardisierte Leitungen für einen identischen Personenkreis erbringt, muss nicht ständig alles neu erfinden, ein Softwareentwickler sollte es tun. Agilität gewinnt allerdings zunehmend in Kreativabteilungen wie Marketing, Entwicklung und Personal an Relevanz.

## Literaturhinweise

Der Verfasser bedankt sich bei Heike Vogelbusch und Harro Kähler für die kritischen Hinweise und das sorgfältige Lektorat zu Vorversionen dieses Beitrags.

Burnes, Bernard und Bill Cooke, 2012. The Past, Present and Future of Organization Development: Taking the Long View. In: Human Relations. 65(11), S. 1395-1429. ISSN 0018-7267

Ford, Jeffrey D., Laurie W. Ford und Angelo D'Amelio, 2008. Resistance to Change: The Rest of the Story. In: Academy of Management Review. 33(2), S. 362-377. ISSN 0363-7425

Hiatt, Jeff, 2006. ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Fort Collins, Colorado: Prosci Learning Center Publication. ISBN 978-1-930885-50-9

Klaffke, Martin, 2014. Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-02324-9

Kotter, John P., 1997. Chaos, Wandel, Führung: Leading Change. Düsseldorf: Econ Verlag. ISBN 978-3-430-15663-9

Lewin, Kurt, 1947. Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations. 1(1), S. 5-41. ISSN 0018-7267

Mangelsdorf, Martina, 2015. Von Babyboomer bis Generation Z. Offenbach: Gabal Verlag. ISBN 978-3-86936-672-2

Matuschek, Katrin und Julia Heyl, 2014. Veränderungsmanagement in NPOs - Den kontinuierlichen Wandel aktiv gestalten. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Moldaschl, Manfred, 2010. Reflexive Organisationsberatung. In: Stefan Kühl und Manfred Moldaschl, Hrsg. Organisation und Intervention. Mering: Hampf, S. 271-302. ISBN 978-3-86618-431-2

Nowak, Peter, Uwe Ufer und Friedrich Vogelbusch, 2018 [2000]. Verwaltung 4.0. Köln: Interim. ISBN 978-3-00-060397-6

Oswick, Cliff, David Grant, Grant Michelson und Nick Wailes, 2005. Looking Forwards: Discursive Directions in Organizational Change. In: Journal of Organizational Change Management. 18(4), S. 383-390. ISSN 1758-7816

Rooke, David und William R. Torbert, 1998. Organizational Transformation as a Function of CEO's Developmental Stage. In: Organizational Development Journal. 16(1), S. 11-28. ISSN 0889-6402

Sturdy, Andrew und Christopher Grey, 2003. Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives. In: Organization. 10(4), S. 651-662. ISSN 1350-5084

Vogelbusch, Friedrich, 2017 [2000]. BWL-Sozial. Köln: Interim. ISBN 978-3-00-054111-7

Wippermann, Frank, 2012. Short Cuts. Regensburg: Walhalla Fachverlag. ISBN 978-3-8029-3991-4

## 20 Jahre KVI Kongress

**Auftakt am 4. und am 5. Juni 2025 im Erbacher Hof in Mainz in Präsenzform und im Anschluss bis zum 30. September digital & online**

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

„Moderne Verwaltungen - Von der Vision zur Realität“ lautet das Motto des diesjährigen KVI Kongresses, der seinen 20ten Geburtstag feiert. Feiern Sie mit uns.

Kongressauftakt ist am 4. und am 5. Juni 2025 in Präsenzform im Erbacher Hof. Im Anschluss geht es bis Ende September online & digital weiter, wobei im August eine kurze Sommerpause eingelegt wird.

Seien Sie dabei und sichern Sie sich Ihren Teilnahmeplatz unter <https://kviinitiative.de> im Bereich KVI Kongress, soweit Sie sich nicht bereits registriert haben. Für die Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz sind noch einige Teilnahmeplätze verfügbar, da zusätzliche Übernachtungskapazitäten organisiert werden konnten. Teilnahmeberechtigt sind ausschließlich Mitarbeitende in Kirche, Diakonie, Caritas und in kirchlichen oder kirchennahen Organisationen sowie VertreterInnen der Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative.

Haben Sie bisher noch nicht an einem KVI Kongress teilgenommen, so finden Sie unter <https://www.kvikongress.de/impressionen.html> einige Bilder und Videos zu den KVI Kongressen der letzten Jahre, die Sie bestimmt auf eine Teilnahme in diesem Jahr neugierig machen werden.

Was Sie in diesem Jahr erwartet

Auf der Auftaktveranstaltung, die Networking und Austausch von Erfahrungen in den Vordergrund



Abb.: Patricia C. Lucas und Colourbox

Der KVI Kongress feiert in diesem Jahr den 20ten Geburtstag und verbindet, wie schon in den Vorjahren, das Beste aus zwei Welten.

stellt, werden aktuelle und zukunftsnahe Themen behandelt, die für alle Verwaltungsbereiche relevant sind. Die einzigartige Atmosphäre lädt zudem zum Diskutieren ein. Bestimmt wird wieder das eine oder andere Projekt initiiert oder aus der Taufe gehoben.

Dr. Sebastian Lang, Generalvikar des Bistums Mainz, und Oberkirchenrat Dr. Lars Esterhaus, Leiter der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, werden mit ihren Ansprachen den KVI Kongress 2025 eröffnen.

Frank Roth, CEO und Vorstand der AppSphere AG, wird in seiner Key Speech „Künstliche Intelligenz in Kirche und Sozialwirtschaft: Bedeutung, Wichtigkeit und mögliche Anwendungsfelder“ Einblicke in neueste Entwicklungen rund um KI geben.

Erik Händeler, der bekannte Buchautor und Zukunftsforscher, wird in seiner Key Speech „Die Geschichte der Zukunft - Warum der Wohlstand von den Menschen hinter der Technik abhängt“ einen anderen Blick auf die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft geben.

Uwe Neumeier, Vorstand der Stiftung Kirchliches Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD), thematisiert in seiner Key Speech „Digitale Exzellenz in Kirche & Wohlfahrt als strategische Führungsaufgabe: Chancen erkennen, Wandel gestalten“ den Weg Richtung Digitalisierung aus KRZ-SWD Sicht.

Auf der traditionellen Abendgala am ersten Kongresstag, die musikalisch von dem international bekannten Pianisten Gregor Vidovic eröffnet wird, werden die diesjäh-

rigen Sieger des KVI Innovationspreises 2025 prämiert.

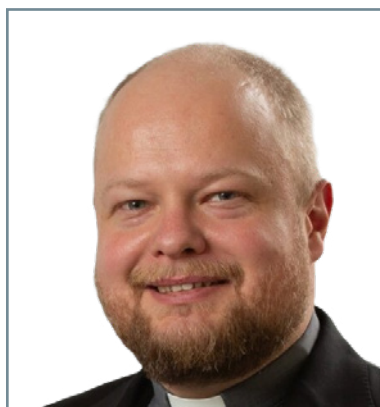
Oberkirchenrat Sebastian H. Geisler, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers sowie Markus Ahlers, Abteilungsleiter Revision und Wirtschaftlichkeitsprüfung des Bistums Münster werden an beiden Tagen des Kongressauftakts durch das Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ führen. Hier werden im Kreis der Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion und deren Teams in der Rechnungsprüfung aktuelle und zukunftsnahe Themen rund um Rechnungsprüfung diskutiert und erörtert - ganz im Sinne der Intensivierung der Zusammenarbeit untereinander.

Christian Harting, Leiter der KVI Academy und Mitglied des KVI Beirats, wird, wie schon in den letzten Jahren, den Kongressauftakt moderieren.

■ Karin Lorscheider, Projektleiterin im Geschäftsbereich Digitalisierung des Bistums Trier, wird in ihrem Impulsvortrag „Digitale Eingangsrechnung im Bistum Trier (DiRecT) - Prozessuale und organisatorische Veränderungen sowie die aus organisationsübergreifender Harmonisierung und Konsolidierung resultierende Synergieeffekte“ den Fortschritt des Bistums Trier im Rahmen der Digitalisierung der Verwaltung erläutern.

■ Sigurd Seifert, Director Strategic Accounts, SD Worx GmbH, wird in seinem Vortrag „Die Personalabteilung der Zukunft - digital - smart - effizient. Die Personalakte in der digitalen Transformation“ darstellen, wie Personalabteilungen ihre Aufgaben digital meistern können.

■ Prof. Dr. Ralf Daum, Studiengangsleiter BWL-Öffentliche



Dr. Sebastian Lang (links), Generalvikar des Bistums Mainz, und Oberkirchenrat Dr. Lars Esterhaus, Leiter der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, werden die Teilnehmenden auf der Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz begrüßen. Christian Harting, Leiter der KVI Academy, wird durch die Veranstaltung führen.

Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim, widmet sich in seinem Vortrag „KI und Data-driven Management in kirchlichen und kirchennahen Organisationen“ einem Thema, dass aktuell alle beschäftigt.

■ Lothar Leger, Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH, widmet sich in seinem Impulsvortrag dem Thema Dokumenten Management & Digitale Akte.

■ Dr. Markus Ulze, Partner, sowie Richard Wagner, Gründer und Geschäftsführer der AGEROS GmbH, beleuchtet in seinem Vortrag das Thema „Finanzanlagen - Herausforderungen im Zuge der knapper werdenden finanziellen Mittel“.

■ Christian Harting, Leiter der KVI Academy und Mitglied des KVI Beirats, greift in seinem Vortrag „Mission Gebäudewende - Zu wenig Geld, zu viele Immobilien? Warum professionelles Facility Management kein Luxus ist, sondern zentraler Beitrag zur strategischen Zukunft kirchlicher Arbeit“ ein Thema auf, das verstärkt auf viele kirchliche Organisationen zukommt.

■ Stefan Dyck, Prozessmanager im Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen, stellt in seinem Impulsvortrag „Prozessmanagement mit W in der Evangelischen Kirche von Westfalen - digital gesteuerter Wertgenerierung in komplexen Organisationen“ ein erfolgreich realisiertes Projekt vor.

Da sich die Networking Themeninseln der letzten zwei Jahre einer sehr positiven Resonanz erfreut haben, werden die diesjährigen Teilnehmenden erneut Gelegenheit haben, sich zu aktuellen Themen ganz persönlich auszutauschen.

Durchgeführt werden die Themeninseln „1. Digitale Verwaltung“, „2. KI und Data-driven Management“ sowie „3. Neuausrichtung der Organisation“ - unter Begleitung der Paten Lothar Leger (1), Prof. Dr. Ralf Daum (2) und Dr. Gottfried Pfüller (3), die den Austausch ankurbeln werden und über Expertenwissen zum jew. Thema verfügen. Auf der traditionellen Abendgala am ersten Kongresstag wird auf den 20ten Geburtstag des KVI Kongresses angestoßen - mit dem köstlichen Sekt der Bischöflichen Weingüter Trier und ausgewählten Weinen.

Zudem werden hier die drei erstplatzierten Projekte mit dem KVI Innovationspreis 2025 prämiert.

Der KVI Innovationspreis wird jährlich vom Beirat der KVI Initiative - Kirche, Verwaltung & Information vergeben. Er würdigt herausragende und nachhaltige innovative Leistungen mit Vorbildcharakter für andere Bistümer, Landeskirchen sowie kirchliche und kirchennahe Organisationen. Kulinarisch wird die Anwesenden das Erbacher Hof Küchenteam mit einem erstklassigen Buffet verwöhnen.

Vor der Abendgala treffen sich die Teilnehmenden und Mitwirkenden zu einem ökumenischen Abendlob in der Erbacher Hof Kapelle mit Ordinariatsdirektorin Stephanie Rieth, Bevollmächtigte des Generalvikars und Dezernentin Zentraldezernat.

Diejenigen, die bereits am 3. Juni anreisen, treffen sich um 18:00 Uhr im Erbacher Hof Restaurant zum gemeinsamen Abendessen. Anschließend geht es in einen gemütlichen Abend mit Weinprobe der Bischöflichen Weingüter Trier über. Aurélie Botton-Schmaus, Vertriebs- und Marketingleiterin der Bischöflichen Weingüter, wird einige neue Weine kredenzen und über die Kunst des Weinanbaus sprechen.

Nach der Präsenz-Auftaktveranstaltung geht es digital und online weiter

Im Anschluss an die Präsenz-Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof geht der KVI Kongress 2025 bis Ende September mit einer Sommerpause im August digital und online weiter.

- So findet am 24. Juli in der Zeit 10:00 bis 11:30 Uhr die Online Session „Modernisierung von Finanzplanung, Finanzsteuer-



Abb.: Patricia C. Lucas und Colourbox

Auf der Abendgala am ersten Kongresstag, die musikalisch durch ein Vortragskonzert des bekannten Pianisten Gregor Vidovic eröffnet wird, wird auf den 20ten KVI Kongress Geburtstag angestoßen - mit dem köstlichen Sekt der Bischöflichen Weingüter Trier und einigen ausgewählten Weinen. Zudem werden hier Projekte mit dem KVI Innovationspreis 2024 prämiert.

„... und Strategieentwicklung“ statt. Prof. Dr. Ralf Daum, Studiengangsleiter BWL-Öffentliche Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim, wird neueste Erkenntnisse zu diesem Thema aufgreifen und zur Diskussion stellen.

- Am 4. September wird sich Lothar Leger, Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH, der eRechnung widmen. In dem Web Workshop & Diskussion „eRechnung - Ein Überblick und Ausblick in die Zukunft“ wird er die Bedeutung der eRechnung und die unterschiedlichen technologischen Optionen erläutern und auf den zukünftigen Standard eingehen, der sich aus seiner Sicht höchstwahrscheinlich durchsetzen wird.
- Am 9. September wird Christian Harting, Leiter der KVI Academy und Mitglied des KVI Beirats, die Inhalte aus seinem Impulsvortrag der Auftaktveranstaltung „Mission Gebäudewende - Zu

wenig Geld, zu viele Immobilien? Professionelles Facility Management, ein zentraler Beitrag zur strategischen Zukunft kirchlicher Arbeit?“, in einer Diskussion vertiefen.

- Am 16. September 2024 trifft sich das Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ erneut, diesmal per Zoom online und digital.
- Am 25. September lädt Peter S. Nowak mit seinen Gästen, die diesjährigen Teilnehmenden zu einer großen Zoom Diskussionsrunde mit dem Titel „Verwaltung - Aktuelle Herausforderungen & Trends“ ein.

Das diesjährige Programm finden Sie unter <https://kvikongress.de/programm2025.html>

Wie jedes Jahr wird großer Wert darauf gelegt, auch tagesaktuelle Themen ins Programm aufzunehmen, so dass die Programmpunkte in den nächsten Wochen fortlaufend ergänzt bzw. aktualisiert werden.



# 20. KVI Kongress 2025

Kirche/Sozialwirtschaft: Verwaltung & Information

4. Juni - 30. September 2025

<https://kvikongress.de>



**KVI KONGRESS 2025 - PRÄSENZ, DIGITAL & ONLINE**

KVI Kongress -  
Das Premium Event  
für verwaltungsorientierte  
Entscheidungsträger, Führungskräfte  
und interessierte Mitarbeitende aus  
Kirche und Sozialwirtschaft.

**Moderne Verwaltungen -  
Von der Vision zur Realität**

Informationen zum KVI Kongress 2025  
sowie das digitale Anmeldeformular  
finden Sie unter  
<https://kvikongress.de>



# Das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen

Sorglos mit geprüften und qualifizierten Unternehmen in Kontakt treten

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

Ergänzend zu der Rubrik ‚Kontakte‘, die übrigens mit Veröffentlichung jeder Ausgabe der KVI im DIALOG aktualisiert wird und auf den Webseiten der KVI Initiative <https://kviinitiative.de> und der KVI im DIALOG <https://kviid.de> auch zum Download in Form einer pdf Datei zur Verfügung steht, wird seit geraumer Zeit auch ein Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis angeboten.

Ein regelmäßiger Austausch zwischen diesen Unternehmen und der Redaktionsleitung sowie den Beauftragten der KVI Initiative sichert dabei, dass die hohen Qualitätsansprüche der Verwaltungen in Kirche, Caritas und Diakonie bei den aufgenommenen Unternehmen stets im Fokus bleiben.

Jedes Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative hat vor Aufnahme in das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis eine entsprechende Schutz-/Technologieerklärung abgegeben. Börsennotierte Unternehmen mit Sitz in Deutschland werden einer Prüfung im Hinblick auf den Deutschen Corporate Governance Kodex unterzogen.

Regelmäßig erfolgt ein persönlicher Dialog zu den spezifischen Anforderungen verwaltungsorientierter Entscheidungsträger und Projektverantwortlicher in Kirchen sowie kirchlichen und kirchennahen Organisationen - sei es auf dem jährlichen KVI Kongress, auf KVI Workshops, auf Meetings oder unter Nutzung anderer Kommunikationsmittel.

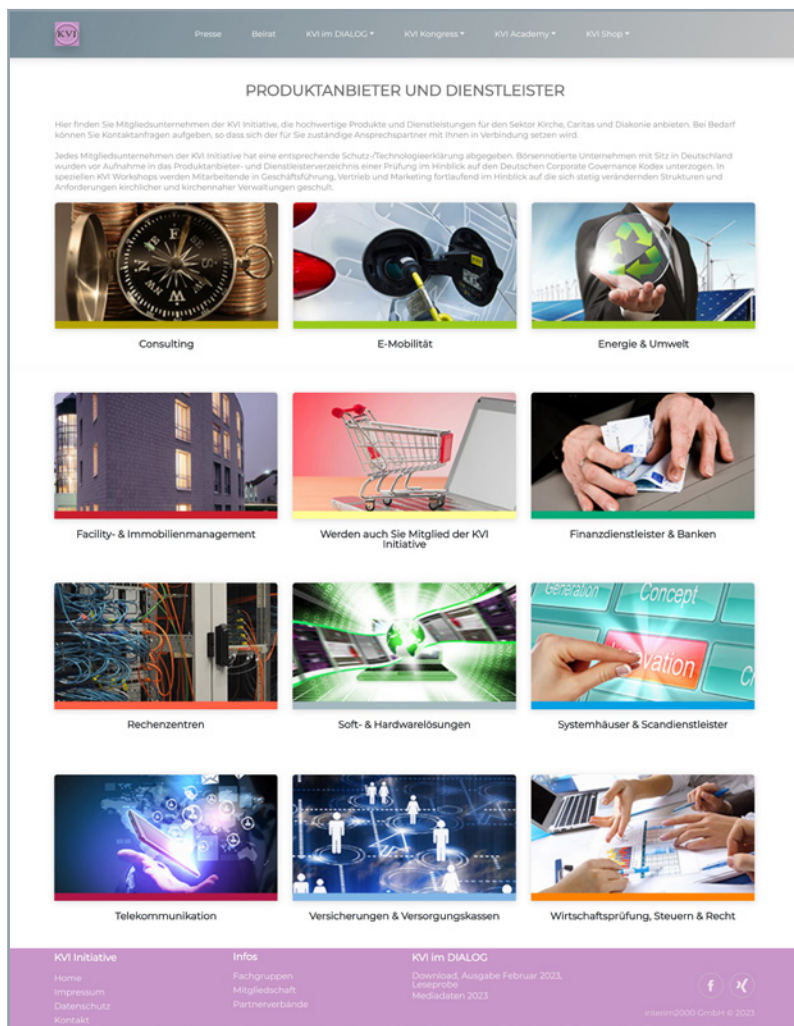


Abb.: KVI Initiative/Interim2000 GmbH

Nach Branchen geordnet. Das Internet Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis der KVI Initiative unter [www.kviinitiative.de/anbieter.html](http://www.kviinitiative.de/anbieter.html)

In speziellen KVI Seminaren für anbietende Unternehmen werden Mitarbeitende in Geschäftsführung, Vertrieb und Marketing fortlaufend im Hinblick auf die sich stetig verändernden Strukturen und Anforderungen kirchlicher und kirchennaher Verwaltungen geschult.

Erfolgreiche Teilnahmen an Workshops oder Seminaren werden

durch Teilnahmezertifikate dokumentiert.

Beschränkt sich die Rubrik ‚Kontakte‘ in der KVI im DIALOG auf die Adress- und Kontaktdaten anbietender Unternehmen, so finden sich im Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis auch die Detailprofile der Anbieter wieder. Hier können direkt Online Projektanfragen gestellt werden.

Unter [www.kviinitiative.de/anbieter.htm](http://www.kviinitiative.de/anbieter.htm) und [www.kviid.de/anbieter.htm](http://www.kviid.de/anbieter.htm) sind derzeit 11 Kategorien aufgeführt:

- Consulting
- E-Mobilität
- Energie & Umwelt
- Facility- & Immobilienmanagement
- Finanzdienstleister & Banken
- Marketing
- Rechenzentren
- Soft- & Hardwarelösungen
- Systemhäuser
- Telekommunikation
- Wirtschaftsprüfung, Steuer & Recht

Mit Klick auf eine Kategorie werden in alphabetischer Reihenfolge die entsprechenden Anbieter mit ihren Detailprofilen und Kontaktdaten angezeigt.

Aufgenommen in das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis werden nur Anbieter, die zuvor eine Mitgliedschaft in der KVI Initiative beantragt haben, als Mitglied aufgenommen und, wie oben beschrieben, geprüft wurden.

Neben jedem Anbieter befindet sich ein Button ‚Kontaktanfrage‘. Klickt man auf diesen Button, so öffnet sich ein Fenster, in dem eine individuelle Anfrage formuliert werden kann.

Nach Klick auf den Button „Anfrage Absenden“ wird die Anfrage direkt an das ausgewählte Unternehmen zur Bearbeitung verschickt. Geben Sie z.B. einen

Rückrufwunsch ein, so werden Sie ohne Umwege von der entsprechenden für Sie zuständigen Abteilung bzw. vom für Sie zuständigen Mitarbeitenden direkt angerufen.

Bestehen entsprechende Rahmenverträge mit kirchlichen Beschaffungsgesellschaften, wie z.B. der BEGECA Beschaffungsgesellschaft für kirchliche, caritative und soziale Einrichtungen mbH, der Handelsgesellschaft für Kirche und Diakonie mbH (HKD) oder der Wirtschaftsgesellschaft der Kirchen in Deutschland mbH (WGKD), so können kirchliche Institutionen spezielle Konditionen in Anspruch nehmen.

Bei Produkten oder Dienstleistungen, die großen preislichen Schwankungen, kurzen Produktlebenszyklen oder einer dynamischen Entwicklung unterliegen, bietet es sich - ausgehend von einer konkreten Projektanfrage - an, ein individuelles Angebot direkt vom Anbieter anzufordern.

Die Anbieter, die ihre Produkte ausschließlich über ihre Vertriebspartner vertreiben, werden hierbei Ihre Anfrage an einen Partner weiterleiten oder sich gemeinsam mit einem Partner mit Ihnen in Verbindung setzen.

Nach wie vor ist für viele Mitarbeitende anbietender Unternehmen der Umgang mit kirchlichen Institutionen eine besondere Herausforderung.

Wer Produkte und Dienstleistungen in Kirche und kirchlichen Organisationen vermarkten will und hier mit den in der Wirtschaft erfolgreichen Vorgehensweisen herangeht, stellt schnell fest, dass dies nicht funktioniert.

Die kirchlichen Entscheidungswege erscheinen dem außenste-



Nutzen auch Sie das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen.

henden Betrachter verwirrend und langsam. Diese Erfahrung haben über die Jahre Generationen von Unternehmen machen müssen.

Die Verantwortlichen auf Kirchenseite beklagen oft die mangelhafte Kenntnis der kircheninternen Strukturen seitens der Anbieter. Auch die Sprache - z.B. die im IT Sektor unzähligen Anglizismen - kann schnell zum Problem werden.

Geht gar ein Projekt gänzlich schief, dann heißt es oft seitens der Projektverantwortlichen auf Kirchenseite, dass die Technologie offenbar noch nicht soweit sei.

Die Projektleiter der anbietenden Unternehmen beklagen in diesen Fällen oft ganz andere Dinge, wie z.B. ein unprofessionelles Projektmanagement seitens der Verantwortlichen auf Kirchenseite.

Auch diesen Aspekten wirkt die KVI Initiative entgegen - zum Nutzen für beide Seiten: für kirchliche Institutionen und für anbietende Unternehmen.

## Kirchliche Immobilien neu denken – Potenziale heben, Expertenwissen nutzen

Ein Beitrag von Jannika Lange

Immer mehr Kirchengemeinden stehen vor derselben Herausforderung: Was tun mit den Gebäuden, die nicht mehr ausgelastet, geschweige denn finanzierbar sind? Der Rückgang der Mitgliederzahlen der Evangelischen Kirche in Deutschland bedeutet für viele Kirchengemeinden schon heute eine finanzielle Schieflage.

Eine Umkehr dieser Entwicklung scheint nicht in Sicht. Viele kirchliche Immobilien sind nicht zuletzt durch ihren hohen Sanierungsbedarf für die Kirchengemeinden so nicht mehr finanzierbar und werden immer häufiger zu einer enormen finanziellen Belastung für den Haushalt der Gemeinden. Doch gerade in dieser Herausforderung liegt vielleicht auch eine Chance: die Chance, kirchliche Gebäude neu zu denken, sie für die Gesellschaft zu öffnen und so eine neue Rentabilität zu gewährleisten.

Kirchliche Immobilien bieten enormes Potenzial – nicht nur für Glaubensgemeinschaften an sich, sondern vor allem für das gesellschaftliche Miteinander. Die Öffnung von Kirchenräumen für soziale, kulturelle oder gemeinschaftliche Nutzungen schafft neue Orte der Begegnung und kann so zum Mittelpunkt für Gemeinschaft in einem Quartier werden. Cafés in ehemaligen Gemeindehäusern, Co-Working-Spaces in Pfarrhöfen oder Nachbarschaftstreffs in entwidmeten Sakralräumen sind keine Vision mehr, sondern vielerorts bereits Realität.

Dabei geht es nicht nur um das Optimieren von Kosten. Vielmehr bietet dies eine einmalige Gelegenheit, die



Abb.: Claudius Pflug/eid

Jannika Lange ist Geschäftsführerin des eid Evangelischer Immobilienverband Deutschland

gebaute kirchliche Präsenz in den Quartieren neu zu definieren und an die Bedürfnisse einer sich wandelnden Gesellschaft anzupassen. Dieser Prozess verlangt Mut, Offenheit und Kooperationsbereitschaft – und es braucht starke Partner.

### Mit professioneller Unterstützung

Die evangelische Wohnungswirtschaft, organisiert im eid Evangelischer Immobilienverband Deutschland, steht den Kirchengemeinden dabei als kompetenter Ratgeber und erfahrener Umsetzungspartner zur Seite.

Die Mitgliedsunternehmen des eid verfügen über umfassende Expertise in Projektentwicklung, Quartiersmanagement, Mietmodellen, denkmalgerechter Sanierung und Konzeptvergaben. Keine Kirchengemeinde sollte auf dieses Wissen verzichten, wenn sie zukunfts-

hige Lösungen für ihre Immobilien sucht. Ein bewährtes Format für den Einstieg in diese Thematik ist die monatliche Online-Reihe „Kirchliche Immobilien gestalten statt verwalten“ des eid in Kooperation mit dem aeu (Arbeitsgemeinschaft Evangelischer Unternehmer).

Sie richtet sich an ehrenamtlich und hauptamtlich Verantwortliche im Immobilienbereich der Kirchen und zeigt anhand inspirierender Praxisbeispiele, wie Umnutzung gelingen kann. Der monatliche Austausch ist konkret, offen und motivierend.

Beispiele gelungener Umnutzung gibt es viele: In Norddeutschland wurde eine leerstehende Kirche zum Kulturzentrum mit integriertem Mehrgenerationencafé umgebaut. In Bayern dient ein ehemaliges Pfarrhaus heute als inklusives Wohnprojekt.

Diese Projekte zeigen: Es geht. Und es lohnt sich. Und überall in Deutschland sind gute Beispiele zu finden.

Jetzt ist die Zeit, gemeinsam neu zu denken. Aus dem Rückzug kann neue Präsenz entstehen. Aus Leerstand kann lebendiger Raum für alle werden. Und Kirche kann ein Ort des Miteinanders bleiben – offen für Gläubige und Suchende, für Engagierte und Nachbarn.

### Sonderimmobilie „Kirche“

Im Zuge der bereits an vielen Stellen angestoßenen Neustrukturierung kirchlicher Immobilienportfolios ist eines zu beachten: die Kirche, der Sakralbau, ist als Sonderimmobilie zu betrachten. Bei der Entwicklung von Umnutzungskonzepten sind insbesondere Aspekte der Denkmalpflege, der Baukultur, der Quartiersentwicklung sowie wirtschaftliche Fragestellungen mit größter Sorgfalt und im Zusammenspiel zu berücksichtigen.

Solche Projekte erfordern ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl – und vor allem die Bereitschaft zu einer transdisziplinären Zusammenarbeit. Seit 1990 nimmt die Zahl entwidmeter und profanierter Kirchen kontinuierlich zu. Damit wächst auch die Bedeutung fundierter, kreativer und nachhaltiger Konzepte für Bewertung und Weiterentwicklung dieser besonderen Gebäude.

Zunehmend erkennen die verschiedenen Beteiligten den Wert kirchlicher Gebäude – sowohl im materiellen als auch im immateriellen Sinne. Das Umnutzungs- und Umbaupotenzial dieser oft historisch und kulturell aufgeladenen Bauten wird inzwischen deutlich differenzierter wahrgenommen.

Kirchen sind identitätsstiftende Kulturgüter, die das Stadtbild prägen und weiterhin prägen sollen.



Immer mehr Kirchengemeinden stehen vor der Frage was mit den Gebäuden zu tun ist, die nicht mehr ausgelastet, geschweige denn finanzierbar sind,

Auch im neuen Nutzungskontext bleibt ihr Anspruch bestehen: ein Ort mit Bedeutung für das Gemeinwesen zu sein.

### Interdisziplinärer Diskurs

Die im Frühjahr 2020 gestartete DFG-Forschungsgruppe TRANSA-RA trägt zum Diskurs der Zukunft von Kirchengebäuden bei und versucht bereits innerhalb der Forschungsgruppe Lösungen für interdisziplinäre Ansätze auszuloten. Die erste TRANSA-RA-Jahrestagung in Bonn stellte bestehende Initiativen zur Kirchen(um)nutzung in den Vordergrund. Eine weitere Tagung in Leipzig konzentrierte sich auf diakonische Kirchen(um)nutzungen.

Die TRANSA-RA-Jahrestagung in Regensburg 2022 bot eine Plattform für den Austausch und die Vernetzung von Vertretenden aus den Kirchen, immobilienwirtschaftlicher Praxis und Wissenschaft, welche genutzt wurde, um den interdisziplinären Diskurs hinsichtlich des Verständnisses der Perspektiven und Intentionen anderer Anspruchsgruppen im Bereich der Sakralbautransformation zu bereichern.

Der eid hat sich hierbei aktiv eingebracht und im zusammenfassenden Tagungsband einen Beitrag veröffentlicht, der einige Gedanken

und Umnutzungsstrategien entlang aktueller Praxisbeispiele verschiedener Stakeholder innerhalb der evangelischen Immobilienwirtschaft aufzeigt.

### Ein besonderes Angebot für die Kirchengemeinden

Ein Beispiel mit Vorbildcharakter ist das „bauwerk KIRCHLICHE IMMOBILIEN“, Kirchenkreis Hamburg-West/Südholstein.

Der Kirchenkreis ist Mitglied im eid. Insgesamt 550 Gebäude, 100 Denkmäler, 85 Kitas, 73 Kirchen und 56 Kirchengemeinden betreut das „bauwerk KIRCHLICHE IMMOBILIEN“ als rechtlich unselbständiges Werk im Evangelisch-Lutherischer Kirchenkreis Hamburg-West/Südholstein und bündelt damit alle Bau- und Immobilientätigkeiten des Kirchenkreises.

Es verwaltet, erhält und entwickelt kirchliche Immobilien und das Grundvermögen, was zur Sicherung der kirchlichen Arbeit beiträgt. Das Werk handelt wirtschaftlich, aber im Rahmen des christlichen Selbstverständnisses. Der Kirchenkreis macht seinen Kirchengemeinden ein besonderes Angebot. Er bietet ihnen das Know-how, die Potenziale der Liegenschaften zu erkennen, aufzuzeigen und zu entwickeln.

Die Projektentwicklung verfolgt dabei das Ziel, durch die Projektierung von Neubauten einen regelmäßigen Ertrag für die Kirchengemeinden zu erwirtschaften. Dies eröffnet zusätzlichen finanziellen Spielraum, der nicht zweckgebunden für Immobilien verwendet werden muss. Aus diesen Erträgen lassen sich zum Beispiel Küsterinnen und Küster, Kirchenmusik oder Gemeindehausneubauten finanzieren. Der Umnutzungsprozess wird hier also im Sinne einer Projektentwicklung verstanden.

Das macht auch Sinn, denn in der Regel bleiben die Kirchen in sakraler Nutzung, auch wenn das oft mit einem Rückbau des Gebäudes verbunden ist. Die so frei gewordenen Bereiche auf dem Grundstück werden auf verschiedene Nutzungsmöglichkeiten untersucht, Bebauungsstudien erstellt und ein Baurecht gesichert.

Mögliche Mietende und Betreibende werden überprüft und langfristige Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen erstellt. Am Ende der Entwicklung werden Investierende im Rahmen eines Erbbaurechts gebunden. Die Kirchengemeinde erhält – sollte sie nicht selbst Investorin sein – über 99 Jahre einen Erbbauzins, der einen nicht unerheblichen Teil ihres Haushaltes darstellen kann. In der Vergangenheit ist oftmals der Kirchenkreis als Investor aufgetreten. Neben Pflegeeinrichtungen, Wohnungen und Kitas finden auch therapeutische Einrichtungen, Sozialwohnungen, Wohngruppen für Demente oder Anlaufstellen für Obdachlose ihren Weg in die Konzepte. Zur Wahrung der Schöpfung werden in der Baupflege natürliche, nachhaltige Produkte verwendet. Bei Neubauten kommen regenerative Energien zum Einsatz, was zum nordkirchenweiten Ziel der Klimaneutralität bis 2050 beiträgt.

Mehr dazu lesen Sie im Tagungsband.

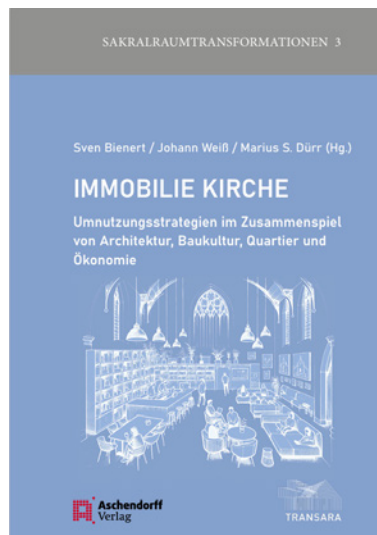


Abb.: TRANSARA, Aschendorff Verlag

Das Tagungsband „Immobilie Kirche“ bietet wertvolle Einblicke in nachhaltige Strategien zur Umnutzung kirchlicher Immobilien.

Der Band fasst die Ergebnisse und zentralen Erkenntnisse der TRANSARA Jahrestagung in Regensburg 2022 zusammen und bietet wertvolle Einblicke in nachhaltige Strategien zur Umnutzung kirchlicher Immobilien.

Im Spannungsfeld zwischen architektonischem Erbe, baulichen Anforderungen, städtebaulicher Integration und wirtschaftlicher Tragfähigkeit zeigen die Beiträge zukunftsweisende Ansätze und Lösungswege auf.

Der Band der Reihe Sakralraumtransformationen ist kostenfrei und kann ab sofort im Open Access des Aschendorff Shops abgerufen bzw. über die DOI <https://doi.org/10.17438/978-3-402-21268-4> angesteuert werden!

### Über den eid

Der eid Evangelischer Immobilienverband Deutschland wurde 1952 als gemeinnütziger Verein gegründet. Seine Mitglieder und Förderpartner in kirchlicher und diakonischer Trägerschaft als auch seine persönlichen Mitglieder verstehen sich als Vertretung einer sozialraumorientierten und bedarfsgerechten Baukultur, die Menschen verbindet und Perspektiven bietet. In die Wohnungs- und Stadtentwicklungspolitik bringt sich der eid wertorientiert ein und ist für Kirche, Politik und Wirtschaft ein wichtiger Kompetenzpartner.

Die Evangelische Kirche ist mit ihren rund 22.000 Sakralbauten im Stadt- und Dorfbild besonders präsent. Die Diakonie mit ihren rund 30.000 sozialen Einrichtungen sowie die evangelischen Wohnungsunternehmen und Stiftungen mit rund 40.000 Wohnungen sind ebenso von großer Bedeutung. Zudem werden bundesweit mehr als 30.000 Erbbaurechte vergeben, die als Bauland für bezahlbaren Mietwohnungsbau bereitstehen.

Das evangelische Portfolio umfasst zudem einen kaum zu beziffernden Bestand an Gewerbe- und Sonderimmobilien im urbanen und ländlichen Raum, als auch Parks, Friedhöfe sowie Agrar- und Forstflächen. Evangelische Gebäude und Liegenschaften sind allgegenwärtig und identitätsstiftend, bieten vielfältiges Potenzial bei der Entwicklung von Quartieren und bieten vielen Menschen ein bezahlbares, bedarfsgerechtes oder inklusives Zuhause.

Web: <https://der-eid.de>

# Appen macht Spaß

Die **KVI Digital** App.  
Im App Store und im Play Store.

[www.kviinitiative.de](http://www.kviinitiative.de)



## „Bibo“ - Erfolgreicher Balanceakt zwischen Fortschritt und Effizienz sowie der Bewahrung traditioneller Werte

Das Bistum Regensburg ist eines der ersten Bistümer, das Künstliche Intelligenz (KI) einführt

Ein Beitrag von Lena Edenharter und Max Fischer



Lena Edenharter arbeitet als Teamassistentin in der Abteilung 1 Digitalisierung im Bistum Regensburg. In Ihrer Rolle unterstützt sie die digitale Transformation und organisatorische Abläufe, um Innovation und Effizienz voranzutreiben.



Als Leiter der Abteilung Digitalisierung darf Max Fischer gemeinsam mit seinem Team die Digitale Transformation des Bistums Regensburg gestalten.

Das Bistum Regensburg setzt ein innovatives Zeichen. Es ist eines der ersten Bistümer, das Künstliche Intelligenz (KI) einführt. Mit dieser wegweisenden Entscheidung zeigt das Bistum, wie moderne Technologie in kirchlichen Kontexten genutzt werden kann, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und die Pfarrearbeit zu unterstützen. Diese Initiative unterstreicht das Engagement des Bistums für Fortschritt und Effizienz, während es gleichzeitig seine traditionellen Werte bewahrt.

### Ausgangslage

Die Verwaltung des Bistums Regensburg befindet sich in einem

tiefgreifenden Veränderungsprozess. Auf Grundlage der Ordinariatskonferenz vom 15.03.2022 wird das Ziel verfolgt, eine moderne zukunftsträchtige Verwaltung mit dem Fokus auf hohe Qualitätsansprüche bei Arbeitsstrukturen und Verfahren, verbunden mit einem kontinuierlichen Veränderungsprozess, zu etablieren.

### Digitale Transformation

Die Abteilung Digitalisierung analysiert seit Oktober 2023 die vorliegenden Gegebenheiten des Bischöflichen Ordinariats bzw. des Bistums Regensburg. Das Bistum Regensburg möchte eine „Digitale

Transformation“ durchlaufen und hat einen entsprechenden Digitalisierungs- und IT-Strategieprozess gestartet. Den Auftrag hierfür erhielt die Hauptabteilung 1 - Querschnitt - Verwaltung und Organisation unter der Leitung von Frau Ordinariatsrätin/Justitiarin Anja Meier-Eisch mit ihrer Stellvertretung Frau Cornelia Becher von Domdekan Msgr. Dr. Roland Batz. In der Hauptabteilung 1 sind ebenfalls die Managementsysteme für Datenschutz und Informationssicherheit verankert, gemeinsam mit der IT-Abteilung.

Dieser organisatorische Aufbau ermöglicht einerseits kurze

Dienstwege, die mit schnellen Reaktionsmöglichkeiten einhergehen für die beteiligten Organisationseinheit und andererseits eine ganzheitliche Betrachtung seitens der Leitungsebene. Das Aufgabengebiet von Frau Cornelia Becher umfasst zusätzlich die Leitung der Stabsstelle strategische Digitalisierung. Das Team der Abteilung Digitalisierung steht unter der Leitung von Herrn Maximilian Fischer und setzt sich derzeit aus 6 Personen zusammen.

#### „Mensch und Technik“

Frau Becher und Herr Fischer werden die Digitale Transformation unter dem wichtigen Aspekt und Leitsatz „Mensch und Technik“ lenken.

Auf dem Weg hin zu einer modernen und zukunftsfähigen Verwaltung entsteht zur besseren Nachvollziehbarkeit und Transparenz ein Konvolut an Strategiepapieren und Konzepten. Eines dieser Konzepte beschreibt den „Bibo“. Den sog. „Bistumsbot“ oder „Bistumsboten“ und somit die Künstliche Intelligenz des Bistums Regensburg, welche in verschiedensten Bereichen ihre Aufgaben und Unterstützungspotenziale bedienen wird. Des Weiteren hat sich das Bistum Regensburg für die Zusammenarbeit mit einem Strategiepartner als Generalunternehmer entschieden.

Künstliche Intelligenz ist die Fähigkeit von Computern oder Maschinen, Aufgaben auszuführen, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern. Dazu gehören Problemlösung, Lernen, Mustererkennung, Sprachverarbeitung und Entscheidungsfindung. KI-Systeme können aus Daten lernen und sich an neue Situationen anpassen. Das Thema Künstliche Intelligenz ist derzeit medial omnipräsent und bereits heute fester Bestandteil



Abb.: Bistum Regensburg

Bibo - „Bistumsbot“ oder „Bistumsbote“ des Bistums Regensburg, das als eines der ersten Bistümer auf Künstliche Intelligenz setzt.

unserer Welt. Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz wird die Verwaltung des Bistums Regensburg effizienter, schneller und im Sinne der Beschäftigten und Kirchenstiftungen arbeiten. Hierfür wurden konkrete Ziele formuliert.

#### Ziele

Die Abteilung Digitalisierung wird den Einstieg in diese zukunfts-trächtige Technologie steuern und hat explizit für den Bibo die folgenden Ziele festgelegt:

- Automatisierung von Routineaufgaben,
- Einsatz von Chatbots und virtuellen Assistenten und

- Optimierung von Prozessen.

#### Automatisierung von Routineaufgaben

Die Automatisierung von Routineaufgaben wird ihre Umsetzung im Bistum Regensburg insbesondere in der Dokumentenverarbeitung und Datenverarbeitung finden. Künstliche Intelligenz wird Dokumente automatisch nach dem Scannen klassifizieren und relevante Informationen extrahieren. Diese Übernahme von Tätigkeiten reduziert den manuellen Aufwand erheblich.

#### Chatbots und virtuelle Assistenten

Der Einsatz von Chatbots und virtuellen Assistenten führt zu einer

Entlastung von Arbeitsabläufen insbesondere bei der Bewältigung von Anfragen, einer Arbeitserleichterung im Arbeitsalltag insgesamt und der personalisierten Kommunikation. KI-gestützte Chatbots werden rund um die Uhr Anfragen beantworten und einfache administrative Aufgaben übernehmen (können).

### Optimierung von Prozessen

Durch die Automatisierung von Workflows wird insgesamt neben der Optimierung der Prozesse auch eine Effizienzsteigerung angestrebt. KI wird bei Verwaltungsprozessen unterstützen, um etwa die Bearbeitung von Serviceanträgen zu verbessern. Die Optimierung von Arbeitsabläufen durch KI verringert Engpässe und ermöglicht es, Abläufe noch effizienter zu gestalten.

### Herausforderungen

#### ■ Menschliche Herausforderungen

Menschliche Reaktionen auf KI sind vielfältig und können sowohl positiv als auch negativ sein. Ein Potpourri aus Hoffnung, Neugier, Bedenken und Ängsten. Im Bistum Regensburg ist sich die Abteilung Digitalisierung der verschiedenen Reaktionstypen bewusst und geht offen damit um. „Mensch und Technik“ ist das Ziel, der Mensch immer voran.

#### ■ Rechtliche Herausforderungen

Insbesondere die rechtlichen Herausforderungen hinsichtlich der EU Verordnung über Künstliche Intelligenz (KI-VO) Datenschutz und IT-Sicherheit sind hier zu nennen. Eine Risikobetrachtung, bzgl. Datenschutz und IT-Sicherheit wurde bereits durchgeführt und wird auch zukünftig stets weiterverfolgt.

#### ■ Technische Herausforderungen



Abb.: Colourbox

Der Einsatz von Chatbots und virtuellen Assistenten führt zu einer Entlastung von Arbeitsabläufen

Alle Daten werden lokal verarbeitet und verlassen die im Zuge der Projekte erweiterte IT-Infrastruktur des Bistums Regensburg nicht.

#### ■ Kirchliche Herausforderungen

Das Bistum Regensburg stellt sich den Herausforderungen, sowohl dem Fortschritt als auch gleichzeitig der Bewahrung der eignen Werte gerecht zu werden. Der Leitsatz der Digitalen Transformation „Mensch und Technik“ wird sozusagen als Grundsatz betrachtet, unter welchen Voraussetzungen innovative Technologie Einzug in das Bistum Regensburg finden kann.

#### Einsatzgebiete

Im Zuge des Strategieprozesses „Digitale Transformation“ des Bistums Regensburg wurden zahlreiche Einsatzgebiete in den Bereichen Wissensmanagement, Prozesse und Analyse identifiziert. Selbstverständlich wird auch eine Bereichsausweitung perspektivisch betrachtet. Der Bistumsbot(e) setzt sich derzeit aus einem Wissensbot, einem Prozessbot und einem Analysebot zusammen.

#### Aufgaben und Unterstützungspotentiale

Im Bistum Regensburg werden künftig KI-Potenziale genutzt und in Verwaltungsabläufe eingebunden, um die Beschäftigten zu entlasten. Im Bischöflichen Ordinariat gibt es – analog wie in jeder klassischen Verwaltung – im Alltag eine Vielzahl von gleichartigen und wiederkehrenden Tätigkeiten. Jede Verwaltung und auch jedes (Wirtschafts-)Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren aufgrund verschiedener Entwicklungen, insbesondere des Fachkräftemangels, damit beschäftigen müssen, welche Tätigkeiten von einem Menschen erbracht werden müssen und wie Technik dabei bestmöglich unterstützen kann. Auch die Frage, ob Tätigkeiten vollständig von einem System übernommen und intelligent automatisiert werden können, muss in strategische Überlegungen einfließen. Für das Bistum Regensburg wurden von der Abteilung Digitalisierung mehrere Themenbereiche lokalisiert, in denen der Bibot sein Unterstützungspotential zu Beginn einsetzen wird. Diese wurden in Arbeitspakete un-

terteilt und verschiedenen Einsatzgebieten zugeordnet. Ein kleiner Auszug aus diesen Arbeitspaketen konkretisiert die Aufgaben des Bibos und veranschaulicht seine Arbeit bzw. sein Potenzial.

### Wissensbot

Der Bibo wird helfen, vorhandenes Wissen einfacher zu adressieren. Deshalb wird der Bibo

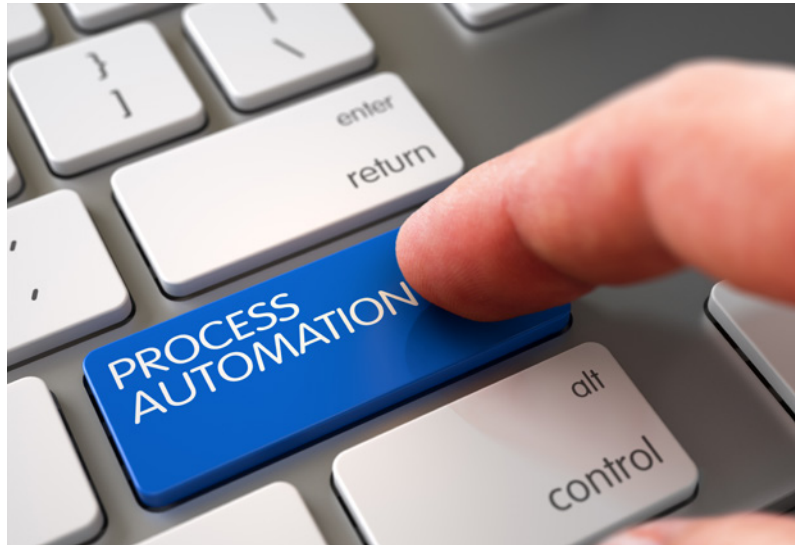
- zum Haupteinstiegspunkt bei Suchanfragen werden,
- als Zuständigkeitsfinder für unsere Pfarreien erheblichen Mehrwert im Arbeitsalltag erzeugen,
- die FAQ von verschiedenen Organisationseinheiten lernen und per Dialog zur Verfügung stellen und
- den Dokumenten des Bistums Regensburg Leben einhauchen, indem er als Ansprechpartner zu Dokumenteninhalten z.B. per Chat zur Verfügung steht.

Der Wissensbot hat die zentrale Aufgabe, alle relevanten Informationen des Bistums bereitzustellen und ermöglicht somit eine signifikant vereinfachte Informationssuche. Er fungiert als umfassende Wissensdatenbank, die schnell und zuverlässig Auskunft zu den unterschiedlichsten Themenbereichen innerhalb des Bistums gibt.

### Prozessbot

Der Bibo wird den Einstieg in vordefinierte Prozesse ermöglichen. Folglich wird der Bibo

- beim Helfen helfen,
- bei der Erstellung und Abarbeitung von Serviceanfragen unterstützen,
- als erster Ansprechpartner dienen und



Der Einsatz Künstlicher Intelligenz ermöglicht eine Automatisierung von Routineaufgaben und ebnet die Optimierung der damit verbundenen Prozesse

- Themen vorqualifizieren.

Der Prozessbot geht über die reine Informationsbereitstellung hinaus. Er ist in der Lage, komplexe, logische Abläufe und Prozessautomatisierungen durchzuführen. Dabei kann er auch mit Drittsystemen interagieren, um dynamische Inhalte zu erzeugen und komplexe Workflows effizient abzuwickeln.

### Analysebot

Der Bibo wird bei der Dokumentenanalyse unterstützen und dabei

- Dokumente trennen,
- leere Seiten entfernen,
- Metadaten erfassen und
- Dokumente intelligent adressieren.

Als Analysebot wird der Bibo modular in Dokumentenverarbeitungstrecken eingebunden werden können. Der Bibo wird an das zentrale Dokumentenmanagementsystem angebunden, um die aus dem Digital Mailroom überge-

benen Digitalisate im Bedarfsfall zu analysieren und um definierte Metadaten anzureichern.

Eine Verprobung von erhobenen Metadaten gegen bestehende Stammdaten kann zur Qualitätsverbesserung erfolgen. Aufgrund von Inhalten und Merkmalen, wie beispielsweise dem Eingangsstempel, wird zusätzlich eine intelligente Dokumententrennung und Leerseitenlöschung erfolgen und das Dokumentenrouting automatisiert. Der Userkomfort von Digital Mailroom und DMS wird durch Bibo auf ein noch höheres Niveau gehoben und manuelle Bearbeitungsschritte werden minimiert.

### Ausbaustufen und Prognose

Die Erstimplementierungen konzentrieren sich auf die internen Verwaltungsabläufe des Bistums Regensburg, um Mitarbeiterunterstützung und Service zu verbessern.

Nach Durchlaufen wichtiger Entwicklungs- und Weiterentwicklungsszenarien ist eine Ausweitung und eventuelle Außereichbarkeit denkbar.

## Prozessmanagement mit W in der Evangelischen Kirche von Westfalen (EKvW)

Mit W-Fragen zu funktionierender, digital gesteuerter Wertgenerierung in komplexen Organisationen

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

Über W-Fragen in Bezug auf die Ablauf-, Aufbau- und Steuerungsdimension des Organisationsmanagements entsteht in der Evangelischen Kirche von Westfalen (EKvW) ein digitaler Organisationszwilling, der für das strategische Organisationsmanagement und das operative Prozessmanagement genutzt werden soll. Informationen werden zukünftig per digitalem Formular an Prozessausführungen (mit ibo.WEB ProcessRun) angehängt, sodass eine bessere Steuerung des Organisationsgeschehens und ein transparenter Informationsfluss gelingen kann.

Dies wird am Prozess „Rundschreiben erstellen und im Fachinformationssystem Kirchenrecht veröffentlichen“ beispielhaft gezeigt, der einen typischen Geschäftsprozess über verschiedene Organisationseinheiten im Landeskirchenamt hinweg widerspiegelt und damit die organisationale Komplexität in kirchlicher Verwaltung modellhaft darstellt.

Stefan Dyck ist seit April 2024 als Prozessmanager im Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen (EKvW) tätig. Dort hat er ein systemisches Prozessmanagement mit digitalen Werkzeugen für das Landeskirchenamt entwickelt und etabliert. Dazu gehört auch das Projekt, das Landeskirchenamt mit seinen Prozessen als digitalen Organisationszwilling abzubilden. Im Interview spricht er über Ziele, Vorgehen und erste Erkenntnisse



Das Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen (EKvW) beschreitet mit dem Projekt „Prozessmanagement mit W“ wegweisende Schritte in Richtung einer digitalen Zukunft



Stefan Dyck, Prozessmanager im Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen

dieses zukunftsweisenden Projekts in Zusammenarbeit mit dem Entwicklungspartner ibo (ibo Software GmbH).

Herr Dyck, was war die Zielsetzung Ihres Projektes?

*Dyck:* Im Landeskirchenamt der EKvW ist man in weiten Teilen noch sehr papierorientiert und „zu Fuß“ unterwegs. Akten und Schrift-

verkehr laufen häufig händisch bzw. in gedruckter Form – an vielen Schnittstellen entstehen Medienbrüche. So auch im Beispielprozess „Rundschreiben erstellen und im Fachinformationssystem Kirchenrecht veröffentlichen“. Die zentrale Herausforderung im Organisationsmanagement, in dem ich mit der „Prozessbrille“ unterwegs bin, besteht darin, die Organisation für die Zukunft aufzustellen, indem jetzt Wissen anhand von Bearbeitungsverfahren (Prozessen) gesichert wird und die Prozesse so umgestaltet werden, dass Digitalisierungs- und Automatisierungspotenziale Schritt für Schritt realisiert werden. Das Ziel des laufenden Projektes „Prozessmanagement mit W“ ist daher, den Mitarbeitenden im Landeskirchenamt – von der Sachbearbeitung bis zur Führungsebene – einen leicht zugänglichen Prozessmanagement-Werkzeugkasten an die Hand zu geben, mit dem sie ihre Arbeitsabläufe (Prozesse) unmittelbar „on the job“ dokumentieren, steuern und optimieren können. Die W-Fra-

Abb.: EKvW



gen, wie sie beispielsweise auch im Journalismus für die Berichterstattung genutzt werden, bieten dafür einen niederschweligen Zugang – eben „Prozessmanagement mit W“.

Wie sind Sie dabei konkret vorgegangen?

*Dyck:* Weil es nahezu keine Prozessdokumentation gab, habe ich mit der digitalen tabellarischen Prozessfassung (ibo.WEB Speed-Process) eine einfache, webbasierte Erfassung in Tabellenform entwickelt, die aktuell in verschiedenen Organisationseinheiten des Landeskirchenamts erprobt und dann im Verlauf des Jahres flächendeckend eingeführt wird. Dabei beantworten die im Prozess beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte systematisch die W-Fragen – „Wer macht was, wann, wie, womit und wofür/wozu/warum“? So wird die Komplexität reduziert und die Aufnahme aller Prozesse dezentral direkt dort, wo in ihnen gearbeitet wird, möglich, ohne dass jede/r sofort tiefgehende Methodenkenntnisse im Prozessmanagement – insbesondere Prozessmodellierungssprachen wie BPMN 2.0 – benötigt.

Aus diesen tabellarisch erfassten Prozessen generiere ich – als zentraler Prozessmanager – im nächsten Schritt automatisiert BPMN 2.0-konforme Prozessdiagramme, prüfe und optimiere sie in ibo.WEB Prometheus und füge sie in die Prozesslandschaft ein. Damit Sorge ich für gleichbleibende Qualität der Prozessdokumentation und garantiere die Einhaltung von Standards, die ich schon in Workshops zum Erfassen der Prozesse mit den W-Fragen und der tabellarischen Erfassung mit den Prozessbeteiligten trainiere. Führungskräfte in der Rolle als Prozessverantwortliche und Mitarbeitende als Prozessbeteiligte werden danach über einen digitalen Workflow nochmal in eine Feedbackschleife eingebunden und

der Prozess nach Einarbeitung des Feedbacks über einen digitalen Workflow durch die/den jeweilige/n Prozessverantwortliche/n zur Veröffentlichung freigeben, sodass er dann allen Mitarbeitenden im Landeskirchenamt im Prozessportal (ibo.WEB Iris) zur Ansicht zur Verfügung steht. Mitarbeitende können sich den Prozess dort ansehen, kommentieren und die zu einem Prozessschritt zugehörigen Sachmittel und Informationen – als verlinkte Absprünge zu digitalen Dokumenten, Fachanwendungen, Formularen – abrufen. Der einzelne Prozess wird damit selbst zu einem Arbeitsmittel, an den alle für die Bearbeitung relevanten Sachmittel und Informationen angehängt sind.

Prozesse aus einem Themenfeld setze ich zu Teillandkarten zusammen, die wiederum im der Gesamtlandkarte des Landeskirchenamts verortet werden. So entsteht nach und nach bei der Erfassung der Prozesse und Verortung in der Prozesslandkarte der digitale Process Twin des Landeskirchenamtes. Parallel erfassen die Prozessbeteiligten und -verantwortlichen in ihrer Organisationseinheit die aktuelle Aufbauorganisation anhand der W-Fragen: wer arbeitet wo? Zusammen mit dem Process Twin bildet die Aufbauorganisation der beteiligten Organisationseinheiten den digitalen Organisationszwilling, der nun Stück für Stück aufgebaut wird.

Mit dessen Hilfe werden wir zukünftig in der Lage, die Wertgenerierungsprozesse operativ zu steuern: Die Verknüpfung von Prozessen – Tätigkeiten (was) und den zugehörigen Sachmitteln und Informationen (womit) in ihrer sachlogischen Reihenfolge – mit den ausführenden Akteuren in ihren Rollen (wer), wie sie in der Aufbauorganisation an Stellen verankert sind (wo), liefern zu jeder

Prozessinstanz strukturiert Informationen, klären Zuständigkeiten und sorgen so durch die gemeinsame Datenbasis von Ablauf- und Aufbauorganisation für Transparenz. Das Organisationsgeschehen kann so zielführend gesteuert werden, sodass beteiligte Personen zu jedem Zeitpunkt die relevanten Informationen zur Verfügung haben, um ihren Teil dazu beizutragen, dass das Prozessziel/-ergebnis (warum / wozu / wofür) effektiv (Qualität) und effizient (Kosten) erreicht wird.

Der Beispielprozess „Rundschreiben erstellen und im Fachinformationssystem Kirchenrecht veröffentlichen“ ist hierfür als Showcase besonders geeignet, da er strukturell in einer beliebigen Organisationseinheit aus unterschiedlichsten Anlässen beginnen könnte. Von den ursprünglich fünf beteiligten Rollen im Prozess konnten durch Abbildung des digitalen Zwillingss Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden, der Prozess restrukturiert werden, sodass im neuen Prozess nur noch drei Rollen beteiligt sind und Medienbrüche an Schnittstellen auf ein Minimum reduziert wurden. Durch die Digitalisierung (z.B. elektronische Signatur) und Teilautomatisierung (z. B. automatische Vergabe einer Rundschreiben-Nummer) werden Laufzeiten der Erstellung des Rundschreibens reduziert und Medienbrüche weitgehend vermieden.

Dieser Showcase zeigt ein grundlegendes Ziel, das wir mit dem digitalen Organisationszwilling verfolgen: Routinetätigkeiten sollen identifiziert werden und durch digitale Ausführung automatisierbar gemacht werden, damit sich Mitarbeitende auf Kernleistungen, die menschliche Kompetenzen erfordern – im Beispiel des Rundschreibens die inhaltliche Redaktion des Rundschreibens – konzentrieren können.

Ist das Projekt Bestandteil einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie?

*Dyck:* Ja, absolut. Die Abbildung der Organisation in Form eines digitalen Organisationszwillings bildet die Grundlage dafür, digitale Verwaltungsarbeit im Landeskirchenamt mit den aktuellen Tools für digitale Zusammenarbeit (z. B. Teams und SharePoint) und digitales Informations-, Akten- und Dokumentenmanagement zu etablieren. Der digitale Organisationszwilling ist dabei das Rückgrat: Er stellt Arbeitsabläufe und Strukturen integriert dar und zeigt so auf, wie, wann und wo Digitalisierungstools als Sachmittel – u.a. eben das DMS und Teams / SharePoint – organisationsweit und in kontextspezifischen Abläufen in Bereichen wie Bau- und Liegenschaften oder Finanz- und Personalmanagement nutzbar gemacht werden können. Es handelt sich also nicht nur um die Einführung des Prozessmanagements als Fachverfahren, sondern um eine Methodenkompetenz, die in der ganzen Organisation erforderlich ist.

Welche Erkenntnisse konnten Sie bisher aus Ihrem realisierten Projekt gewinnen?

*Dyck:* Durch den digitalen Organisationszwilling, der nun nach und nach mit jedem Prozess, der erhoben wird, entsteht, können Ablauf- und Aufbauorganisation zukünftig in ihrer Wechselwirkung besser betrachtet werden. Wir entdecken Optimierungspotenziale, die vorher in der Strukturdenkweise – einzelne Organisationseinheiten als Silos – verborgen waren. Für den unbedeutend scheinenden konkreten Prozess „Rundschreiben erstellen und im Fachinformationssystem Kirchenrecht veröffentlichen“ war diese integrierte Sicht ein enormer Erkenntnisgewinn, der überhaupt erst die Reflexion

über Arbeitsweisen und Strukturen möglich gemacht und so die Optimierungspotenziale aufgedeckt hat. Als gemeinsames Erkennen und Verändern. Überdies stellt das Arbeiten mit dem digitalen Organisationszwilling auch unser Organisationsgedächtnis im Sinne des Wissensmanagements dar. Wir können reversionssicher Zustände der Aufbau- und Ablauforganisation betrachten und wissen zu jedem Zeitpunkt, welche gültige Version der Prozesse verwendet wird

Außerdem wird das Wissen der Mitarbeitenden, was und wie zu tun ist, durch die Erhebung der Prozesse und ihre Dokumentation in einer Weise festgehalten, die es anderen ermöglicht, sich schneller in diese Tätigkeiten einzuarbeiten. Daher hilft uns der Organisationszwilling generell und bei organisatorischen Änderungen durch Vertretungen, Onboarding und Crossboarding den Überblick zu behalten: Prozessverantwortliche (Führungskräfte) und Prozessbeteiligte (Mitarbeitende) sehen in der Prozessausführung (ibo.WEB ProcessRun), in welchem Bearbeitungsstatus sich ein Vorgang zu einem bestimmten Zeitpunkt befindet und werden informiert, wenn Sie „an der Reihe sind“ etwas zu tun.

Welche nächsten Schritte wie z.B. Ausbau bzw. Erweiterung des realisierten Projektes sind geplant?

*Dyck:* Bezogen auf den konkreten Beispielprozess wird ein nächster Schritt sein, Teile des Prozesses – nachdem wir ihn nun digitalisiert haben – zu automatisieren und ihn zu erweitern, sodass auch die Veröffentlichung und Bekanntmachung der Rundschreiben innerhalb der verschiedenen Ebenen der Landeskirche – von Superintendenturen, Kreiskirchenämtern bis zu Gemeinden – über verschiedene Kanäle automatisiert wird und das Ergebnis – das Rundschreiben –

auch an einem „Single Point of Information“, einem zentralen Zugriffspunkt für die Rundschreiben, für die jeweilige Zielgruppe automatisiert bereitgestellt wird.

Das Projekt des Aufbaus eines digitalen Organisationszwillings soll eine aktuelle Informationsbasis schaffen. Durch das Zusammenspiel von Process Twin für die Ablauforganisation und Structure Twin für die Aufbauorganisation erhält man zukünftig einen Überblick über den „Zustand“ der Organisation. So können strategische Entscheidungen, wie Umstrukturierungen oder Änderungen bei Abläufen, durch Daten informierter getroffen werden. Dabei werden die Auswirkungen auf Aufbau- und Ablauforganisation in Wechselbeziehung zueinander betrachtet. Das hilft, Veränderungen vor ihrer Umsetzung besser zu verstehen und zu planen. Diese Transparenz hilft auch dabei, Mitarbeitende bei Veränderungen mitzunehmen.

Weiterhin ist das Ziel, nicht nur die Prozesse innerhalb des Landeskirchenamts digital abzubilden, sondern auch solche, die in der Verantwortung des Landeskirchenamts liegen und durch verschiedene Ebenen der EKvW (Landeskirchenamt, Superintendenturen, Kreiskirchenämter, Gemeindebüros) laufen, um auch in diesen Prozessen Klarheit über den Bearbeitungsstand und Zuständigkeiten zu schaffen. Dazu werden mit dem Projekt des digitalen Organisationszwillings ausgehend vom Prozessmanagement im Landeskirchenamt die ersten Weichen gestellt, um ein Muster dafür zu schaffen, wie Verwaltungseinheiten ihre Zusammenarbeit digital abbilden können.

Wir bedanken uns bei Herrn Dyck für die umfangreichen Antworten und wünschen ihm weiterhin viel Erfolg bei der Realisierung der nächsten Projektschritte.



©World Vision/Shabir Hussain



# Hilfe für Geflüchtete

Weltweit sind rund 120 Millionen Menschen auf der Flucht – vor Naturkatastrophen, Hunger und Gewalt. Aktion Deutschland Hilft steht ihnen zur Seite.

Helfen Sie den Menschen jetzt – mit Ihrer Spende.

**Aktion-Deutschland-Hilft.de**

Bündnis der Hilfsorganisationen



## Ausgezeichnet: Stiftung Schönau ist einer der besten TOP JOB-Arbeitgeber des Jahres

Ein Beitrag von Christine Flicker

Die Stiftung Schönau aus Heidelberg wurde vom Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, kurz zeag GmbH, auf Basis einer extern begleiteten, anonymen Mitarbeitenden- und Managementbefragung als einer der besten TOP JOB-Arbeitgeber in ihrer Größenklasse (9-100 Mitarbeitende) prämiert.

Die Stiftung überzeugte unter anderem durch ein besonders gutes Mitarbeiterfeedback in der Kategorie Diversität und Nachhaltigkeit.

Mit mehreren Hundert Jahren Erfahrung verbindet die Stiftung Schönau eine reiche Tradition mit zukunftsorientierten Arbeitsmodellen. Ihr Fokus auf Diversität und Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie, sondern spiegelt sich auch in ihrer Arbeitskultur wider. Damit ist sie eine Vorreiterin in Sachen Arbeitgeberattraktivität.

**Mitarbeiterfeedback einholen - Schlüssel zum Erfolg**

„Wir freuen uns sehr über diese Auszeichnung, die uns in unserer Entwicklung bestärkt.“, kommentiert Ingo Strugalla, Geschäftsführender Vorstand der Stiftung Schönau, die Auszeichnung.

„Arbeitgeberattraktivität ist nicht nur für die bestehende Belegschaft von großer Bedeutung, sondern spielt auch eine entscheidende Rolle bei der Gewinnung zukünftiger Mitarbeitender.“ Prof. Dr. Heike Bruch, wissenschaftliche Leiterin von TOP JOB, erläutert: „Die herausragenden Ergebnisse der Stiftung Schönau in der Kategorie Diversität und Nach-



Abb.: Stiftung Schönau

Die Stiftung Schönau wurde als einer der besten TOP JOB-Arbeitgeber des Jahres ausgezeichnet

haltigkeit spiegeln das umfassende Engagement wider. Bemerkenswert ist, wie diese Organisation sowohl sozial als auch ökologisch Verantwortung übernimmt. Durch die kontinuierliche Verknüpfung von traditionellen Unternehmenswerten mit modernen, zukunftsfähigen Arbeitsansätzen wird das Unternehmen zu einem besonders attraktiven Arbeitgeber.“ Weshalb die Stiftung in Sachen Arbeitgeberattraktivität eine Vorreiterin ist, wurde in einem TOP JOB Portrait beschrieben:

Es gäbe sicherlich nur wenige Organisationen, die es schaffen, Tradition und Innovation so erfolgreich miteinander zu verbinden wie die Stiftung Schönau. Seit ih-

rer Gründung im Jahr 1560 habe die Stiftung eine beeindruckende Entwicklung durchlaufen. Heute sei sie eine anerkannte Akteurin in den Bereichen Immobilien- und Fondsmanagement sowie Forstwirtschaft. Dabei bliebe sie ihren Wurzeln treu - und würde gleichzeitig auf zukunftsweisende Arbeitsmethoden setzen, die sie zu einem herausragenden Beispiel für Arbeitgeberexzellenz und Arbeitgeberattraktivität machen.

**Arbeitgeberqualität durch langjährige Erfahrung und moderne Ansätze**

Mit rund 90 Mitarbeitenden sei die Stiftung Schönau ein Unternehmen, das auf eine lange Historie

und zugleich auf eine fortschrittliche Unternehmenskultur setzen würde. Durch die Kombination traditioneller Werte mit modernen, flexiblen Arbeitsmodellen hätte sich das Unternehmen als exzellenter Arbeitgeber etabliert.

Die Unternehmenswerte – Transparenz, Verbindlichkeit und Verantwortung – seien die Grundlage für eine Unternehmenskultur, die sowohl in der Führung als auch im Umgang miteinander von Vertrauen und Respekt geprägt sei. Diese gelungene Kombination zeige sich auch in den Ergebnissen der aktuellen TOP JOB-Mitarbeiterbefragung. So vergab die Belegschaft ihrer Arbeitgeberin Bestnoten in der Kategorie Diversität und Nachhaltigkeit. Darüber hinaus waren die Ergebnisse so gut, dass die Stiftung Schönau sogar zum besten TOP JOB-Arbeitgeber des Jahres 2025 in ihrer Größenklasse (9 – 100 Mitarbeitende) nominiert wurde.

### Arbeitgebermarke mit klarer Vision und starken Werten

Die Stiftung Schönau habe eine klare Vision: Als führende Partnerin für kirchliche Immobilienvermögen in Baden möchte sie die erste Wahl für kirchliche Organisationen in Fragen rund um Immobilien sein. Diese Vision werde von einer klaren strategischen Ausrichtung begleitet, die regelmäßig überprüft und durch Workshops und eine offene Kommunikation innerhalb des Unternehmens weiterentwickelt wird.

Die Werte, die die Stiftung Schönau ausmachen, seien in internen Prozessen sichtbar und auch nach außen hin erkennbar: Nachhaltigkeit, Diversität und Innovationsgeist seien zentrale Bestandteile der Arbeitgebermarke und würden maßgeblich zur Arbeitgeberattraktivität beitragen. Das Unternehmen setze auf Nachhaltigkeit, indem es die ESG-Kriterien (Environmental,



Abb.: Stiftung Schönau

„Wir freuen uns sehr über diese Auszeichnung, die uns in unserer Entwicklung bestärkt.“, so Ingo Strugalla, Geschäftsführender Vorstand der Stiftung Schönau, zur TOP JOB Auszeichnung.

Social, Governance) umsetzt, und fördert eine inklusive und vielfältige Arbeitsumgebung. Dies mache die Stiftung zu einer Arbeitgeberin, die Verantwortung für die Zukunft übernimmt.

### Arbeitskultur der Zukunft: Flexibilität und Verantwortung

Die Arbeitskultur bei der Stiftung Schönau sei geprägt von einem hohen Maß an Flexibilität und Eigenverantwortung. Die flache Hierarchie würde es den Mitarbeitenden ermöglichen, über Projektarbeit und interdisziplinäre Gruppen selbstständig zu handeln und Verantwortung zu übernehmen.

Dies fördere die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung, da den Mitarbeitenden Raum für persönliche und berufliche Weiterentwicklung geboten werde. Die Stiftung habe frühzeitig mobile Arbeitsmodelle eingeführt und

biete flexible Arbeitszeiten, die eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglichen. Diese innovative Arbeitsweise stärke nicht nur das Employer Branding, sondern trägt auch dazu bei, die Mitarbeiterretention zu erhöhen. Alle Mitarbeitenden seien mit modernen Arbeitsgeräten ausgestattet und könnten so ihre Aufgaben ortsunabhängig erledigen – eine klare Antwort auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt.

### Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit: Das Geheimnis des Erfolgs

Was die Stiftung Schönau besonders auszeichnen würde, ist die hohe Mitarbeiterbindung. Viele Mitarbeitende seien über Jahrzehnte hinweg Teil des Unternehmens – einige sogar seit mehr als 50 Jahren. Diese langjährige Zugehörigkeit würde für eine exzellente Unternehmenskultur und hohe Mitarbeiterzufriedenheit sprechen.

Die Stiftung habe es verstanden, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die individuelle Weiterentwicklung fördert und den Mitarbeitenden das Gefühl gibt, Teil eines größeren Ganzen zu sein. Darüber hinaus würde das Unternehmen seine Mitarbeitenden kontinuierlich durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen, die auf die Bedürfnisse und Ziele der Stiftung und der Mitarbeitenden abgestimmt seien.

Durch diese Maßnahmen werde nicht nur die Qualität der Arbeit verbessert, sondern auch die Arbeitgeberqualität gestärkt, indem den Mitarbeitenden stets neue Perspektiven geboten würden.

#### Ein Top-Arbeitgeber für Talente und erfahrene Fachkräfte

Mit einer klaren Arbeitgebermarke, die sich durch eine hohe Arbeitgeberexzellenz auszeichnete, sei die Stiftung Schönau nicht nur ein attraktiver Arbeitsplatz für erfahrene Fachkräfte, sondern auch ein Magnet für talentierte Nachwuchskräfte. Die Kombination aus traditioneller Unternehmensführung, modernen Arbeitsmodellen und einer nachhaltigen Unternehmensstrategie mache die Stiftung zu einem echten Vorreiter, wenn es um Arbeitgeberqualität und Arbeitgeberattraktivität geht.

#### Aus Tradition der Zukunft verpflichtet

Die Stiftung wird sich nicht auf den Lorbeeren ausruhen: „Mit Hilfe der Ergebnisse aus der TOP JOB Analyse, an der wir mittlerweile zum dritten Mal teilgenommen haben, werden wir weiter an unseren Qualitäten als Arbeitgeber feilen. Denn nur mit zufriedenen und engagierten Mitarbeitenden können wir das Rennen um die besten Köpfe gewinnen und unternehmerisch erfolgreich bleiben.“, betont Stru-



Abb.: Stiftung Schönau

Die Stiftung Schönau ist ein Immobilienunternehmen mit Sitz in Heidelberg. Aus rund 21.000 Erbbau- und Pachtverträgen, der Vermietung von knapp 1.000 Wohnungen, Investitionen in Immobilienfonds sowie der Bewirtschaftung von 7.600 Hektar Wald erzielt sie Erlöse, um ihren Stiftungszweck zu erfüllen.

galla. „Selbstverständlich stehen wir aber auch grundsätzlich - nicht nur im Rahmen der Befragungen - in regelmäßigem Austausch mit unseren Mitarbeitenden zu den Themen Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität, um die Zusammenarbeit weiter zu verbessern.“, unterstreicht er.

Schirmherr des Arbeitgeber-Benchmarks TOP JOB ist der ehemalige Vize-Kanzler Sigmar Gabriel. Er betont: „Arbeitgeber erster Wahl zu sein, ist eine wichtige strategische Entscheidung, wenn

Unternehmen auch langfristig erfolgreich sein wollen. TOP JOB ist in meinen Augen die nachhaltigste Auszeichnung für Arbeitgeber auf dem deutschen Markt.“ Das Arbeitgebersiegel TOP JOB würdigt seit 20 Jahren die besten Arbeitgeber des deutschen Mittelstands. Einmal ausgezeichnet, tragen Unternehmen das TOP JOB-Siegel für zwei Jahre. Anschließend können sie sich einer erneuten Prüfung unterziehen.

Alle prämierten Arbeitgeber sind auf [topjob.de](https://topjob.de) zu finden.

#### Die Arbeitgeber-Analyse TOP JOB und die zeag GmbH

Das Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, unternehmerisch die zeag GmbH, ist Organisatorin der Premium-Auszeichnung TOP JOB und fokussiert die qualitative Stärkung des deutschen Mittelstandes und dessen Arbeitsplatzkultur. Die zeag ist die zentrale Anlaufstelle für sämtliche Themen rund um Arbeitgeberattraktivität und bietet in enger Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen wissenschaftlich fundierte Analysen der Mitarbeiterbindung, Kündigungsabsichten, Fluktuationsgefahren, Produktivitätsverluste und Nachhaltigkeit für Unternehmen an. Dabei ermöglichen die Analysen einen Benchmarking-Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche und Region. Jahrelang erprobte und individuell zugeschnittene Analyseverfahren zeichnen die Qualität der zeag GmbH genauso aus wie ihre Vorreiter-Position am deutschen Markt.



# **KVI Academy**

**Seminare & Workshops**

- **Speziell für Sie im Rahmen unserer engen Bindung zu Kirche, Caritas und Diakonie konzipiert**
- **Qualitätsstandards, die nicht alltäglich sind**
- **Up to date durch stetigen Dialog mit Entscheidungsträgern**
- **individuelle Betreuung vor, während und danach**

**Mehr Infos finden Sie unter**  
**[www.kviinitiative.de](http://www.kviinitiative.de)**

## Seminare & Workshops in Premiumqualität

Für Führungskräfte aus Kirche & Sozialwirtschaft und Mitarbeitende anbietender Unternehmen

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

Mehr denn je sind stetige und qualitativ hochwertige Fortbildungen wichtig. Die Seminare und Workshops der KVI Academy, die zielgerichtet für Mitarbeitende aus Kirche & Sozialwirtschaft und für Mitarbeitende der Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative konzipiert und stetig weiterentwickelt werden, unterstützen Sie und geben Ihnen wirksame Lösungswerkzeuge an die Hand.

Das gesamte Programm finden Sie unter <https://kviinitiative.de> im Bereich KVI Academy. Individuelle Wünsche können Sie gerne mit uns abstimmen, um die Inhalte eines Seminars oder Workshops auf Ihre Bedürfnisse hin anzupassen oder um ein Training speziell für Ihre Organisation zu entwickeln.

Hierzu sowie für Ihre Anfragen steht Ihnen Herr Christian Harting, Leiter der KVI Academy, per EMail unter [academy@kviinitiative.de](mailto:academy@kviinitiative.de) zur Verfügung.

Ihre Anfragen können Sie auch unter <https://kviinitiative.de/anfrageinhouse.html> stellen. Wir melden uns unverzüglich, um mit Ihnen eine telefonische Abstimmung Ihres Seminars oder Workshops vorzunehmen. Nach dieser Abstimmung erhalten Sie unter Berücksichtigung Ihrer individuellen Wünsche ein Angebot.

Die meisten Seminare und Workshops können sowohl Online als auch in Präsenzform durchgeführt werden. Seminare und Workshops in Präsenzform erstrecken sich je nach Intensität über ein oder zwei Tage. Die Online Trainings dauern



Abb.: Colourbox

Viele Seminare & Workshops der KVI Academy können nach Wahl in Präsenzform auch Online durchgeführt werden.

3 bis 4 Stunden, da die Aufnahme- und Konzentrationsfähigkeit der Referierenden und Teilnehmenden aus unserer Erfahrung nicht länger als max. 4 Std. aufrechterhalten werden kann. Trainings in Präsenzform sind demnach intensiver und umfangreicher. Sie werden i.R. als Inhouse-Trainings in Ihren Räumlichkeiten durchgeführt oder in Ihrer Tagungseinrichtung.

Sehr beliebt ist es, ein Inhouse-Training während einer internen Tagung durchzuführen.

Die KVI Seminare & Workshops zeichnen sich dadurch aus, dass

- sie im Rahmen der Aktivitäten der KVI Initiative und einer engen Bindung zum Sektor Kirche & Sozialwirtschaft konzipiert werden,
- ganz spezifische Wünsche berücksichtigt werden,

- die angesetzten Qualitätsstandards viel umfassender sind, als dies bei marktüblichen Seminaren der Fall ist,
- sie von einem speziellen Expertenteam, das sich mit Kirche & Sozialwirtschaft bestens auskennt, unter wissenschaftlicher Begleitung konzipiert und im engen Dialog mit Entscheidungsträgern weiterentwickelt werden,
- wir Ihnen vor, während und nach den Seminaren & Workshops zur Verfügung stehen, um z.B. gewonnene Erkenntnisse strategisch umzusetzen oder Optimierungen der Verwaltungsstruktur zu erörtern.

Nachfolgend stellen wir Ihnen einige Trainings näher vor. Das gesamte Programm der KVI Academy finden Sie, wie oben bereits erwähnt, unter <https://kviinitiative.de> im Bereich KVI Academy.

## Achtsamkeit als Führungskompetenz



Das Seminar „Achtsamkeit als Führungskompetenz“ wird von Claudia Lutschewitz, Wirtschaftspsychologin (M.Sc.), Master of Mediation (MM), sowie MBA und Juristin, durchgeführt. Sie ist eine erfahrende Konfliktmanagementberaterin, Wirtschaftsmediatorin und interkulturelle Kommunikations- und Verhandlungs-Trainerin.

Der Fokus der Arbeitswelt von Führungskräften verändert sich ständig. Geschwindigkeit, Komplexität, Aufgabendichte und vielfältige Erwartungen nehmen zu.

Lernen Sie in diesem Seminar, wie Sie den Anforderungen, der Unplanbarkeit und der Hektik des Alltags mit Achtsamkeit, Konzentration und Gelassenheit begegnen können. Stärken Sie Ihre Empathie und Resilienz gegenüber sich selbst sowie Ihren Mitarbeitenden, fokussieren Sie sich gezielt und treffen Sie bedacht die richtigen Entscheidungen. Führen Sie sich selbst und Ihr Team achtsam in einem produktiven, kreativen und entspannten Miteinander.

### Inhalte

- Mit Empathie und achtsamer Kommunikation erfolgreich zusammenarbeiten,
- Die eigene Wahrnehmung signifikant verbessern,
- Selbstführung: Wie gut kümmern Sie sich um sich selbst?

- Routineaufgaben in der Führung als Achtsamkeitsrituale.

### Nutzen

- Ihre Konzentration, Intuition, Kreativität und Belastbarkeit nehmen zu,
- Sie werden Gelassener und empathischer im Umgang mit Ihren Mitmenschen und Situationen,
- Sie können sich besser auf Ihre aktuelle Realität einlassen, Selbst- und Fremdwahrnehmung erhöhen sich,
- Das Achtsamkeitstraining verschafft Ihnen innere Distanz, Gelassenheit und innere Stärke, die Sie zielgerichtet in Ihr Führen und Handeln einfließen lassen.

### Methode & Durchführung

- Kurze Inputs, Dialoge, Erfahrungsaustausch, intensives Übungsprogramm mit geführten Meditationen und (Selbst-)Reflektionen.
- Online bzw. in Präsenzform

## Gesund und leistungsfähig bleiben - Stressmanagement und Resilienz



Das Seminar „Gesund und leistungsfähig bleiben - Stressmanagement und Resilienz“ wird von Christina Henn-Roers durchgeführt, die seit vielen Jahren als Business Coach tätig ist.

In dieser veränderungsreichen Zeit ist es für Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden eine besondere Herausforderung, gesund und leistungsfähig zu bleiben. Gerade in Zeiten des digitalen Wandels, agiler Arbeitsprozesse und hohen Innovationsdrucks wird es immer wichtiger für Organisationen, ein erhöhtes Augenmerk auf die Widerstandsfähigkeit und Stresskompetenz ihrer Mitarbeitenden zu legen.

Dieses Training gibt Antwort auf folgende Fragen:

Warum fällt es manchen Menschen leichter, belastende Phasen oder gar Krisen zu überstehen und warum werden andere Menschen darüber krank?

Was macht uns widerstandsfähig und hilft uns, Stress und Belastungen zu verarbeiten?

Ist Resilienz eine individuelle Kompetenz oder können auch Organisationen resilient werden und so den Herausforderungen unserer Zeit besser gewappnet begegnen?

Lernen Sie in diesem Training

- Techniken, neue Denkansätze und Perspektiven kennen, die Sie unterstützen, in angespannten Zeiten Kräfte zu mobilisieren und gleichzeitig Entspannung möglich werden zu lassen,
- wie Sie aktiv mit Herausforderungen umgehen, um mit Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und Stärken konstruktive Lösungen zu entwickeln,
- wie Sie die Situation analysieren, um reflektierte und kontrollierte Handlungsalternativen zu entwickeln, statt bei Stress impulsiv zu reagieren.

In diesem Training erlernen Sie den konstruktiven Umgang mit

Stress und erfahren den Zusammenhang zwischen Resilienz, Grundüberzeugungen und Werten. Grundlage des Trainings sind das LOOVANZ-Resilienz-Trainingsprogramm der AHAB-Akademie sowie verschiedene theoretische Konzepte zum Umgang mit Stress und Belastungen (z.B. nach G. Kaluza), die mittels praktischer Übungen lebendig vermittelt werden.

Durchführung

In Präsenzform

Veränderungsprojekte erfolgreich planen und umsetzen - Entwicklung nachhaltig gestalten



Das Seminar „Veränderungsprojekte erfolgreich planen und umsetzen – Entwicklung nachhaltig gestalten“ wird von Klaus Muth durchgeführt. Er begleitet und unterstützt Organisationen verschiedener Branchen in Veränderungsprojekten und in der Führungskräfteentwicklung.

Unsere immer komplexer werdende Arbeitswelt ist von steten Veränderungen bestimmt. Unsicherheit, Angst und Überforderung sind häufig Begleiterscheinungen dieser Veränderungen.

Viele Veränderungsprozesse scheitern oder sind nur bedingt erfolgreich, weil es nicht gelingt, in allen Phasen des Prozesses besonders die fachliche und die emotionale Ebene gut zusammenzuführen.

Organisationen müssen sich permanent verändern und erfolgreich den Anforderungen des Umfeldes anpassen.

Gerade deshalb ist es so wichtig, dass Entwicklungsprozesse nachhaltig und erfolgreich gestaltet werden und erfolgreich sind.

Dieses Seminar bietet Ihnen die Möglichkeit, in der Planung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben künftig erfolgreicher zu sein.

In diesem Seminar lernen Sie

- welche Phasen, Ebenen und Elemente einen Veränderungsprozess bestimmen
- welche Rolle die emotionale Ebene in einem Veränderungsprozess spielt und wie Sie mit Emotionen und Widerständen umgehen können
- wie es Ihnen gelingen kann, durch eine gute Verbindung von Fachberatung und Prozessberatung auf allen Ebenen und in allen Phasen des Prozesses diesen erfolgreich zu gestalten
- welche Haltungen einen Veränderungsprozess positiv beeinflussen
- wie Sie mit agilen Methoden und guter Kommunikation Beteiligung und Identifikation in Veränderungsprozessen verstärken können

Nach dem Seminar werden Sie eine konkrete Strategie für Ihre Organisation entwickeln können, mit der es Ihnen gelingt, künftige Entwicklungs- und Veränderungsprozesse erfolgreich und nachhaltig zu gestalten.

Durchführung

Online bzw. in Präsenzform

Zeit- und Selbstmanagement - Nie wieder überarbeitet



Das Intensiv-Seminar „Zeit- und Selbstmanagement - Nie wieder überarbeitet“ wird von Susanne Goldstein durchgeführt, die als langjährig erfahrene Trainerin Führungskräfte unterschiedlicher Branchen unterstützt.

Haben Sie auch das Gefühl, dass Ihr Arbeitstag zu wenig Stunden hat für all die wichtigen Aufgaben, die zu erledigen sind? Wachsen die Stapel auf Ihrem Schreibtisch auch immer weiter?

Dann nutzen Sie dieses Training und lernen Sie,

- wie Sie effektiv Prioritäten setzen
- wie Sie Zeitdieben aus dem Weg gehen
- wie Sie richtig delegieren

Kompakt und intensiv lernen Sie in diesem eintägigen Praxis-Training, sich selbst besser zu organisieren und die richtigen Prioritäten zu setzen. Sie erfahren, wie sie Störungen und Zeitdiebe minimieren und wie Sie Ihr persönliches Management nachhaltig optimieren. Sie erhalten sofort umsetzbare Tipps und Ideen, um Ihre Arbeitszeit noch effektiver zu nutzen. Sie lernen, wie Sie unnötigen Stress reduzieren und Ihre Energien sinnvoll nutzen zu können.

Durchführung

In Präsenzform

## Workshops nicht nur für Mitarbeitende anbietender Unternehmen

Wer aus der privaten Wirtschaft oder einer öffentlich-rechtlichen Verwaltung kommend eine Position in einer kirchlichen oder sozialwirtschaftlichen Verwaltung annimmt, sollte die speziellen Gepflogenheiten und Strukturen seiner neuen Organisation kennen.

Wer Produkte und Dienstleistungen in Kirche und kirchlichen Organisationen vermarkten will und dort mit der in der Wirtschaft erfolgreichen Vorgehensweise herangeht, stellt schnell fest, dass dies nicht funktioniert.

Die Entscheidungswege erscheinen verwirrend und langsam, die Strukturen sehr komplex und undurchsichtig.

Die Bedeutung und das Marktvolumen dieses Sektors werden oftmals unterschätzt.

Erfolgreicher Vertrieb im Markt Kirche erfordert nicht nur fundiertes Wissen um die Strukturen der Kirche & Sozialwirtschaft, sondern auch die richtigen Ansatzpunkte, die angepasste Ansprache und Fingerspitzengefühl für die in Jahrhunderten gewachsene, ganz eigene Mentalität innerhalb des Mikrokosmos Kirche.

Eine erfolgreiche Tätigkeit in einer kirchlichen oder sozialwirtschaftlichen Verwaltung, sei es im Rahmen eines Angestellten- oder eines Beamtenverhältnisses, erfordert gute Kenntnis der Strukturen und Entscheidungswege, die sich nicht so einfach verändern lassen.

Insb. für neue Mitarbeitende, die aus der Privatwirtschaft kommen, ist eine schnelle Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen unabdingbar, um die neuen Herausforderungen meistern zu können.



Der KVI Kompakt-Workshop „Kirche & Sozialwirtschaft im Überblick und erfolgreicher Vertrieb“ hilft den Teilnehmenden, die Strukturen von Kirche & Sozialwirtschaft kennenzulernen und wird i.R. von zwei Referierenden durchgeführt, die in diesem Sektor seit vielen Jahren tätig sind.

Für Mitarbeitende in der Geschäftsführung, in der Bereichsleitung, im Vertrieb und im Marketing sowie für Mitarbeitende, die neu in Kirche, Caritas oder Diakonie beschäftigt sind, bietet die KVI Academy spezielle Workshops an.

Hierbei werden die Teilnehmenden im Hinblick auf die sich stetig verändernden Strukturen und Anforderungen kirchlicher und kirchennaher Verwaltungen geschult und erhalten einen fundierten Überblick über die komplexen Strukturen und über die Bedeutung des Sektors Kirche und Sozialwirtschaft.

**KVI Kompakt-Workshop „Kirche & Sozialwirtschaft im Überblick und erfolgreicher Vertrieb“**

In dem KVI Kompakt-Workshop „Kirche & Sozialwirtschaft im

Überblick und erfolgreicher Vertrieb“ erfahren die Teilnehmenden, wie Kirche, Caritas und Diakonie aufgebaut sind, auf welchen Wegen Entscheidungen getroffen werden, wo die wirklichen Entscheidungsträger zu finden, über welche Marktbedeutung dieser Sektor verfügt, und wie man in diesem Sektor erfolgreich agiert.

Dieser Workshop hilft den Teilnehmenden, die spezifischen Strukturen von Kirche & Sozialwirtschaft kennenzulernen und die Aktivitäten auf diesen Sektor bzw. in diesem Sektor optimal auszurichten.

In diesem Workshop werden u.a. behandelt

- Struktur und Potenziale des Marktes Kirche & Sozialwirt-

schaft, Besonderheiten und Spezifika des Gesamtmarktes, Marktpotenziale und Entwicklungsprognosen, Betätigungsfelder der verfassten Kirche

- Strukturen der Evangelischen und der Katholischen Kirche: Organisatorischer Aufbau der Bistümer und Landeskirchen
- Spezifika im Marketing: Strategisches Marketing mit der Zielgruppe Kirche und Sozialwirtschaft
- Überzeugungs-/Vertriebsrelevante Merkmale: Was ist anders im Markt Kirche und Sozialwirtschaft?

#### Durchführung

Online

Sollten Sie Ihre Kenntnisse in einem Intensiv-Workshop vertiefen wollen, so werden spezielle Workshops angeboten, die in Präsenzform durchgeführt werden. Siehe hierzu das Gesamtprogramm der KVI Academy unter <https://kviinitiative.de>

#### Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren

Ein Thema in einem Video oder auf einer Online Session kompakt und fesselnd zu behandeln, ist eine Herausforderung.

Mit der COVID-19 Pandemie hat ein neues mediales Zeitalter begonnen, das ohne auch nach CORONA bestehen bleibt, zumal unsere Arbeitswelt immer digitaler wird.

Da wir Sie auch hierbei in Richtung Zukunft unterstützen wollen, bietet die KVI Academy das „Training Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren an.“

**Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren**

**1. Das professionelle Setting**

- Welches Umfeld wirkt am besten?
- Kleine Helferlein, die die Professionalität unterstreichen

**2. Einen Sog erzeugen**

- Wirkungsvolle (Kern-) Botschaften
- Storytelling als Überzeuger

**3. Typologien von Menschen beachten**

- Den eigenen Stil kennen
- Welche Typen wollen wie angesprochen werden?

---

**4. Das Wichtigste: Glaubwürdigkeit**

- Jede angehende (Geschäfts-) Beziehung braucht Atmosphäre.
- Die Emotionsknöpfe inszenieren: Kompetenz – Vertrauen – Sympathie – Engagement

**5. Action beim Doing**

- Teilnehmer wollen aktiv sein - aber dazu animiert werden.
- Geben und Nehmen: Lösungen präsentieren und Bedarfe kennenlernen

**6. Performance Check**

- 5-7 min Präsentation von Teilnehmern
- Feedback vom Publikum

**Webinar-Angebot**  
 2 Module à 3h virtuell  
 + Individuelles bei Bedarf

Das Training „Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren“ unterstützt die Teilnehmenden auf ihrem Weg in Richtung Zukunft.

Online- & Videokonferenzen bedürfen besonderer Fähigkeiten der Vortragenden bzw. Moderierenden, die die Teilnehmenden in diesem Training erlernen.

Erlernen Sie in diesem Training,

- wie Sie eine ungezwungene und lockere Atmosphäre schaffen,
- wie Sie die Teilnehmenden einer Online- oder Videokonferenz begeistern und fesseln,
- wie Sie eine Online-Diskussion ankurbeln,
- wie Sie die Teilnehmenden zum aktiven Mitmachen animieren,
- was für eine gute Online- & Videokonferenz von Bedeutung ist.

Das Training wird durchgeführt, wenn 8 bis 10 Teilnehmende aus einem oder aus mehreren Unternehmen bzw. Organisationen daran interessiert sind. Bei 10 Teilnehmenden aus einem Unternehmen bzw. aus einer Organisation können nach Absprache individuelle Inhalte implementiert werden.

#### Durchführung

Online



Das Training „Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren“ wird von Christian Harting durchgeführt. Er ist Leiter der KVI Academy und verfügt über eine langjährige Trainings- & Vorkonferenz-Erfahrung. Christian Harting ist zudem langjähriger Webbegleiter der KVI Initiative. Im KVI Beirat ist er Vertreter der Partnerverbände.

Alle Seminare der KVI Academy finden Sie unter

<https://kviinitiative.de/academy.html>

Empfehlung

## Studie Fach- und Führungskräfte in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven

Kann im KVI Shop unter <https://kviinitiative.de/shop.html> bestellt werden

Die KVI Studie „Fach- und Führungskräfte in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“ befasst sich mit einem zunehmend relevanten und komplexen Thema: dem Fach- und Führungskrätemangel in kirchlichen Verwaltungen und der Sozialwirtschaft. In Zeiten rasanten gesellschaftlichen Wandels, wachsender sozialer Herausforderungen und abnehmender finanzieller Spielräume durch sinkende Kirchenmitgliedernzahlen stehen diese Institutionen vor besonders großen Herausforderungen. Die Anforderungen an ihre Arbeitskraft und Effizienz steigen, während der demografische Wandel und veränderte Arbeitsmarktbedingungen die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter erschweren. Im Rahmen dieser Studie werden der aktuelle Status Quo des Fach- und Führungskrätemangels erörtert. Außerdem werden Entscheidungsträgern Impulse gegeben, die es ermöglichen, den Herausforderungen wirksam zu begegnen und nachhaltige Lösungen zu finden.

Hierzu wurden von der KVI Initiative eine Vielzahl von Führungskräften sowie zahlreiche Mitarbeitende aus Kirche & Sozialwirtschaft kontaktiert. Durch ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen und Einschätzungen zu teilen, konnte ein umfassendes und differenziertes Bild der aktuellen Lage gewonnen werden. Die Umfrage fand vom 02.04.2024 bis zum 17.05.2024 statt. Innerhalb dieses Zeitraums haben 899 Personen an der Umfrage teilgenommen. Die Anzahl der Antworten variiert bei den einzelnen Fragen. Zurückzuführen ist dies auf die bewusst gewählte Offenheit beim Kreis der



An der Umfrage zur Studie „Fach- und Führungskräfte in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“ haben 899 Mitarbeitende unterschiedlicher Ebenen aus Kirche Sozialwirtschaft teilgenommen

Teilnehmenden und die Möglichkeit, Fragen ohne Abgabe einer Antwort, zu überspringen. Die daraus resultierenden Differenzen werden in den jeweiligen Abschnitten separat aufgeführt. Der Fragenkatalog der Studie umfasste insgesamt 30 Fragen, die teilweise mehrstufig aufgebaut waren. Die Konzeption des Fragebogens zur Studie „Fach- und Führungskräfte in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“, abschließende Auswertung und die Ableitung von Handlungsempfehlungen erfolgte durch Studierende des Studiengangs BWL-Öffentliche Wirtschaft unter Leitung von Prof. Dr. Ralf Daum in enger Abstimmung mit Peter S. Nowak, dem Sprecher der KVI Initiative. Am 12. Juni 2024

wurden die Ergebnisse im Rahmen des KVI Kongresses 2024 vorgestellt und anschließend in der Networking-Themeninsel „Generationswandel der Fach- und Führungskräfte“ diskutiert.

An dieser Studie interessierte Unternehmen können sie im KVI Shop kostenpflichtig bestellen. Die Erlöse fließen hierbei in die Finanzierung der Aktivitäten der KVI Initiative. PDF-Datei, 52 Seiten, Verlag: interim20000 GmbH, Troisdorf, Autoren: Prof. Dr. Ralf Daum, Peter S. Nowak, Co-Autoren: Ann-Cathrin Bierleutgeb, Coralie Glück, Anja Egger, Corinna Kaltenthaler und Arzu Onat. Juli 2024, siehe [www.kviinitiative.de/shop.html](http://www.kviinitiative.de/shop.html)

STUDIE FACH- & FÜHRUNGSKRÄFTE

## Empfehlung

# Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft – Status Quo und Zukunftsperspektiven

Kann im KVI Shop unter [www.kviinitiative.de/shop.html](http://www.kviinitiative.de/shop.html) bestellt werden

Die Gesellschaft befindet sich im digitalen Wandel. Verantwortliche Akteure in Kirche und Sozialwirtschaft stehen vor enormen Herausforderungen. Sie müssen Chancen identifizieren, die sich durch neue Technologien ergeben. Beispielsweise lassen sich Abläufe beschleunigen und verbessern, Organisationsstrukturen flexibilisieren und Mitarbeitende von Routineaufgaben entlasten. Gleichzeitig birgt die Digitalisierung auch Risiken und weckt Ängste, die ernst genommen werden sollten.

Vor etwa zwei Jahren ermittelte der Studiengang BWL-Öffentliche Wirtschaft der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim (DHBW) mit einer Befragung auf Ebene der Landeskirchen und Bistümer erstmals den Stand und die Perspektiven der Digitalisierung von Kirchenverwaltungen. Im Fokus stand damals die fachliche Einschätzung der EDV/IT-Verantwortlichen, sozusagen als „Digitalisierungs-ExpertInnen“. In Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim hat die KVI Initiative jetzt die Studie „Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“ durchgeführt. Die wissenschaftliche Leitung hatte Prof. Dr. Ralf Daum, Studiengangsleiter BWL-Öffentliche Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim.

Im Vergleich zu 2018 war es nunmehr möglich, die Perspektive in mehrfacher Hinsicht stark zu erweitern. Die neue Studie umfasst nicht nur die oberste Kirchenebene, sondern Kirche sowie kirchliche und



Im Rahmen der Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft wurden über 750 Mitarbeitende unterschiedlicher Ebenen befragt

kirchennahe Organisationen auf allen Ebenen. Außerdem beschränkt sie sich nicht nur auf EDV/IT-Expert\*innen. Damit wird eine zentrale Erkenntnis der vergangenen Jahre aufgegriffen, dass Digitalisierung kein reines Informatikthema, sondern untrennbar mit Fragen der Organisationsgestaltung verbunden ist. Insgesamt wurden im Juli und August 2020 über 750 Mitarbeitende unterschiedlicher Ebenen befragt. Die Studie dokumentiert, dass die Digitalisierung in Kirche und Sozialwirtschaft große Fortschritte macht. Allen Entscheidungsträgern der ersten Managementebene aus Kirche & Sozialwirtschaft wurde die Studie bereits in elektronischer Form zugestellt. Anbietende Unter-

nehmen können aus dieser Studie wichtige Erkenntnisse für ihre Vertriebs- bzw. Kommunikationsstrategie mit den Verantwortlichen im Sektor Kirche & Sozialwirtschaft gewinnen. An dieser Studie interessierte Unternehmen können sie im KVI Shop kostenpflichtig bestellen. Die Erlöse fließen hierbei in die Finanzierung der Aktivitäten der KVI Initiative. PDF-Datei, 52 Seiten, Verlag: interim20000 GmbH, Köln, Autoren: Prof. Dr. Ralf Daum, Peter S. Nowak, Co-Autoren: Luisa Beckmann, Franziska Brückner, Lydia Gerster, Laura Goldschmitt, Janina Hahl, Kristina Klotz, Chantal Rausch, Sina Urban und Laura Weidemaier. Oktober 2020, siehe [www.kviinitiative.de/shop.html](http://www.kviinitiative.de/shop.html)

**KVI Shop Topseller**

## **Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann**

Kann im KVI Shop unter [www.kviinitiative.de/shop.html](http://www.kviinitiative.de/shop.html) bestellt werden

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Uwe Ufer und Peter S. Nowak stellen in dem Buch „Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann“ beispielhaft dar, wie man im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung die Verwaltungen in Sozialunternehmen, Kirche, Caritas und Diakonie sowie in allen anderen Organisationen, die nicht gewinnorientiert agieren, zukunftsfest machen kann.

Auch hier hat die Digitalisierung längst Einzug gehalten, die nicht nur unser Arbeitsleben, sondern auch unseren Alltag verändern wird. Namhafte Philosophen sprechen gar von einer digitalen Revolution, die unser Leben so verändern wird wie seinerzeit die industrielle Revolution. Veränderungen finden bekanntlich nicht auf einen Schlag, sondern fließend statt.

Wie erfolgreich erste Schritte in Richtung Digitalisierung begangen werden können, erläutern die Autoren in diesem Buch an einem Praxisbeispiel. Das Buch fasst hierbei die langjährigen Erfahrungen der Autoren, die erfolgreich in unterschiedlichen Branchen tätig sind, zu einem einzigartigen Werk zusammen, das dem Leser handfeste Anregungen und Hilfestellungen bietet. Das Buch hilft nicht nur heutigen und zukünftigen Führungskräften, sondern auch den Mitarbeitenden, die von Veränderungen im Zuge der Digitalisierung betroffen sein werden, dabei, positiv in die Zukunft zu blicken. Das im Buch ausführlich geschilderte Projektbeispiel verdeutlicht, dass in einem komplexen Projekt in Richtung Digitalisierung das aktive Mitwirken Vieler unabdingbar ist.



Bald die neue Nr. 1 der KVI Shop Bestsellerliste - das Buch „Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann“?

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch ist bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Thornton AG tätig und verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Prüfung, engagiert sich in der KVI Initiative und lehrt als Honorarprofessor an der Evangelischen Hochschule Dresden. Uwe Ufer ist kaufmännischer Vorstand der 2.500 Mitarbeitende zählenden Diakonie Michaelshoven in Köln und hat Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen. Im Rahmen eines beispielhaften Projektes, das er 2014 initiiert hat, führt er die Diakonie Michaelshoven in Richtung Digitalisierung. Peter

S. Nowak ist Geschäftsführer der interim2000 GmbH, Gründungsmitglied und Sprecher der KVI Initiative - Kirche, Verwaltung & Information. Als Experte des IT Marktes, den er seit über 25 Jahren begleitet, und mit seinem Weitblick wird er von vielen Entscheidungsträgern als Impuls- und Ratgeber geschätzt.

Softcover, 228 Seiten, Verlag: interim2000 GmbH, Köln, Autoren: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Uwe Ufer, Peter S. Nowak, 1. Auflage September 2018, ISBN: 978-3-00-060397-6, siehe [www.kviinitiative.de/shop.html](http://www.kviinitiative.de/shop.html)

**VERWALTUNG 4.0**

## KVI Shop Bestseller

# BWLSozial - Entwicklung einer modernen Managementlehre für Sozialunternehmen

Kann im KVI Shop unter [www.kviinitiative.de/shop.html](http://www.kviinitiative.de/shop.html) bestellt werden

In seinem Buch „BWLSozial - Entwicklung einer modernen Managementlehre für Sozialunternehmen“, das in kürzester Zeit den ersten Platz der KVI Shop Bestsellerliste erobert hat, stellt Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis in die Gegenwart dar.

Um schnell wachsende Betriebe entsprechend leiten zu können, wurden mit der Industrialisierung fundierte Managementkenntnisse unabdingbar. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts haben „die Klassiker“ die Grundlagen der modernen BWL gelegt. Die Betriebswirtschaftslehre reifte zur Wissenschaft.

Neben den „harten Faktoren“, die für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit erforderlich sind, wurde zunehmend erkannt, dass in Dienstleistungsunternehmen und in kirchlichen und sozialen Einrichtungen bzw. Verbänden die sog. „weichen Themen“ - beispielsweise die Organisations- und Personalentwicklung - besonders in den Blick genommen werden müssen.

Vogelbusch betrachtet in diesem Buch, wie sich in den letzten zwanzig Jahren die Managementlehre für sog. Sozialunternehmen herausgebildet hat. Für das Management dieser Unternehmen liegen heute etablierte betriebswirtschaftliche Managementmodelle vor. Mit diesem Buch erhalten die leitenden Mitarbeitenden von Sozialunternehmen wesentliche Impulse.

Das Buch hilft, heutigen und zukünftigen kaufmännischen Führungskräften einen Überblick über



Friedrich Vogelbusch

## BWLSozial

Entwicklung einer modernen Managementlehre für Sozialunternehmen

Die Nr. 1 der KVI Shop Bestsellerliste. Das Buch „BWLSozial - Entwicklung einer modernen Managementlehre für Sozialunternehmen“ gibt kaufmännischen Führungskräften in kirchlichen und sozialen Organisationen einen Überblick über die Entwicklung der BWL hin zu einer modernen Managementlehre.

die Entwicklung der BWL hin zu einer modernen Managementlehre für kirchliche und soziale Organisationen zu wahren, um so Wichtiges von Nebensächlichem zu unterscheiden. Der Leser erfährt wesentliche Impulse.

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch ist bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Grant Thornton AG in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Corporate Finance & Advisory Services tätig und verfügt über 24 Jahre Erfahrung in der Prüfung und Beratung von gemeinnützigen und kommu-

nen Unternehmen. Er ist in mehreren Aufsichtsgremien der Freien Wohlfahrt tätig, in der KVI Initiative - Kirche, Verwaltung & Information engagiert und lehrt als Honorarprofessor an der Evangelischen Hochschule Dresden. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Dresden International University (DIU) und der Sächsischen VWA.

Softcover, 236 Seiten, Verlag: interim2000 GmbH, Köln, Autor: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, 1. Auflage Februar 2017, ISBN: 978-3-00-054111-7, siehe [www.kviinitiative.de/shop.html](http://www.kviinitiative.de/shop.html)

## IT-Report 2024 - Trends in Digitalisierung und Informationstechnologien

Kann im KVI Shop unter <https://kviinitiative.de/shop.html> bestellt werden

Der IT-Report 2024 umfasst eine empirische Untersuchung des Standes der Entwicklung der Digitalisierung und Informationstechnologie in sozialen Organisationen, eine Erhebung auf Seiten der Branchensoftware-Anbieter sowie ein Verzeichnis dieser Anbieter mit Unternehmensdaten. Zeitreihenvergleiche zeigen zahlreiche Entwicklungen in beiden Untersuchungsbereichen auf. Kommentare der langjährig branchenerfahrener Autoren Prof. Helmut Kreidenweis und Prof. Dr. Dietmar Wolff sowie des Sponsors und Beratungsunternehmens Curacon helfen beim Verständnis des Zahlenwerks und Erkennen von Trends. Im Untersuchungsfeld der sozialen Organisationen startet der IT-Report 2024 zum fünften Mal mit dem Dreijahreszyklus von Fragen und Themenschwerpunkten.

Nach dem Report 2023, in dem Prozesse und Software im Fokus standen, widmet sich die aktuelle Ausgabe wieder dem Wertbeitrag der IT und der Organisation des IT-Betriebes. Bei diesen „klassischen“ Themenfeldern haben wir das Fragen-Raster gegenüber 2021 nicht wesentlich verändert, fortzuführen und damit auch die Veränderungen im Kontext der Corona-Wirkungen nachzeichnen zu können. Vor sechs Jahren hatten wir zum ersten Mal Fragen zum digitalen Wandel in der Sozialwirtschaft in den Report integriert. Auch dieses Fragenset haben wir 2021 und 2024 weitgehend konstant gelassen, um zu sehen, was sich bei diesem „Aufbruch-Thema“ in den letzten Jahren getan hat - auch hier unter dem Eindruck und mit den Nachwirkungen von Corona. In unserem zweiten Untersu-



Der IT-Report 2024 für die Sozialwirtschaft kann in gedruckter und in digitaler Form bestellt werden

chungsfeld - dem der Software-Anbieter - wird im Unterschied zu den wechselnden Schwerpunktthemen bei den Sozialträgern die Mehrzahl der Daten jedes Jahr auf identische Weise erhoben. Damit ist der Käufermarkt fortlaufend und stets aktuell über den Stand der Unternehmensentwicklung sowie über das Produkt-Portfolio wichtiger Firmen in diesem Marktsegment informiert. Für Beschaffungsentscheidungen stehen der Branche also auch 2024 wieder die neuesten Daten zur Verfügung. Doch auch hier ergänzen wir unseren Datensatz immer wieder um aktuelle Aspekte. So haben wir dieses Mal Fragen zur Veränderung der Kundenberatung aufgenommen, die sich nach unserer Marktbeobachtung als Auswirkung der Pandemie deutlich in Richtung Online-Consulting verlagert hat. Dies wollen wir nun auch empirisch überprüfen. Außerdem widmen wir einen neuen Fragenkomplex dem derzeit die Altenpfle-

ge prägenden Digitalisierungs-Thema der Telematikinfrastruktur. Der IT-Report für die Sozialwirtschaft wird seit 2007 jährlich von der Arbeitsstelle Sozialinformatik der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt veröffentlicht und kann u.a. im KVI Shop gegen Gebühr in digitaler oder gedruckter Form bestellt werden.

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt Fakultät für Soziale Arbeit Arbeitsstelle für Sozialinformatik, Autoren: Prof. Helmut Kreidenweis, Prof. Dr. Dietmar Wolff, ISBN: 978-3-9817383-9-1, siehe <https://kviinitiative.de/shop.html>

IT-Report für die Sozialwirtschaft 2024, digitale Standard-Ausgabe, 94 Seiten, Preis: 78,- EUR (digitale Version) und 39,- EUR für Studierende (gegen Nachweis, Scan der Immatrikulationsbescheinigung genügt), Preis: 90,- EUR (gedruckte Version, inkl. Versand)

**Papst Franziskus - Ein mutiger Erneuerer ist nicht mehr unter uns**



Am 21.4.2025 um 7:35 Uhr ist Papst Franziskus, das Oberhaupt von weltweit 1,4 Milliarden Katholiken, gestorben. Er wurde 88 Jahre alt und hatte zuletzt mit schweren gesundheitlichen Problemen zu kämpfen.

„Sein ganzes Leben war dem Dienst an Gott und seiner Kirche gewidmet. Er hat uns gelehrt, die Werte des Evangeliums mit Treue, Mut und universeller Liebe zu leben, insbesondere zugunsten der Ärmsten und Ausgegrenzten“, sagte der Camerlengo, Kardinal Kevin Ferrell, in einer Videobotschaft.

Papst Franziskus bekleidete seit März 2013 das höchste Amt in der katholischen Kirche. Damals wurde er nach dem überraschenden Rücktritt des deutschen Papstes Benedikt XVI. zum Nachfolger gewählt, als erster Nichteuropäer seit mehr als 1.200 Jahren. Lange Zeit hatte Franziskus im Vatikan den emeritierten Papst noch an seiner Seite: Benedikt XVI. - mit bürgerlichem Namen Joseph Ratzinger - starb 2022 mit 95 Jahren.

Der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz, Georg Bätzing, nannte den Verstorbenen einen „großen Papst“. Er sei auch ein mutiger Erneuerer gewesen, teilte Bätzing mit. „In tiefer Trauer verbeugen wir uns vor einem Papst,

dem es ein Anliegen war, unter den Menschen zu sein und an die Ränder der Gesellschaft zu gehen.“

Die Ratsvorsitzende der Ev. Kirche in Deutschland (EKD), Bischöfin Kirsten Fehrs, würdigte Franziskus als einen „geistlich von Hoffnung tief durchdrungenen Papst, der sich zugleich auf berührende Gesten verstand, um auf das Elend in der Welt aufmerksam zu machen.“

Es bleibt abzuwarten, ob der Nachfolger den Weg der Erneuerung von Papst Franziskus fortführen wird.

**KRZ-SWD - engagiert sich wieder verstärkt in der KVI Initiative**



Das Kirchliche Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD), einer der führenden IT-Dienstleister für Kirche, Diakonie und Caritas, engagiert sich nach einigen Jahren Pause wieder verstärkt in der KVI Initiative.

Uwe Neumeier, seit 1.7.2024 neuer Vorstand im Kirchlichen Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD) und Peter S. Nowak, Sprecher der KVI Initiative, freuen sich darauf, an das gute Miteinander früherer Jahre anzuknüpfen.

Bei der Begleitung in Richtung Digitalisierung und bei der Nutzung von KI ist für viele Organisationen in Kirche und Sozialwirtschaft eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einem Rechenzentrum unabdingbar. Zudem gibt es noch

Organisationen, die eigene kleine Rechenzentren betreiben, so dass dort im Zuge der Verschlingung der Verwaltung in den nächsten Jahren eine Auslagerung an ein kompetentes externes Rechenzentrum anstehen dürfte, zumal viele Mitarbeitende unmittelbar vor dem Ruhestand stehen.

Die Vision von KRZ-SWD ist es, eine vollständig digitale Arbeitsumgebung für Kirche, Diakonie und Caritas zu schaffen. Man hat sich hierbei das Ziel gesetzt, die Kunden in besonderem Maße durch einen hervorragenden Kundenservice und den Aufbau starker Partnerschaften zu begeistern.

Das Rechenzentrum wurde 1972 in Heidelberg als Abteilung des EOK Karlsruhe gegründet. 1982 erfolgte die Gründung der Stiftung Kirchliches Rechenzentrum Südwestdeutschland. Heute gehört KRZ-SWD mit seinen 160 Mitarbeitenden zu einem der modernsten Rechenzentren in Deutschland.

**Neuaufgabe des „Stiftungsrecht“ - Das gesamte deutsche Stiftungsrecht kompakt kommentiert**



Abb.: C.H. Beck Verlag

Jutta Schmitt entlastet Georg Kestel bei der Leitung des Ordinariats

In der Neuauflage des Stiftungsrechts, ein Kommentar aus dem C.H. Beck Verlag, legen die Autoren - Prof. Dr. Dr. Christoph Stumpf, Rechtsanwalt und Partner bei Curacon, Prof. Dr. Joachim Suerbaum, Lehrstuhl für Öffentliches Recht an der Universität Würzburg, Prof. Dr. Martin Schulte, Lehrstuhl für Öffentliches Recht sowie Umwelt- und Technikrecht an der Technischen Universität Dresden und Dr. Rudolf Pauli, Rechtsanwalt und Steuerberater - auf rund 1.000 Seiten dar, worauf es beim Stiftungsrecht ankommt. Mit der jüngsten Reform des Stiftungsrechts, die zum 1. Juli 2023 in Kraft getreten ist, haben sich für bestehende und neue Stiftungen wesentliche Änderungen ergeben. Der Beck Kommentar bietet als eines der führenden Werke in diesem Bereich umfassende Orientierung und praxisnahe Erläuterungen. Als Experte für Stiftungsrecht bringt Prof. Dr. Dr. Stumpf, Rechtsanwalt und Partner bei Curacon, seine tiefgehende Expertise in die Kommentierung ein und unterstützt Stiftungen bei der sicheren Anwendung der neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen.

„Die Veränderungen im Stiftungsrecht stellen viele Akteure im Stiftungswesen vor Herausforderungen, eröffnen aber auch neue Gestaltungsmöglichkeiten. Unsere Mitwirkung an dieser bedeutenden Fachpublikation unterstreicht unser Engagement für die Stiftungspraxis und unsere Mandanten“, erklärt Prof. Dr. Dr. Christoph Stumpf.

Curacon ist seit vielen Jahren als Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft ein verlässlicher Partner für Stiftungen, Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen. Mit einem interdisziplinären Team aus Juristen, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern begleitet Curacon ihre Mandanten kompetent bei allen

Fragestellungen rund um das Stiftungswesen. Die Neuauflage des Beck Kommentars „Stiftungsrecht“ ist ab sofort erhältlich und bietet Praktikern wertvolle Einblicke und Orientierungshilfen. Mit seiner klaren Struktur ist der Kommentar ein unverzichtbares Werkzeug für Stifter, Stiftungsorgane, Behördenvertreter, Rechtsanwälte, Steuerberater und alle Menschen, die sich mit Stiftungen befassen.

## Wärme der Zukunft: ExpertInnen diskutieren auf dem vedec Jahreskongress 2025 in Berlin



Abb.: vedec

Am 24. und 25.06.2025 findet in Berlin der vedec Jahreskongress 2025 statt

Der Verband für Energiedienstleistungen, Effizienz und Contracting e.V. lädt zum Blick in die Zukunft. Am 24. und 25.06.2025 versammeln sich führende Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Politik zum vedec Jahreskongress 2025 in Berlin. Unter dem Motto „Wärme der Zukunft“ beleuchten Top-Speaker aktuelle Entwicklungen, Perspektiven und Herausforderungen der Contracting-Branche.

An zwei Tagen richtet die Branche ihren Blick in die Zukunft. ExpertInnen, Energiedienstleister und politische EntscheidungsträgerInnen ergründen, welche Rollen zukunftsweisende Technologien und Strategien sowie die neue Bundesregierung für die Wärmeversorgung, Contracting und Energieeffizienz in 2035 spielen werden.

„Es stehen zentrale Fragen im Fokus: die Wärmeversorgung im Jahr 2035, die Bedeutung von Contracting und Energieeffizienz sowie die Unterstützung von Kommunen bei der anspruchsvollen Aufgabe der kommunalen Wärmeplanung. Der Jahreskongress beleuchtet politische Visionen, zukunftsfähige Technologien und die notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung. Auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz wird - in der Wärmeversorgung von Morgen und bereits heute auf unserem Jahreskongress - einen hohen Stellenwert einnehmen“, kündigt Tobias Dworschak, Vorsitzender im Vorstand des vedec an.

Damit richtet sich der Kongress an alle, die die Wärmewende aktiv mitgestalten wollen. Die Plätze sind begrenzt. Datum: 24. - 25.06.2025, Ort: Change Hub Berlin, Hardenbergstr. 32, 10623 Berlin

Zur Anmeldung: <https://vedec.org/veranstaltung/jahreskongress-2025/>

## KI-Kompass - Orientierung für Kirchen und kirchennahe Organisationen



Abb.: AppSphere AG

KI-Kompass: Wegweiser in die digitale Zukunft

Die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI) birgt große Chancen und gleichzeitig Herausforderungen. Besonders für Institutionen, die auf Werte, Gemeinschaft und Traditionen bauen - wie Kirchen und kirchennahe Organisationen.

Die neuen Technologien bergen das Potenzial, administrative Prozesse effizienter zu gestalten, verbunden mit ganz neuen Möglichkeiten, die pastorale Arbeit und das Gemeindeleben zu bereichern. Doch bei all diesen Chancen gilt es, auch die Risiken zu bedenken, die der Einsatz von KI mit sich bringt; etwa im Bereich der Datenethik, Transparenz und der Verantwortung gegenüber den Menschen, denen wir dienen.

Mit dem „KI-Kompass für Kirchen und kirchennahe Organisationen“ der AppSphere AG wird ein praxisnaher Leitfaden zur Verfügung gestellt, der Potenziale und Anwendungsfelder von KI aufzeigt sowie konkrete Anwendungsmöglichkeiten vorstellt, die Inspiration für den eigenen Einsatz bieten. Darüber hinaus wird ein Blick auf die rechtlichen und ethischen Aspekte geworfen, die im kirchlichen und sozialwirtschaftlichen Kontext besonders sensibel zu behandeln sind.

Der KI-Kompass wird stetig fortgeschrieben und kann kostenfrei unter <https://appsphere.com/ki-kompass/> angefordert werden.

### Tilman Rotberg wurde neuer Geschäftsführer von SD Worx in Deutschland

SD Worx, führender europäischer Anbieter von HR-Lösungen, hat eine Schlüsselposition neu besetzt.



Tilman Rotberg hat zum 1. April 2025 die Rolle des Geschäftsführers von SD Worx in Deutschland übernommen, um das Unternehmen als Marktführer im deutschen HR-Sektor zu etablieren. Er wechselt vom Portfoliomanagement in die Geschäftsführung und übernimmt die Nachfolge von Patrick Barazzoni, Executive Vice President bei SD Worx, mit dem er weiterhin eng zusammenarbeiten wird.

Tilman Rotberg ist seit einem Jahr Teil der SD Worx Gruppe und verantwortete zuletzt als Portfolio Director ein internationales Team, das maßgeblich zur Entwicklung eines wettbewerbsfähigen Portfolios beigetragen hat. In seiner neuen Funktion wird sich Tilman Rotberg darauf konzentrieren, SD Worx in Deutschland strategisch auszubauen und das Unternehmen auf die nächste Wachstumsstufe zu führen. Zu seiner neuen Rolle sagt er: „Ich freue mich sehr darauf, aktiv den digitalen Wandel der HR-Branche mitgestalten zu können und SD Worx mit einem starken Team zum Marktführer in Deutschland weiterzuentwickeln. Dabei bauen wir auf 80 Jahre Erfahrung und Erfolg – ein großartiges Fundament für unsere Zukunft. Der Launch der smarten HCM-Lösung SD Worx Buddy zeigt, wie sehr wir uns für praxisnahe, digitale HR-Lösungen engagieren.“

SD Worx GmbH gehört seit August 2024 zu den Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative.

### Wilken Software Group stellt Nachhaltigkeitsbericht 2024 vor



Die Wilken Software Group hat ihren Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2024 veröffentlicht.

Alle Nachhaltigkeitsaktivitäten fanden vor dem Hintergrund der umfassendsten Transformation in der Geschichte des Unternehmens statt, die Wilken im Sommer bekannt gegeben hat. Ein großer Schwerpunkt lag 2024 darauf, neue und agile Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, ein selbstbestimmtes und motivierendes Arbeiten der Teams zu fördern und die Mitarbeiterbindung zu stärken. Wie im Vorjahr standen darüber hinaus verschiedene Aktivitäten, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß in der Unternehmensgruppe weiter zu senken, im Vordergrund.

„Unser Ziel lautet, nachhaltig stabiler Technologiepartner Nr. 1 in den Branchen Energieversorgung, Gesundheit und Soziales zu sein. Das geht nur mit zufriedenen Mitarbeitenden, sie sind das Fundament unseres Erfolgs“, sagt Dominik Schwärzel, CEO der Wilken Software Group.

Gerade im Kontext der laufenden Unternehmenstransformation nimmt daher die jährliche Mitarbeiterbefragung eine besonders wichtige Rolle für Wilken ein: Die Beteiligungsquote lag wie in den Vorjahren bei deutlich über 80 Prozent.

## Produktanbieter und Dienstleister für Kirche und Sozialwirtschaft

### ■ Consulting

AppSphere AG  
Ludwig-Erhard-Straße 2, 76275 Ettlingen  
Tel.: 0 72 43 - 348 87-0  
Web: www.appsphere.com

B&L Management Consulting GmbH  
Holbeinstrasse 74, 60596 Frankfurt am Main  
Tel.: 0 69 - 13 30 93-0  
Web: www.bul-consulting.de

CC CZWALINA CONSULTING AG  
Inzlingerstrasse 65  
CH-4125 Riehen bei Basel, Schweiz  
Tel.: +41 61-645 96 50  
Web: www.cc-consulting.ag

Syncwork AG - Management Consulting und Informationstechnologie  
Bahnhofstraße 59, 65185 Wiesbaden  
Tel.: 06 11 - 45 04 45-0  
Web: www.syncwork.de

Zukunftsgestalter GmbH  
Kuno-Fischer-Ring 2, 07743 Jena  
Tel.: 036 41 - 5 43 06 23  
Web: www.die-zukunftsgestalter.org

### ■ E-Mobilität

BMW AG  
Petuelring 130, 80788 München  
Web: www.bmw.de

NISSAN Center Europe GmbH  
Renault-Nissan-Str. 6-10, 50321 Brühl  
Web: www.nissan.de

Renault Deutschland AG  
Renault-Nissan-Straße 6-10, 50321 Brühl  
Web: www.renault.de

Tesla Motors GmbH  
Blumenstraße 17, 80331 München  
Web: www.teslamotors.com

Volkswagen AG  
Berliner Ring 2, 38440 Wolfsburg  
Web: emobility.volkswagen.de

### ■ Energie

GASAG Contracting GmbH  
Litfaß-Platz 2, 10178 Berlin  
Web: www.gasag-contracting.de

KSE Gesellschaft zur Energieversorgung der kirchlichen und sozialen Einrichtungen mbH  
Konvikstr. 22/24, 79098 Freiburg i. Br.  
Web: www.kse-energie.de

### ■ Facility-/Immobilienmanagement

ENGIE Deutschland GmbH - Geschäftsbereich Energy Services  
Theodor-Althoff-Straße 41, 45133 Essen  
Web: www.engie-deutschland.de

SPIE GmbH  
Alfredstraße 236, 45133 Essen  
Web: www.spie.de

### ■ Finanzdienstleister/Banken

AGEROS GmbH  
Englmannstraße 2  
81673 München  
Tel.: 089 - 699 898 88

Bank für Kirche und Caritas eG  
Kamp 17, 33098 Paderborn  
Web: www.bkc-paderborn.de

Bank für Kirche und Diakonie eG - KD-Bank  
Schwanenwall 27, 44135 Dortmund  
Web: www.kd-bank.de

Bank für Sozialwirtschaft Aktiengesellschaft  
Wörthstrasse 15-17, 50668 Köln  
Tel.: 02 21 - 9 73 56-0  
Web: www.sozialbank.de

DekaBank Deutsche Girozentrale  
Mainzer Landstraße 16, 60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 - 71 47-0  
Web: www.deka.de

DKM Darlehnskasse Münster eG  
Breul 26, 48143 Münster  
Web: www.dkm.de

Evangelische Bank eG  
Seidlerstr. 6, 34117 Kassel  
Web: www.eb.de

KfW  
Palmengartenstraße 5-9  
60325 Frankfurt/Main  
Web: www.kfw.de

### ■ Rechenzentren

ECKD KIGST GmbH  
Ziegelstraße 8, 63065 Offenbach am Main  
Web: www.eckd.de

KRZ-SWD Stiftung Kirchliches Rechenzentrum Südwestdeutschland  
Junkersring 10, 76344 Eggenstein-Leopoldshafen  
Web: www.krz-swd.de  
Tel.: 0721 - 7086-0

SD Worx GmbH  
Im Gefierth 13c, 63303 Dreieich  
Tel.: 0 61 03 - 38 07-0  
Web: www.sdworx.de

### ■ Soft- und Hardwarelösungen

AIDA Geschäftsführungs-Organisations-Systeme GmbH  
Gültlinger Straße 3/1, 75391 Gechingen  
Tel.: 0 70 56 - 92 95-0  
Web: www.aida-orga.de

AKI GmbH  
Berliner Platz 9, 97080 Würzburg  
Tel.: 09 31 - 3 21 55-0

Axians Infoma GmbH  
Hörvelsinger Weg 17-21, 89081 Ulm  
Tel.: 07 31 - 1551-0  
Web: Axians Infoma GmbH

Churchtools Innovations GmbH  
Waldstrasse 63, 76133 Karlsruhe  
Tel.: 07 21 - 509 965-0  
Web: www.church.tools

ibo Software GmbH  
Im Westpark 8, D-35435 Wetztenberg  
Tel.: 06 41 - 98210-700  
Web: www.ibo.de

KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH  
Otto-Hahn-Straße 12, 40670 Meerbusch  
Tel.: 0800 - 187 187 7  
Web: www.kyoceradocumentsolutions.de

Metaways Infosystems GmbH  
Pickhuben 2, D-20457 Hamburg  
Tel.: 040 - 31 70 31-0  
Web: www.metaways.de

Wilken Software Group  
Hörvelsinger Weg 25-29, 89081 Ulm  
Tel.: 07 31 - 96 50-0  
Web: www.wilken.de

### ■ Systemhäuser & Scandienstleister

ALOS GmbH  
Dieselstraße 17, 50859 Köln  
Tel.: 0 22 34 - 4008-0  
Web: www.alos.de

### ■ Telekommunikation

Deutsche Telekom AG  
Friedrich-Ebert-Allee 140, 53113 Bonn  
Web: www.telekom.de

Vodafone GmbH  
Ferdinand-Braun-Platz 1, 40549 Düsseldorf  
Web: www.vodafone.de

### ■ Versicherungen & Versorgungskassen

Ecclesia Versicherungsdienst GmbH  
Ecclesiastraße 1 - 4, 32758 Detmold  
Web: www.ecclesia.de

Kirchliche Zusatzversorgungskasse des Verbandes der Diözesen Deutschlands (KZVK)  
Am Römerturm 8, 50667 Köln  
Tel.: 02 21 - 20 31-0  
Web: www.kzv.de

### ■ Wirtschaftsprüfung, Steuer und Recht

CURACON GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Am Mittelhafen 14, 48151 Münster  
Tel.: 02 51 - 9 22 08-0  
Web: www.curacon.de

Solidaris Revisions-GmbH  
Wirtschaftsprüfungs & Steuerberatungsgesellschaft  
Von-der-Wettern-Str. 13, 51149 Köln  
Tel.: 0 22 03 - 89 97-136  
Web: www.solidaris.de

Grant Thornton AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Johannstraße 39, 40476 Düsseldorf  
Tel.: 02 11 - 95 24-0  
Web: www.grantthornton.de

## Impressum

### ■ Redaktionsanschrift

KVI IM Dialog Redaktion  
Rheinstraße 32, 53844 Troisdorf  
Telefon: 0 22 41 - 40 70 08  
Telefax: 0 22 41 - 40 70 09  
E-Mail: redaktion@kviid.de  
Website: www.kviid.de

### ■ Herausgeber

Peter S. Nowak  
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

### ■ Mediaberatung Anzeigenvertrieb

Peter S. Nowak  
Telefon: 0 22 41 - 40 70 08  
Mobil: 01 73 - 855 83 44  
E-Mail: pnowak@kviid.de  
Die aktuellen Mediadaten  
stehen Ihnen zum Download unter  
www.kviid.de zur Verfügung

### ■ Redaktionsleitung

Peter S. Nowak  
E-Mail: pnowak@kviid.de  
Telefon: 0 22 41 - 40 70 08  
Mobil: 01 73 - 855 83 44

### ■ Fotografen

Patricia C. Lucas, Uwe Feuerbach

### ■ Bildagenturen

Colourbox, Fotolia, Photocase

### ■ Titelbild

Colourbox

### ■ Verfasser von Beiträgen in dieser Ausgabe

Martin Dietz,  
Lena Edenharter,  
Max Fischer,  
Christine Flicker,  
Sebastian H. Geisler,  
Martin Dietz und Dominik Klee,  
Peter S. Nowak,  
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch.

### ■ Layout und Satz

Susanne Edelhagen

### ■ Erscheinungsweise

4 Hefte im Jahr (Februar, Mai,  
August, November) als PDF  
E-Magazin

### ■ Bezugspreis

Zwölf Monate 48,- Euro inkl. 7%  
MwSt.

Das Abonnement verlängert sich  
stillschweigend für ein weiteres  
Jahr, wenn es nicht spätestens  
sechs Wochen vor Ende des Be-  
zugsjahres gekündigt wird.

Führungskräfte und interessier-  
te Mitarbeitende in Kirche, Ca-  
ritas und Diakonie erhalten die  
KVI im DIALOG kostenfrei. Sie  
können aber ein freiwilliges kos-  
tenpflichtiges Abonnement ab-  
schließen, um einen Beitrag zur  
Finanzierung dieses einzigartigen  
Informationsmediums zu leisten.

### ■ Vertrieb

interim2000 GmbH, Rheinstraße 32,  
53844 Troisdorf  
Telefon: 0 22 41 - 40 70 08  
ISSN 1866-5330

### ■ Verlag und Abrechnungsstelle

interim2000 GmbH  
Rheinstraße 32, 53844 Troisdorf  
Tel.: 0 22 41 - 40 70 08

### ■ Bankdetails

interim2000 GmbH  
Stadtparkasse Köln  
Konto-Nr. 110 2201  
BLZ 370 501 98

## Partner:



Akademien für Kirche  
und Diakonie gGmbH



BBW Bundesverband  
Bürowirtschaft



BHE Bundesverband  
Sicherheitstechnik e.V.



BITKOM Bundesverband  
Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und  
neue Medien e.V.



BVBC Bundesverband  
der Bilanzbuchhalter und  
Controller e.V.



DBV Dietrich-Bonhoeffer-  
Verein



DGSv Deutsche Gesell-  
schaft für Supervision  
und Coaching e.V.



eid Evangelischer Immo-  
bilienverband Deutschland.  
e.V.



GEFMA Deutscher  
Verband für Facility  
Management e.V.



KGSt Kommunale  
Gemeinschaftsstelle für  
Verwaltungsmanagement  
(KGSt) - der Verband für  
kommunales Management



Klima-Kollekte - Kirchlicher  
Kompensationsfonds  
gemeinnützige GmbH



LIV Landesinnungsver-  
band des Gebäudereiniger-  
Handwerks für das Land  
Nordrhein-Westfalen



VCH Verband Christ-  
licher Hoteliers e.V.



VdDD Verband Diako-  
nischer Dienstgeber in  
Deutschland e.V.



vedec Verband für Energie-  
dienstleistungen, Effizienz  
und Contracting e.V.




VOI Verband Organisa-  
tions- und Informations-  
systeme e.V.

# NEU: Ihr Kompass für den Einsatz von künstlicher Intelligenz

**Finden Sie den Weg in Ihre Zukunft mit KI.**

Wir entwickeln aktuell einen exklusiven KI-Kompass im PDF-Format für Kirchen und kirchennahe Organisationen, der Ihnen zeigt, wie Künstliche Intelligenz Ihre Arbeitsabläufe erleichtert. Entdecken Sie praxisnahe Tools, innovative Einsatzmöglichkeiten und deren positive Effekte.

[appsphere.com/ki-kompass](https://appsphere.com/ki-kompass)



Wir begleiten Organisationen wie Landeskirchen, Bistümer und Einrichtungen der Sozialwirtschaft dabei, Ihre Tätigkeiten umfassend und sicher in die digitale Welt zu transformieren. Sie sind schon mitten in der digitalen Transformation oder wollen beginnen? Lassen Sie uns gemeinsam durchstarten.

[appsphere.com/ki-kompass](https://appsphere.com/ki-kompass)

# Digitale Lösungen, die begeistern

Wir begleiten Sie mit innovativen Lösungen und Services auf dem Weg in die digitale Zukunft Ihrer Verwaltung. Speziell für Kirche, Diakonie und Caritas. Sicher, zuverlässig und mit persönlichem Support im kirchlichen TÜV Level3-Rechenzentrum.

**Unsere praktischen Lösungen für Ihre tägliche Arbeit:**  
Personalmanagement, Meldewesen, Managed Services,  
Security, Telekommunikation, Kollaboration,  
Archivierung, Kitamanagement.



**Wir freuen uns darauf, zusammen mit  
Ihnen Kirche digital zu gestalten!**

+49 721 7086-0 oder [info@krz-swd.de](mailto:info@krz-swd.de)

[www.krz-swd.de](http://www.krz-swd.de)

Kirchliches  
**Rechenzentrum**



# KIRCHE ist unsere KOMPETENZ. Von Anfang an.

## Wirtschaftsprüfung

Umstellung auf Doppik · Neues kirchliches Finanzmanagement (NKF) · Bewertung von Immobilien · Haushaltssystematik/-ausgleich · Kennzahlensysteme · Abbau von Buchungsrückständen · Nachhaltigkeitsberichterstattung

## Unternehmensberatung

Aufbau-/Ablauforganisation für Verwaltungen · Analyse von NKF-Prozessen · Personalmanagement · Buchführungsorganisation · Kostenstellenrechnung · Nachhaltigkeitsberatung  
**DATENSCHUTZ:** Bestellung von externen Datenschutzbeauftragten · Coaching von internen Datenschutzbeauftragten · Datenschutzaudit

## Steuerberatung

Steuerdeklaration · Grundsteuer · §2b UStG · Tax CMS · Fusion von Gemeinden · Lohn-/Finanzbuchhaltung  
**MANDANTENSERVICES:** Jahresabschlusserstellung · Ad hoc-Beratung · Training on the Job · Bereitstellung von DATEV-Lizenzen · Unterstützung bei Softwareumstellung (z. B. Mach)

## Rechtsberatung

Kirchliches Stiftungsrecht · Ablösung von Staatsleistungen · Kirchliches Arbeitsrecht · Körperschaftsstatus: Organisation & Verfassung

**Überall in Ihrer Nähe:** Berlin · Darmstadt · Freiburg · Hamburg · Hannover · Köln · Leipzig · München · Münster · Nürnberg · Ratingen · Rendsburg · Saarbrücken · Stuttgart