



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

4 | August 2025

Management & Organisation

Wie der Wandel in der Wirtschaft auch die Kirche verändert

Recht & Steuern

Meldepflicht i.S.v. § 146a AO und Implementierung ordnungsmäßiger Kassensysteme –Jetzt handeln!

Reportagen & Specials

Ein Symbol für Tradition und Klasse

Energie und Umwelt

Für eine veränderte Produktion und Konsumtion durch Kreislaufwirtschaft

Facility- & Immobilienmanagement

Wie die evangelische Immobilienwirtschaft Verantwortung übernimmt – Kirchliches Engagement im Wohnungsmarkt unverzichtbar

Informationstechnologien

KI in der Kirche: Chancen und Maßstäbe – Richtlinien für einen ethischen und sicheren Einsatz künstlicher Intelligenz



Zwischenbericht

KVI Kongress 2025 -
Halbzeit

KVI-Kongress 2025 **Online-Session am 18. September 10:00–11:30 Uhr**

Künstliche Intelligenz im Dienste kirchlicher Arbeit – Potenziale zur Entlastung und Qualitätssteigerung in der Verwaltung

Verwaltungsalltag neu denken – mit digitaler Unterstützung

Frank Roth, CEO und Vorstand der AppSphere AG zeigt auf, wie sich KI-Lösungen in kirchlichen und sozialen Organisationen sinnvoll einsetzen lassen – ohne technologische Überforderung, aber mit klarem Blick auf den praktischen Nutzen.



Gleichzeitig thematisiert er die Bedingungen für eine verantwortungsvolle Einführung: Was ist technisch machbar? Was ist ethisch vertretbar? Und wie gelingt ein gelungener Start, der Mitarbeitende mitnimmt und motiviert?

**Melden Sie sich über den QR-Code oder
direkten Anmelde-link an, wir freuen uns auf
einen interaktiven Austausch.**



<http://bit.ly/4m0HTYu>

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

Digitale Lösungen, die begeistern.



„Unsere Vision ist eine **vollständig digitale Arbeitsumgebung**, die unsere Kunden in Kirche, Diakonie und Caritas in ihrer **täglichen Arbeit nachhaltig stärkt.**“

Uwe Neumeier, Vorstand

Unser Dienstleistungs-Angebot für Ihre tägliche Arbeit:



Personal-
management



Meldewesen



Managed
Services



Tele-
kommunikation



Kollaboration



Security



Archivierung



Kita-
management

T +49 721 7086-555
E vertrieb@krz-swd.de
W www.krz-swd.de



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

KI hält verstärkt Einzug in die Verwaltungen von Kirche & Sozialwirtschaft

Nahezu alle Organisationen in Kirche und Sozialwirtschaft modernisieren derzeit ihre Verwaltungen.

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) halten Einzug, Organisationsstrukturen werden modifiziert, interne Prozesse werden verändert, die Verantwortungsbereiche werden neu strukturiert.

All diese Aspekte werden auf dem noch bis Ende September 2025 laufenden KVI Kongress behandelt.

Auf der Abendgala der Auftaktveranstaltung des KVI Kongresses 2025 wurden am 4. Juni im Erbacher Hof in Mainz die Sieger des KVI Innovationspreises 2025 prämiert.

Als erster Sieger des KVI Innovationspreises 2025 wurde das Bistum Regensburg für das Projekt „Einführung einer Künstlichen Intelligenz im Bischöflichen Ordinariat Regensburg“ ausgezeichnet.

Zweiter Sieger wurde die Evangelische Kirche von Westfalen für das Projekt „Prozessmanagement mit W“ und dritter Sieger das Diakonische Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden e.V. für das Projekt „KI-Potenzialanalyse mit Unterstützung vom Fraunhofer-Institut IIS“.

Das KI Projekt des Bistums Regensburg dokumentiert eindrucksvoll den Einzug Künstlicher Intelligenz im Rahmen der anhaltenden Modernisierung der Verwaltungen.

Nach der KVI Kongress Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof fand im Juli die erste Runde digital & online Sessions statt, die per Zoom durchgeführt wurden.

Die zweite Runde wird nach einer kurzen Sommerpause am 2. September mit dem Vortrag & Diskussion „Die digitale Transformation im Personalwesen. Die richtige Projektmethodologie bei Einführung einer HCM-Lösung.“ eingeläutet.


Insgesamt erwarten Sie im September sieben digital & online Sessions, die jeweils am Dienstag und Donnerstag stattfinden.

Der Zwischenbericht zum KVI Kongress 2025 in dieser Ausgabe der KVI im DIALOG fasst die zurückliegenden Kongresswochen zusammen und lädt zur Teilnahme an den September online & digital Sessions ein.

Soweit dies nicht bereits erfolgt ist, können sich Interessierte unter <https://kviinitiative.de/registrierungskviko2.html> zu den September Onlinesessions Sessions anmelden - es lohnt sich. Die Teilnahme ist kostenfrei.

Teilnahmeberechtigt sind Mitarbeitende in Kirche, Diakonie, Caritas und in kirchlichen oder kirchennahen Organisationen sowie Vertreter der Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative

Ihr



Peter S. Nowak



Peter S. Nowak, Herausgeber: „Die Nutzung und der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) gewinnen bei der Modernisierung der Verwaltungen zunehmend an Bedeutung.“

■ **Management & Organisation**

Wie der Wandel in der Wirtschaft auch die Kirche verändert 8
 Zukunft gemeinsam gestalten - das PwC-Kirchenteam 12
 Nonprofit-Management - Managementlehre für Nonprofit-Organisationen 12

■ **Recht und Steuern**

Meldepflicht i.S.v. § 146a AO und Implementierung ordnungsmäßiger Kassensysteme -Jetzt handeln! 26

■ **20. KVI Kongress Zwischenbericht**

KVI Kongress 2025 - Halbzeit - Moderne Verwaltungen - Von der Vision zur Realität 30

■ **Reportagen & Specials**

Ein Symbol für Tradition und Klasse 36

■ **Beschaffungen**

Das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen 40
 Sorglos mit geprüften und qualifizierten Unternehmen in Kontakt treten

■ **Energie & Umwelt**

Für eine veränderte Produktion und Konsumtion durch Kreislaufwirtschaft 42

■ **Facility- & Immobilienmanagement**

Wie die evangelische Immobilienwirtschaft Verantwortung übernimmt - Kirchliches Engagement im Wohnungsmarkt unverzichtbar 48

■ **Informationstechnologien**

KI in der Kirche: Chancen und Maßstäbe - Richtlinien für einen ethischen und sicheren Einsatz künstlicher Intelligenz 52
 Cyberkriminalität: Die unterschätzte Gefahr - Wie sich Unternehmen vor Attacken aus dem Netz schützen sollten 55

■ **Personalmanagement**

Von Effizienz zu Experience: Warum die digitale Personalakte zum Schlüssel für modernes Personalmanagement wird 58

■ **KVI Academy**

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

■ Achtsamkeit als Führungskompetenz 61
 ■ Gesund und leistungsfähig bleiben - Stressmanagement und Resilienz 61
 ■ Veränderungsprojekte erfolgreich planen und umsetzen - Entwicklung nachhaltig gestalten 62
 ■ Zeit- und Selbstmanagement - Nie wieder überarbeitet 62
 Workshops nicht nur für Mitarbeitende anbietender Unternehmen
 ■ KVI Kompakt-Workshop „Kirche & Sozialwirtschaft im Überblick und erfolgreicher Vertrieb“ 63
 ■ Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren 64

■ **Literatur**

NEU
 Studie Fach- und Führungskräfte in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven 65
Empfehlung
 Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven 66
KVI Shop Bestseller
 Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann 67
KVI Shop Bestseller
 BWLSozial - Entwicklung einer modernen Managementlehre für Sozialunternehmen 68
Empfehlung
 IT-Report 2024 - Trends in Digitalisierung und Informationstechnologien 69

■ **Meldungen**

Drei Wege, wie Deutschland ins Büro pendelt 70
 EU KI-Gesetz wird scharf gestellt: Strafen für KI-Verstöße ab August 2025 - Was Personalverantwortliche und Arbeitnehmende jetzt wissen müssen 70
 Sechstes Trendbarometer Sozial- und Gesundheitswirtschaft: Zwischen Fortschritt und Finanzierungslücke 71
 Neue gefma Leitfäden unterstützen globale FM-Strategien 72
 Antrittsbesuch von Reverend Christopher Easthill bei Bischof Dr. Georg Bätzing 72

■ **Rubriken**

Kontakte - Produktanbieter und Dienstleister für Verwaltungen in Kirchen und kirchlichen Organisationen 73
 Impressum 74

Begeistert anlegen.

Unser Kompetenzteam Kirchen – für alle, die jeden Tag ganz irdische Herausforderungen meistern müssen.

Wer eine Vielzahl von gesellschaftlichen, sozialen und ethischen Zielen verfolgt, braucht die Flexibilität eines grundsoliden Portfolios und regelmäßige Ausschüttungen. Wir sind Ihr verlässlicher Partner für die strategische Asset Allocation – mit umfassender Expertise in Anlagelösungen mit Nachhaltigkeitsmerkmalen.

Überlegen. Investieren.



Asset Servicing | Fundamentales Portfoliomanagement | Kapitalmarktlösungen |
Passives Portfoliomanagement | Quantitatives Portfoliomanagement | Real Assets

DekaBank Deutsche Girozentrale
Weiterführende Informationen unter [deka-institutionell.de](https://www.deka-institutionell.de)

 Finanzgruppe

Wie der Wandel in der Wirtschaft auch die Kirche verändert

Ein Beitrag von Erik Händeler

Die Kirche geht unter - so wie wir sie kannten. Das ist in der Geschichte immer wieder so gewesen, wenn eine neue, grundlegende Technik die Gesellschaft neu formatierte.

Dampfmaschine oder Computer verändern zu ihrer Zeit die Art, wie Menschen ihre Güter herstellen, Arbeit organisieren und als Gesellschaft zusammenleben. Kirche ist eingebettet in die sie umgebenden wirtschaftlichen und sozialen Strukturen. Wer die Arbeitsprozesse verändert, der verändert Machtverhältnisse, Erfolgsmuster und das nötige Verhalten, um produktiv zu wirtschaften.

Auch die Kirchenorganisation trägt dann nicht mehr und bröckelt, die bisherigen Antworten erscheinen nicht mehr schlüssig, Zweifel und neue Fragen nagen am bisher formulierten Glaubensgebäude.

Bis sich die Gesellschaft auf einem höheren Ressourcenniveau und auf einer Ebene höherer Komplexität neu stabilisiert hat - und die Kirche qualitativ besser und wirkmächtiger ist als zuvor. 200 Jahre Industriegeschichte hindurch haben wir die materiellen und energetischen Arbeitsprozesse verbessert, doch das ist weitgehend durchrationalisiert.

In der Wirtschaft geht es zunehmend weniger um den Einfluss von Technik auf den Erfolg als vielmehr um die Frage, wie produktiv Menschen zusammenarbeiten und Wissen anwenden. Denn drei Mittelmäßige, die gut zusammenwirken, sind viel produktiver als der Super-Crack, bei dem es leider nicht gelingt, die Ergebnisse der Arbeitsteilung zusammenzuführen.



Abb.: Fotografie Martin Wiesler, Linz

Erik Händeler ist als Buchautor und Zukunftsforscher vor allem Spezialist für die Kondratiefftheorie der langen Strukturzyklen. Damit bietet er einen anderen Blick auf die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Auf der diesjährigen KVI Kongress Auftaktveranstaltung regte er die Teilnehmenden mit der Key Speech „Die Geschichte der Zukunft - Warum der Wohlstand von den Menschen hinter der Technik abhängt“ zum Nachdenken an.

Deswegen investieren Unternehmen stärker in Persönlichkeitsbildung, Sprachfähigkeit und eine konstruktive Führung.

Das ist genau das, worum es im Glauben geht: Kommunikation - in der Gemeinschaft, in der Verkündigung, im Gebet, im Apparat und im Gemeindeleben.

Es ist also gut, wenn wir uns jetzt im aktuellen Strukturwandel auch von theologischem und organisatorischem Ballast anderer Zeiten trennen, der Kommunikation zwischen Gläubigen behindert, und neu auf den Kern des Evangeliums schauen.

Worum geht es da? Was ist im Angesicht Gottes wichtig? Zwei-Punkt-Christen geraten da an ihre Grenzen: Die reden nur über Zölibat und Frauenpriestertum.

Oder über Abtreibung und Homosexualität. Oder nur noch über Klimaerhitzung. Für eine neue Kirche braucht es als erstes eine ehrliche Debatte, was „christlich“ denn eigentlich bedeutet. Machen mich die Sakramente zum Christen? Oder das Bekennen? Können Trump-Unterstützer Christen sein? Oder jene, die dem orthodoxen Patriarchen Kyrill in seiner Haltung zum Leben und zum Krieg folgen?

Meine Ahnung aus dem Evangelium ist, dass es vor Gott um mein Verhalten gegenüber anderen geht. Das Himmelreich kann ich mir nicht verdienen, soviel habe ich als Katholik auch verstanden. Aber wie sich jemand in den zahlreichen Konflikten im Leben und in der Arbeit, bei knappen Ressourcen und überschneidenden Interessen verhält, ob jemand fair streitet mit offenem Visier oder hinterhältig zur Vernichtung des anderen, das kann sich erst jetzt in den Prozessen der Wissensarbeit so richtig zeigen.

Wissensarbeit benötigt neues Verhalten

Alle Fachgebiete sind so komplex geworden, dass sie ein einzelner nicht mehr überblicken kann. Nie waren wir so angewiesen auf das, was andere wissen.

Wenn jemand in der Firma dann nur von seiner Kostenstelle her denkt und von seiner Karriere, dann wird er Herrschaftswissen für sich behalten und so das ganze Projekt schädigen, ja vielleicht sogar scheitern lassen.

Eine am Eigennutz orientierte Kultur, die die Wirtschaftswissenschaftler und sogar die Wirtschaftsethiker als gegeben hinnahmen, ist in Zukunft weder produktiv, noch entspricht dieses Bild den tatsächlich da draußen herumlaufenden Menschen. Die haben erkannt, dass sie den Gesamtnutzen vom Zulieferer bis hin zum Kunden verfolgen müssen, wenn das Unternehmen überleben soll.

Um Millionen Euro teure Investitionsentscheidungen treffen zu können, müssen Verantwortliche eine möglichst realistische Sicht der Wirklichkeit haben.

Doch weil Menschen dabei ihre Wahrnehmung eher anpassen als



Wissensarbeit beschreibt eine Art von Arbeit, bei der die zentrale Aufgabe darin besteht, neues Wissen zu generieren, zu verarbeiten und anzuwenden. Wissensarbeiter sind dabei oft nicht an einen festen Arbeitsplatz gebunden und arbeiten flexibel, sowohl räumlich als auch zeitlich.

ihre Meinung zu ändern, besteht die Gefahr, am tatsächlichen Bedarf vorbei zu handeln. Deswegen wird in Unternehmen dafür gesorgt, dass möglichst viele Köpfe auf den Fall schauen.

Transparenz ist wichtig, damit alle nachvollziehen können, aus welchen Gründen welche Entscheidungen getroffen werden – damit sie ihr Spezialwissen einbringen können, das teure Fehler vermeidet. Dass sie Kritik üben, ist erwünscht, um die eigene Entscheidung gegen jeden Einwand wasserdicht zu machen. Kommt es zum Streit, welche technische Lösung die Bessere ist, sind Emotionen in Ordnung, weil sie das „Warum“ transportieren sowie eine Fülle von Informationen, die sich auf die Schnelle gar nicht versprachlichen lassen – solange immer nur eine Seite emotional ist.

Wenn zwei Abteilungsleiter zerstritten sind, fehlt die Information, die man gebraucht hätte, um den großen Kundenauftrag zu bekom-

men – deswegen gibt es einen ökonomischen Druck, sich auszusprechen und zu versöhnen.

Bei Meinungsverschiedenheiten stellt sich die Frage: Hält man zu seinem Freund oder zu demjenigen, der inhaltlich die besseren Argumente hat? Setzt sich die Fachfrau durch oder der mit dem besseren Draht zum Vorstand?

Am freien Markt überlebt eine Firma nur, wenn sie ausreichend produktiv ist. Damit verschwinden die, in denen persönliche Beziehungen, Status und Macht wichtiger sind als Sachargumente; umgekehrt bedeutet das, dass in der Wirtschaft ein Kulturwandel stattfindet, in der langfristige Inhalt an erster Stelle kommt, an zweiter die Verantwortlichkeit und erst an Dritter die persönliche Beziehung. Das ist eine Kultur, in der der Einzelne nicht in die Konformität einer Gruppe gezwängt wird, und das ist auch nicht mehr die Zeit der individualistischen Ellenbogen-Selbstverwirklicher.

Produktiven Umgang mit Wissen gibt es nur in einer Kultur, in der der einzelne sich in Freiheit entfalten kann, um diese für das Gesamte einzusetzen. Das ist eine neue Arbeitskultur und sie macht Hoffnung auf das Evangelium, das sich in der Weltgeschichte erst allmählich entfaltet: Wahrhaftigkeit und Transparenz, Demut, Versöhnungsbereitschaft; das allmähliche Lernen, in Gemeinschaft zum Gemeinwohl zusammenzuwirken.

Kirche aus einer Zeit mit anderen Wirtschaftsstrukturen

Und in der real existierenden Kirche? Die funktioniert als absolutistische Monarchie, in der der Bischof theoretisch die alleinige Macht hat: er delegiert sie, kann die vielen Angelegenheiten, aber gar nicht verfolgen; so entscheiden oft persönliche Amigo-Beziehungen die Konflikte.

„Rom“ hat gesprochen, oder das Ordinariat; aber wer jetzt was warum entschieden hat, lässt sich meist nicht feststellen oder beeinflussen. Mit der mangelnden Transparenz fehlt auch die nötige Qualität hinter Entscheidungen, die intern nicht breit diskutiert und vorbereitet werden. Foren, wo unzufriedene Gläubige aus den Gemeinden oder Kirchenmitarbeitende ihre Kritik vorbringen können, fehlen; und wenn es sie gibt, haben sie keine Relevanz.

Kritik am Bischof oder am Pfarrgemeinderatsvorsitzenden ist nicht als Verbesserung willkommen, sondern eher Majestätsbeleidigung; früh wird man sozialisiert, bei kritischen Eingaben eher keine Antwort zu bekommen oder deutlich zu spüren, dass man sich unbeliebt macht.

Mitarbeitende äußern ihre Kritik hauptsächlich hinter vorgehaltener Hand, um sich nicht zu schaden.



Abb.: Colourbox

Die neuen Strukturen der Kirche werden sich daran orientieren, wie Wissen produktiv angewendet werden kann.

Am Ende ist die systemische Vertuschung des sexuellen Missbrauchs nur ein Symptom eines viel schlimmeren Problems: Dass die Kirche in den sozioökonomischen Strukturen früherer Zeiten atmet. Im richtigen Leben ist ein Weiterbildner hoch angesehen, je besser es ihm gelingt, Mitarbeitenden Inhalte zu vermitteln, neue Lösungen aufzuzeigen und emotional aufzurichten, und das gelingt am besten in einem diskursiven Gespräch.

Die Kirche dagegen hat die Universitätstheologie an die Spitze der Nahrungskette gesetzt, deren Blähsprache und statusorientiertes Verhalten den Bischof und die Professorenkollegen bedient, anstatt den Menschen in ihrem Glauben und Kirchenleben zu helfen, zu nützen und zu motivieren. Das alles haben die Menschen nicht mehr mitgemacht und sind einfach gegangen, obwohl sie an Gott glauben und sich gerne für sein Reich engagieren; das tun sie nun woanders.

Der Weg zur neuen Kirche

Die Themen der Wissensarbeit sind auch die des Evangeliums; die neuen Strukturen der Kirche werden sich daran orientieren, wie Wis-

sen produktiv angewendet werden kann. Käme Bonifatius heute nach Germanien, er würde mit diesen Themen seine Mission beginnen. Das Problem ist, dass das Thema „Wirtschaft“ für die Mehrheit der Berufskirchenleute „böse“ ist und sie nur bereit sind, es unter dem Aspekt von Profitgier und Ausbeutung in Südamerika zu diskutieren, nicht aber als gestaltende Kraft der Gesellschaft.

So bleibt die Kirche sprachlos gegenüber der Lebenswirklichkeit von 45 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland. Die sehen ihre Arbeit als Beitrag, die Probleme der Welt zu lösen und sie zu verbessern. Dabei müssen sie vor allem ihre Kommunikation mit dem Chef und mit Kollegen meistern. Dass die Kirche sie dabei alleinlässt, zeigt sich an die Modebuddhas in den Manager-Büros, den „Bestellungen an das Universum“ oder einer individualistischen Selbstoptimierung.

Bei der Industrialisierung hat die Kirche zwei Generationen gebraucht, bis sie ihre Sprachlosigkeit überwunden hatte. Diesmal, in den Strukturen der Wissensarbeit, sollte es nicht wieder so lange dauern.

Zukunft gemeinsam gestalten - das PwC-Kirchenteam

Ein Beitrag von Dr. Christoph Klos

PricewaterhouseCoopers (PwC) ist in Deutschland eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften.

PwC bietet Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Consulting an. Der Public Sector, zu dem wir auch unsere kirchlichen Mandanten zählen, ist Teil unserer historischen DNA. Es ist unser Leistungsanspruch, unsere Mandanten in den anstehenden disruptiven Transformationen ganzheitlich und vorausschauend zu begleiten, um ihre zukünftige Wertschöpfung zu sichern. Auch kirchliche Organisationen sehen sich tiefgreifenden Veränderungen gegenüber. Das PwC-Kirchenteam betreut ausschließlich kirchliche Organisationen und bündelt hierfür die vielfältige Fachexpertise aus dem PwC-Netzwerk, maßgeschneidert für Kirchen:

Gemeinsam wirksam Prioritäten setzen

Wir unterstützen kirchliche Mandanten dabei, ihre Ziele zu schärfen und Ressourcen wirksam und zukunftsfähig auszurichten. Grundlage hierfür ist eine klare und umsetzbare Strategie, die der Vielfalt in der kirchlichen Organisation und im Handeln gerecht wird. Aufsetzend auf einer klaren Strategie können die beabsichtigten Ziele und Wirkungen in einem wirkungsorientierten Haushalt gesteuert und über Projekte umgesetzt werden.

Struktur Chancen in größeren Räumen nutzen

Die kirchengemeindliche Ebene organisiert sich in größeren Räumen oder Einheiten neu. In Konsequenz

muss sich auch die kirchliche Verwaltung prüfen: Ist die aktuelle Struktur und Arbeitsteilung, oft über mehrere Verwaltungsebenen, noch wirtschaftlich? Gleichzeitig muss der Immobilienbestand verändert werden. In beiden Transformationen unterstützen wir zahlreiche Mandanten umfassend, von den strategischen Leitplanken über die daten- und kriterienbasierte Entscheidungsfindung bis zur Umsetzung - z. B. auch in Form von Managed Services für die Gebäudemutzung und -verwertung.

Verwaltung modernisieren - mit Augenmaß

Ob DMS-Einführung, Kita- oder Personalsoftware bzw. ERP-Rollout: Wir begleiten von der Idee bis zur Umsetzung. Wir optimieren Prozesse, steuern Ausschreibung und Implementierung, beraten fachlich (z. B. zur passgerechten Doppik) und sichern den Erfolg für Sie in der Rollout-Begleitung bis in die Pfarrei. Dabei bringen wir bewährte Methoden und Vorgehen mit, angepasst an kirchliche Strukturen und Kultur.

Entlastung durch Automatisierung & neue Technologien

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern soll den Menschen dienen. Mit digitalen Prozessplattformen und u. a. robotergesteuerter Prozessautomatisierung (RPA) helfen wir, manuelle Aufgaben zu minimieren und Zeit für inhaltliche Arbeit zu gewinnen.

Ob Kita-Schnittstellen, Rechnungsworkflows oder Nutzeranlagen: Wir gestalten gemeinsam pragmatische und sichere Lösungen, unter Nutzung der vielfältigen Möglichkeiten von Künstlicher Intelligenz.

Gemeinsam steuerliche und rechtliche Chancen nutzen

Transformation bedeutet auch steuerliche und rechtliche Veränderungen. Als Spezialisten für kirchliche Strukturen gehen wir mit Ihnen den Weg gemeinsam. Ob beispielsweise die Umstellung auf § 2b UStG oder die steueroptimale Gestaltung einer Strukturänderung - wir bieten Ihnen umfassende Beratung. „Building trust in Society“ ist der Selbstanspruch von PwC. Wir sind dankbar, dass viele Landeskirchen und Bistümer uns nun schon seit über 10 Jahren ihr Vertrauen entgegenbringen. Wir freuen uns, die Herausforderungen auch in Zukunft partnerschaftlich zu lösen.

Ihr erster Ansprechpartner

Dr. Florian Kaufmann, Partner PwC Deutschland und Leiter des PwC Kirchenteams



PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0)69 - 9585-0
E-Mail: florian.kristof.kaufmann@pwc.com

Website: www.pwc.de

PwC

Nonprofit-Management

Managementlehre für Nonprofit-Organisationen

Ein Beitrag von Friedrich Vogelbusch

NPOs spielen eine zentrale Rolle in der Gesellschaft, für die sie soziale, kulturelle, gesundheitliche und umweltbezogene Dienstleistungen anbieten. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen verfolgen sie primär gemeinnützige Ziele.

Das Management von NPOs steht vor einzigartigen Herausforderungen, die effiziente Strategien und angepasste Führungsansätze erfordern. Das Nonprofit- und Sozialmanagement hat sich als spezielle und anwendungsorientierte Branchenbetriebswirtschaftslehre in den vergangenen dreißig bis vierzig Jahren herausgebildet und weiterentwickelt.

Das Sozialmanagement bildet die zahlreichen Besonderheiten von Organisationen des Gesundheits- und Sozialbereichs ab:

- den Dienstleistungscharakter der Sozialunternehmen,
- die besondere Prägung personenbezogener Dienstleistungen und deren meritorischer Charakter,
- die Besonderheiten der **Wohlfahrtspflege**, des ehrenamtlichen und politischen Engagements,
- die Prägung durch **mitgliedschaftliches Engagement** und Selbsthilfegruppen (Bedeutung der Arbeit von Freiwilligen),
- die **Finanzierung** über Entgelte (insbesondere in der Sozialwirtschaft auf der einen Seite und die Finanzierung über Mitgliedsbeiträge, Spenden und Fundraising auf der anderen Seite) sowie



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 der KVI Initiative engagiert.

- für einige NPOs die enge Einbindung in spezielle **branchenrechtliche Bestimmungen** (Kinder- und Jugendhilfe, Eingliederungshilfe, Pflege und Gesundheit).

Das Management von NPOs erfordert spezielle Fähigkeiten und Strategien, um die einzigartigen Herausforderungen zu bewältigen. Durch die Diversifizierung der Finanzierungsquellen, effizientes Ressourcenmanagement, professionelles Personalmanagement, starke Governance-Strukturen und eine klare strategische Ausrichtung können NPOs ihre Mission erfolgreich erfüllen und nachhaltige soziale Wirkung erzielen.

Die kontinuierliche Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen und die Bereitschaft zur Innovation sind entscheidend für den langfristigen Erfolg von NPOs. In

den 1970er-Jahren wurde die Ausbildung von Sozialmanagerinnen und -managern an Fachhochschulen eingeführt und ausgebaut. Heute wird Sozialmanagement auch als Studienfach an den Universitäten gelehrt.

Mit den Arbeiten von Peter Schwarz, Robert Purtschert, Charles Giroud, Reinbert Schauer an der Universität in Freiburg (CH) wurde eine NPO-Managementlehre für Verbände, Vereine, Kirchen, Parteien und gemeinnützige kommunale Einrichtungen herausgebildet, die dem Bereich des Sozialmanagements in nichts nachsteht.

Der breite Ansatz, der Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaft, der Motivationstheorie und der Orientierung an den Stakeholdern berücksichtigt, begünstigt die Akzeptanz betriebswirtschaftlicher

Lehrinhalte. Anfangs entstanden durch Berührungängste Konflikte, heute ist Management für NPOs zur Normalität geworden. Für den Einsatz dieses Managementwissens ist die Bezugnahme auf eines der dargestellten Management-Modelle eine Orientierung bei den tagtäglichen Einsätzen.

Die Wahl zwischen einem systemtheoretischen Ansatz, der hilft, die Komplexität zu beherrschen, aber selbst ebenfalls hochkomplex ist, und der Nutzung der klassischen Kenntnisse der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre hängt vom eigenen fachlichen Ansatz und Werturteil ab.

Die komplexe Sprache, die in der systemtheoretischen Betriebswirtschaftslehre verwendet wird, kann eine weitere Verbreitung erschweren. Managerinnen und Manager in NPOs müssen über ein Wissen aus harten und weichen Faktoren verfügen.

Diese lassen sich zusammenfassend wie folgt wiedergeben:

Harte Faktoren:

- Zivilrecht und Gesellschaftsrecht: Welche Kriterien sind einzuhalten, damit ein Unternehmen am Markt agieren darf?
- Standort
- Steuerrecht
- Finanzierung
- Organisation (Struktur und Abläufe, Prozesse, Projekte)
- Marketing
- Unternehmensführung (Personalwirtschaftslehre - hart)
- Rechnungswesen und die dort genutzten Instrumente der kaufmännisch Verantwortlichen

- Corporate Governance: Geschäftsführung und Aufsicht, die Rolle der internen und externen Revision

- Corporate Compliance: Risikomanagement, Schutz vor Reputationsschäden durch Nichteinhaltung von Gesetzen im jeweiligen Verantwortungsbereich

Weiche Faktoren

- Institutioneller/verhaltenswissenschaftlicher Ansatz: im Mittelpunkt steht der Mensch,

- Unternehmen als soziale Gebilde,

- der einzelne Mitarbeiter und die Gruppe spielen eine wichtige Rolle für dynamische Prozesse,

- Motivationstheorie,

- Leadership und arbeitspsychologisches Wissen,

- Rolle der Information und Kommunikation,

- Human Resources (Personalwirtschaftslehre - weich),

- Organisationsentwicklung (lernende Organisation, bereit für Innovationen),

- Corporate Social Responsibility (CSR),

- Responsible Capital Investment.

Insgesamt ist ein erheblicher Fortschritt in der **theoretischen Analyse** der Sozialwirtschaft festzustellen.

Die rechtlichen und ökonomischen **Herausforderungen** sind gestiegen, dabei ist die **Komplexität** im Management höher als im Industriebetrieb.

Neben den Eigentümern (Stakeholdern) ist eine große Zahl an

Interessenträgern (Stakeholdern) im Blick zu halten. Neben den Vereinsmitgliedern, Stiftern und Gesellschaftern sind dies die Zuwendungsgeber, Aufsichtsbehörden, sozialen Ämter bei den Kommunen und Kostenträgern, Spenderinnen und Spender und nicht zuletzt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Betriebswirtschaftliches Wissen in Bezug auf die Sozialwirtschaft und die gezielte Anwendung auf Sozialunternehmen sind aktuell gefordert.

Schlüsselfaktor für erfolgreich geführte NPOs sind **gut ausgebildete Führungskräfte**. Diese Erkenntnis setzt sich immer weiter durch. Dies zeigt nicht zuletzt die enorme Anzahl an **Managementstudiengängen** im Dritten Sektor. Vermehrt inserieren NPOs Stellen für betriebswirtschaftlich und fachlich ausgebildete Leistungskräfte. Ein weites Betätigungsfeld für die Ausbildung und den praktischen Einsatz.

Wichtige Begrifflichkeiten

Nonprofit-Management ist die Managementlehre für NPOs. Unter Management allgemein wird jedwede Tätigkeit im Zusammenhang mit dem **Leiten** einer Organisation und der **Führung** von Mitarbeitenden verstanden (Vogelbusch 2018b, S. 5).

NPOs sind wesentliche Akteure, die im sozialen Bereich (aber auch in der Kultur, im Sport und im Umweltschutz) Dienstleistungen anbieten und daneben Lobbyarbeit (Advocacy) für schwache und benachteiligte Menschen unternehmen.

Das Management von NPOs unterscheidet sich grundlegend von dem Management gewinnorientierter Unternehmen, insbesondere durch die Fokussierung auf Mission und Werte anstelle von Profitmaximierung. Die Komplexität der Führung solcher Organisationen erfordert

spezielle Managementstrategien, um ihre Effektivität und Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Betrachtet man die historische Herausbildung der Managementlehre, stellt man fest, dass im deutschsprachigen Raum zunächst Krankenhäuser, Dienstleistungserbringer und andere Sozialunternehmen behandelt wurden. Speziell in der Schweiz hat sich eine Lehre für Verbände und NPO entwickelt.

Vor der Darstellung der Entwicklung der Managementlehre für Sozialunternehmen im Einzelnen seien einige der hier verwendeten Begriffe erläutert und abgegrenzt.

Der englische Begriff Management ist angloamerikanischer Herkunft. Das Wort Management, das im deutschen Sprachgebrauch üblich geworden ist, ist vom Lateinischen manus die Hand und agere führen abgeleitet. Management ist also das „an der Hand führen“. Unter Management versteht man nach einer herkömmlichen Definition der Betriebswirtschaftslehre jedwede Tätigkeit im Zusammenhang mit der Leitung eines Unternehmens (Vogelbusch 2018b, S. 5).

Gewerbliche Unternehmen sind die Orte der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen. In Unternehmen werden betriebliche Einsatzfaktoren (Inputs) miteinander verknüpft, um Outputs zu erzielen. Die Leitung des Unternehmens strebt eine Wertschöpfung an, das heißt, dass ein höherer Wert an Leistungen entsteht, als an Vorleistungen in die Produktion gesteckt wird. Gewerbliche Unternehmen streben regelmäßig einen Gewinn an, der an die Eigentümer als Vergütung ihrer Tätigkeiten fließt.

NPOs (engl., Not for Profit Organisation) sind gemeinnützige Körperschaften, die sich nach ihrer Satzung verpflichtet haben, die

Allgemeinheit oder besondere bedürftige Personen und Gruppen selbstlos zu fördern.

Eine NPO muss sich allerdings genauso wie ein gewerbliches Unternehmen effizient und wirtschaftlich verhalten, um zumindest auf mittlere Sicht die entstehenden Aufwendungen durch Erträge zu decken.

Dies wird umgangssprachlich als „Erzielen einer schwarzen Null“ bezeichnet. Es ist jedoch darüber hinaus zwingend erforderlich und steuerrechtlich auch zulässig, dass Gewinne erwirtschaftet werden.

Die Gemeinnützigkeit schließt jedoch aus, dass Gewinne an die Vereinsmitglieder bzw. Gesellschafterinnen und Gesellschafter ausgeschüttet werden.

Sozialunternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in der Sozialbranche tätig sind. Traditionell werden die Gesundheits- und die Pflegebranche unter die Sozialbranche gefasst. Hinzu kommen weitere Hilfebereiche wie die Eingliederungshilfe (Behinderterhilfe), die Kinder- und Jugendhilfe (KJH) und weitere Soziale Beratungsbereiche (Straffälligenhilfe, Wohnungslosenhilfe, Drogenberatung usw.).

In der Sozialwirtschaft gibt es traditionell gemeinnützige und kommunale Unternehmen bzw. Einrichtungen (Regie- und Eigenbetriebe, Stiftungen, gGmbH und Vereine).

Vereine und Verbände sind gemeinnützige Körperschaften in der Rechtsform des eingetragenen Vereins. Verbänden geht es vorrangig um den Nutzen ihrer Mitglieder. Je nach ihrer Satzung kann bei ihnen aber auch die Unterstützung von Nichtmitgliedern Ziel der Betätigung sein. Insbesondere in der Sozialbranche spielen Großvereine eine bedeutende ökonomische Rolle.

Schätzungen auf der Basis der etwa 600 Vereinsregister in Deutschland gehen davon aus, dass derzeit mehr als 600.000 Vereine tätig sind. Darunter sind als wichtigste Kategorien über 200.000 Sportvereine, knapp 75.000 diakonische bzw. karitative Vereine und 60.000 Kulturvereine zu nennen. Wirtschaftlich bedeutsam sind Vereine der Freien Wohlfahrt. Sie stellen als Arbeitgeber über 5% aller Beschäftigten an (Vogelbusch 2020, S. 21).

Bedeutung des Begriffs Nonprofit Management in verschiedenen Disziplinen und Theorien

Historische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen für NPOs

Für viele NPOs bilden die institutionellen Rahmenbedingungen des Sozialstaats die Basis für die Finanzierung der anfallenden Aufwendungen. Der Sozialstaat hat sich in verschiedenen Phasen entwickelt. Die Wurzeln der heutigen Sozialwirtschaft lassen sich bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen.

In Europa ergaben sich durch die sozialen Folgen der Industrialisierung (Bevölkerungsanstieg speziell in den Städten) besondere Herausforderungen. Die Staaten haben mit unterschiedlichen Systemen reagiert. In angelsächsischen Ländern gibt es eine liberale Tradition, die auf garantierte Mindestlebensstandards, aber niedrig nivelierende Sozialpolitik setzt.

Stattdessen wird das Erwerbseinkommen begünstigt, welches um familiäre Unterhaltszahlungen, private Versicherungsansprüche und mildtätige Gaben ergänzt wird. Dem stehen sozialstaatliche Lösungen mit einer Bandbreite an Modellen gegenüber. Auf der einen Seite existiert eine starke verbandliche Orientierung, in der Mitte befindet sich ein Mischsystem aus privaten, frei-

gemeinnützigen und staatlichen Organisationen und auf der anderen Seite sind es stark staatlich orientierte Modelle (Skandinavien).

In Deutschland wurde 1949 im Grundgesetz das Gebot festgeschrieben, dass die Bundesrepublik Deutschland ein sozialer Rechtsstaat sein soll. In der Nachkriegszeit haben sich die Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen erheblich verändert, insbesondere durch die sozialliberale Regierung wurde der Wohlfahrtsstaat ausgebaut. In den Jahren von 1970 bis 1990 erlebte der Wohlfahrtsstaat eine Blüte; seit der deutschen Wiedervereinigung ist durch die knapper werdenden finanziellen Mittel eine gewisse Stagnation zu verspüren. Allerdings wächst der Bedarf an sozialen Leistungen aufgrund der demografischen Entwicklung weiter an.

1986 veröffentlichte Peter Schwarz eine Broschüre „Management in NPO“. Diese baute er 1992 zu einem über 500 Seiten umfassenden Buch „Management in Nonprofit-Organisationen“ aus (Schwarz 1986, 1992). Schwarz legt mit diesen Büchern eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien und ähnliche NPO vor.

Aus der Darstellung der besonderen Probleme im Nonprofit-Bereich ergeben sich spezielle Techniken des Managements, die er mit weiteren Mitstreitern (Purtschert, Giroud und Schauer) an der Freiburger (CH) Universität zu einem Management-Modell ausbaut. Heute bietet das Freiburger Management-Modell ein ganzes Programm für die Leitung von NPOs (Schwarz et al. 2005; Lichtsteiner et al. 2020).

Die Managementmodelle aus St. Gallen haben Generationen von

Praktikerinnen und Praktikern geprägt. Sie wurden von Hans Ulrich entwickelt. Sie liegen mittlerweile in vier Generationen vor (weitere Darstellungen unter Vogelbusch 2017, S. 147 ff.). Ein herausragender Vertreter des systemischen und ganzheitlichen Managementansatzes ist Fredmund Malik.

Von ihm stammen bahnbrechende Konzepte zum Leadership und zur Governance. In St. Gallen gründete er ein Managementinstitut, in dem er Generationen von Managerinnen und Managern in systemischen Managementkonzepten, Leadership und Governance unterrichtet. Die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für NPOs und Sozialunternehmen sind einem permanenten Wandel unterworfen. Aufgrund der sich ständig ändernden Bedingungen muss schließlich das Management der NPOs professionalisiert werden.

Abbildung 1, auf der nächsten Seite, fasst die bedeutenden Entwicklungen und Veränderungen der historischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Phasen der Entwicklung des Managements von NPO zusammen.

Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Nonprofit-Organisationen

Die Anfänge des Managements von NPO gehen bis in die 1970er-Jahre zurück. Seitdem hat sich eine spezielle Betriebswirtschaftslehre für NPOs entwickelt.

Ein erstes Lehrbuch, das sich mit Management von sozialwirtschaftlichen NPO beschäftigt, stammt vom Diakoniker Albrecht Müller-Schöll (1927-1997). Er gründete die Diakonische Akademie in Stuttgart, die heutige Berliner Bundesakademie (bakd), und befasste sich mit Regeln des „systemischen Entscheidens, Planes, Organisie-

rens, Führens und Kontrollierens in Gruppen“ (Müller-Schöll und Priepeke 1983).

Seit den Arbeiten von Peter Schwarz in Freiburg (CH) wird seit Mitte der 1980er-Jahre das Management von NPO thematisiert (Schwarz 2005, 2006; Schwarz et al. 2005). An der Universität Freiburg (CH) wurde eine Beratergruppe für Verbandsmanagement gegründet.

Zunächst war es unter den Leitungskräften der NPO umstritten, ob betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente zum Einsatz kommen sollten.

An anderer Stelle hat Vogelbusch (2017) die verschiedenen Etappen dargestellt, die bei der Implementierung des Managements in NPO durchschritten werden mussten.

Die Vertiefung und Verbreiterung (Deepening and Broadening) der Betriebswirtschaftslehre ist zum einen dadurch gekennzeichnet, dass sich das Fach weiter aufgefächert hat, indem vornehmlich aus den Vereinigten Staaten von Amerika neue praxisorientierte Konzepte rezipiert wurden. Zum anderen hat die Managementlehre für NPOs vonseiten der Sozialwissenschaften und Psychologie neue Impulse erfahren (Vogelbusch 2017, S. 42 ff.). Dabei hat sich die Betriebswirtschaftslehre immer weiter in „Nischen“ verästelt.

Neben ingenieurtechnischen und betriebswirtschaftlichen Konzepten profitierte die BWL davon, dass vertiefte sozialwissenschaftliche Ansätze aus den Verhaltenswissenschaften und der Psychologie zur Untersuchung der Entscheidungen in den Betrieben hinzugefügt wurden. Damit ergab sich eine verbesserte Einsatzfähigkeit in praktischen Entscheidungssituationen.

Zeit	Bezeichnung	Inhalt der Phase
ab 1800	Stadium der Entwürfe eines sozialen Wirtschaftens	Begriff „Sozialwirtschaft“ stammt aus Frankreich, Katholische Soziallehre [1891 Sozialenzyklika] – Gedanke der Subsidiarität, Nationalökonom Léon Walras entwickelte den Gedanken der „sozialen Ökonomie“.
ab 1820	Bildung von Genossenschaften	Kooperativ- und Genossenschaftsbewegung, deutsches Genossenschaftsgesetz (1889) erlaubt keine soziale Betätigung.
ab 1850 bzw. 1890	sozialpolitische Gestaltung solidarischen Wirtschaftens	in Deutschland gründen sich christliche Initiativen, um die Not in Folge der Industrialisierung und Verstädterung zu lindern, Bismarck führt die gesetzliche Sozialversicherung ein (Solidarprinzip). In Frankreich: Bewegung des Solidarismus.
ab 1970	Ausmessung eines eigenen Wirtschaftsbereichs	boomartiges Wachstum des Wohlfahrtsstaates und damit der Leistungserbringer, noch gilt das Subsidiaritätsprinzip mit dem Vorrang der frei-gemeinnützigen Leistungserbringer, Selbstkostendeckungsprinzip und Investitionszuschüsse gelten im Finanzierungs-bereich, besondere Aufgaben der Sozialpolitik auf kommunaler Ebene (Selbstverwaltung, Partizipation z.B. im Bereich der Jugendhilfe)
ab Mitte der 1970-er Jahre	Paradigmenwechsel im Verständnis des Sozialstaats	Kritik am „Versorgungsstaat“ und der „Herrschaft der Funktionäre“/„Wohlfahrtsdiktatur“, Professionalisierung der Sozialen Arbeit durch Gründung zahlreicher Fachhochschulen.
zeitgleich	im Umweltbereich, in der Kultur und in anderen Bereichen	Auftreten von Bürgerinitiativen und Vereinen, die Lobbyarbeit für Umweltthemen, weltweite Solidarität, Antikorruption, Bildung, Entwicklungszusammenarbeit usw. betreiben, zunehmend werden Spenden und Mitgliedsbeiträge eingeworben
ab 1980	Auftreten von Sozialunternehmen	Unternehmen stellen die eigene Effizienz und Wirtschaftlichkeit in den Mittelpunkt ihres Handelns, ökonomisches Denken wird in das Management integriert, Veröffentlichungen und Studiengänge zum „Sozialmanagement“ entstehen.
ab 1986/87	Entwicklung des Freiburger Managementmodells (FFM)	Das FFM wurde von Peter Schwarz, Robert Purtschert, Charles Giroud und Reinbert Schauer als Grundlage für das Nachdiplomstudium in Verbands- und Nonprofit-Management entwickelt.
ab 1990	Umbau des Sozialstaats, Neue Steuerungsmodelle, Evaluation der Wirkungen (Outcome und Impact), Globalisierung und deutsche Wiedervereinigung	Politik installiert zunehmend sozialpolitische Steuerungsinstrumente, Abkehr vom Kostendeckungsprinzip, Leistungsverträge, Projektzuschüsse, Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen, Entgeltverhandlungen, Benchmarking der Kostenträger, trotz zunehmender Fälle werden Finanzmittel geringer, Sozialraumorientierung, Quartiersmanagement, im Bereich der Pflege und der Krankenhäuser werden prospektive Entgelte (feste Preise, DRG) eingeführt.
ab Ende der 1980-er Jahre	europäische Positionierung der Sozialdienste	Zunehmend befasst sich die EU mit sozialpolitischen Themen, Revision der Social Charta (1999), Sozialunternehmen werden explizit in den Blick genommen, Kommissionsinitiative für soziales Unternehmertum [2011]/(2014)
1986, 1992, 1996	Peter Schwarz begründet die NPO-Managementlehre	1986 veröffentlicht eine Broschüre "Management in NPO", 1992 das Buch "Management in Nonprofit Organisationen", eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. 1996 folgt das "Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen", eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO) (Vereine, Verbände, Wohlfahrts- und Karitativ-Organisationen, Kirchen, Parteien)
1996	Christoph Badelt gibt ein Handbuch für NPO heraus	das NPO-Institut an der WU Wien veröffentlicht das Handbuch der Nonprofit Organisation, 2022 liegt die 6. Auflage vor
ab 2000	Professionalisierung der Sozialunternehmen, Struktur-reformen, neue Instrumente der Finanzierung	Etablierung des Sozialmanagements, erste Masterstudiengänge zum „Nonprofit-Manager“ und "Sozialmanagement" werden gebildet, Bologna-Prozess mit Bachelor und Masterstudiengängen, zahlreiche Studiengänge zum HCM- und Pflege-Management, Corporate Governance Kodizes auch im Non-Profit-Sektor, Initiative Transparente Zivilgesellschaft, Compliance und erhöhte Anforderungen an Aufsichtsgremien, Verschärfung der gesetzlichen Bestimmungen, strenge Rechtsprechung, Haftung von Vorständen/Aufsichtsräten
ab 2010	VUCA-Rahmenbedingungen	Veränderungsmanagement, agiles Management, Holokratie & Co
2012	Bernd Helmig und Silke Boenigk: Nonprofit Management	veröffentlichen ein preisgekröntes Buch, das die internationale Perspektive für NPO Management öffnet, sie beschreiben, wie ausgehend aus den Vereinigten Staats von Amerika das Nonprofit Management zunehmend professionalisiert wird

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Abbildung 1: Geschichtliche Phasen der Entwicklung des Managements von NPO im Sozialsektor

Es entstanden in den angelsächsischen Ländern pragmatische Ansätze - immer mit dem Fokus, dem Management in der konkreten Situation ein Instrument bzw. ein Konzept an die Hand zu geben, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Insgesamt ist festzustellen, dass sich neben der verhaltenswissenschaftlichen Vertiefung der Betrachtung die Auffächerung des Fachs in vier Managementkonzepte niedergeschlagen hat, die für viele in der Betriebswirtschaft Tätige zu einer festen Leitidee geworden sind:

1. Controlling
2. Qualitätsmanagement
3. Prozessmanagement bzw. Reengineering
4. Marketing

Nähere Erläuterungen zu diesen Ansätzen finden sich bei Vogelbusch 2017, S. 42.

Ausprägung der Betriebswirtschaftslehre in der Nachkriegszeit in Deutschland

Insgesamt ist die heute im deutschsprachigen Raum gelehrte Managementtheorie weiter gefasst als dies in der klassischen Betriebswirtschaftslehre der Nachkriegszeit der Fall ist.

Die Integration der verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre und die Übernahme der genannten vier Managementkonzepte fasst Abbildung 2 zusammen.

Managementlehre für Nonprofit- und Sozialunternehmen

Das Management von NPOs profitiert von der breiteren und praxisorientierten Ausrichtung (Vogelbusch 2017, S. 174 ff.; Wendt 2014, S. 64 ff.). Im Ergebnis kommt es mehr denn je darauf an, dass eine NPO schnell erforderliche Informationen aus dem eigenen

Nr.	neue Konzepte	Inhalt
1	verhaltensorientierte Betriebswirtschaftslehre	Erweiterter Blick auf das Unternehmen als Organisation, das tatsächliche Verhalten wird thematisiert, Motivation der Mitarbeiter und die Rolle von Gruppen spielen eine Rolle.
2	Controllingkonzept	Ausbau des Rechnungswesens zu einem Managementinstrument, Aufgabe des Controllers ist es, das Unternehmen zu steuern, die Teilbereiche des Betriebs sollen integriert werden.
3	Marketingkonzept	Die Vertriebsfunktion wird erweitert zur Führungsfunktion für das gesamte Unternehmen, Marketing übernimmt die Rolle der leitenden Unternehmensphilosophie: alle Überlegungen sind am Kunden auszurichten.
4	Qualitätsmanagementkonzept	Zunächst als Instrument zur verbesserten Herstellung entwickelt, zunehmend als Managementkonzept eingesetzt (Total Quality Management), auf allen Unternehmensebenen werden Mitarbeiter auf eine hohe Qualität verpflichtet.
5	Prozessmanagementkonzept	Neben der herkömmlichen Betrachtung der Struktur und der Aufgaben werden die Prozesse in den Blick genommen. An den Kernprozessen wird die Organisation ausgerichtet (Konzept des Reengineering), neu im Blick: Zulieferer und der Service bzw. das Netzwerk kooperierender Partner.

Abbildung 2: Betriebswirtschaftliche Konzepte aus der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts

Betrieb vorliegen hat und dann die Fähigkeit besitzt, sich in den angebotenen Leistungen, den Arbeitsstrukturen und Prozessen anzupassen.

Es geht heute nicht nur darum, auf Markterfordernisse flexibel zu reagieren, also eine Strategie (Harry I. Ansoff) zu entwickeln, Märkte zu verteidigen oder nur auf die Stärke der eigenen Ressourcen zu setzen, sondern die Fähigkeit zum schnellen Anpassen aufzubauen. Hierfür sind geeignete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden.

Geeignete Strukturen und ein reibungsloser „Fluss“ sollen durch Organisations- und Personalent-

wicklung eine NPO flexibel und anpassungsfähig machen (ausführliche Darstellung in Vogelbusch 2018, S. 249 f.).

Vertiefung der Managementlehre für Sozialunternehmen

Unter der Vertiefung der betriebswirtschaftlichen Theorie ist die Übernahme wesentlicher Forschungsergebnisse aus den sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen zu verstehen.

Neben dem produktivitätsorientierten Ansatz, wie er beispielsweise von Eugen Schmalenbach oder Erich Gutenberg vertreten wurde (Vogelbusch 2017, S. 34 ff.), wurden insbesondere in den

angelsächsischen Ländern unverkrampt auch Erkenntnisse der Motivations- und Verhaltensforschung bzw. der Psychologie übernommen. Wichtigste Wegbereiter dieser vertieften Analyse der Phänomene im Unternehmen sind z.B.

- Herbert A. Simon (1916–2001) mit seiner Theorie der beschränkten Rationalität,
- Ronald Coase (1910–2013), der die Institutionentheorie begründete,
- Oliver E. Williamson (geb. 1932) mit seiner Theorie der sog. Transaktionskosten,
- Abraham Maslow (1908–1970) der Psychologe, der die Bedürfnisse der im Unternehmen tätigen Menschen untersuchte, bekannt ist die Maslowsche Bedürfnispyramide,
- Douglas McGregor (1906–1964) Führungstheorie X und Y,
- Frederick Herzberg (1923–2000) Arbeitswissenschaftler und klinischer Psychologe, der die sog. Zwei-Faktoren-Theorie oder Motivator-Hygiene-Theorie entwickelt hat,

- Frederick Taylor mit seinen Untersuchungen zur effizienten Arbeitsorganisation,
- Fred E. Fiedler (1922–2017) Industrie- und Organisationspsychologe, Begründer der Kontingenztheorie,
- Hans Ulrich (1919–1997) Begründer der systemorientierten (kybernetischen) Betriebswirtschaftslehre (Vogelbusch 2017, S. 44 ff.).

Verbreiterung der Managementlehre für Sozialunternehmen

Unter der zweiten Entwicklung (Verbreiterung) ist die immer weiter

Nr.	Branche	Inhalt
1	Krankenhäuser	mittlerweile gibt es eine gut ausgebaute Krankenhausbetriebswirtschaftslehre, mehrere Lehrbücher thematisieren Strukturen, Abläufe und Führungsfragen, meist sind die Ansätze vom systemtheoretischen Ansatz geprägt
2	Dienstleistungsunternehmen	in Deutschland und international liegen Konzepte zur Beschreibung der Spezifik der Dienstleistungsunternehmen vor, aus den Besonderheiten der immateriellen Leistungserstellung ergeben sich Konsequenzen für die Unternehmensleitung
3	öffentliche Unternehmen	parallel haben sich die Anforderungen an Manager in der öffentlichen Verwaltung und in der Geschäftsführung öffentlicher Unternehmen erhöht, es lassen sich verschiedene Phasen unterscheiden: klassisches Bürokratiemodell, Neues Steuerungsmodell, Corporate Governance, Public Management
4	Vereine und Verbände im Bereich Nonprofit (NPO)	besonders aus der Systemtheorie wurden Ansätze (in St. Gallen und Freiburg, beide CH) zur Unternehmensführung und zum Verbandsmanagement entwickelt, die sich zur Übertragung auf NPO eignen, es liegen verschiedene Generationen an Modellen vor, z.T. wurden diese explizit auf die Sozialwirtschaft übertragen
5	Sozialunternehmen	in Grundzügen ausgearbeitet, erste Lehrbücher liegen vor, erstmals 1983 erscheint ein Buch mit dem Titel "Sozialmanagement", durch die sich wandelnden äußeren Rahmenbedingungen ergibt sich jüngst ein erhöhter Bedarf an Professionalität

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Abbildung 3: Ausdifferenzierte Ansätze der Betriebswirtschaftslehre für ausgewählte Branchen

voranschreitende Ausdifferenzierung der Betriebswirtschaftslehre nach Branchen zu verstehen. Es ergibt sich eine immer kleinteiligere Betrachtung verschiedenster Branchen.

In Abbildung 3 findet sich bezogen auf Sozialunternehmen und NPOs die Darstellung folgender Branchen der unterschiedlichen Branchen.

Ausdifferenzierung der Managementlehre und Übernahme der Konzepte der verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre

Neben den beschriebenen vier Managementkonzepten ist die betriebswirtschaftliche Theorie durch die Sozialwissenschaften und die

Psychologie wesentlich angeregt worden. Neben den „harten Faktoren“, die für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit erforderlich sind, wurde zunehmend erkannt, dass in Dienstleistungsunternehmen die sog. „weichen Themen“ – beispielsweise die Organisations- und Personalentwicklung – besonders in den Blick genommen werden müssen.

Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung setzt auf den geplanten und systematischen Wandel in einer Organisation. Dies geschieht, indem die Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur sowie das

individuelle Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst werden. Die Organisationsentwicklung setzt dabei darauf, die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weitgehend an den Entwicklungsprozessen zu beteiligen. Dabei verfolgt sie als Ziel einerseits, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern und andererseits auch der Entfaltung der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Organisation zu dienen.

Unter dem Schlagwort „**Humanisierung der Arbeit**“ werden Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens und Arbeitsbedingungen für die beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erörtert. Eine positive Arbeitseinstellung führt zu einer höheren Zufriedenheit und verbesserten Arbeitsleistung.

In den 1960er- und 1970er-Jahren wurden die situative Führungstheorie und das Kontingenzmodell ausgebaut, um Möglichkeiten zur verbesserten Unternehmensführung zu erforschen. Der Kontingenzansatz knüpft an die klassische Organisationstheorie (insb. der Bürokratietheorie) an. Im Vordergrund steht das Bestreben, Organisationsstrukturen in systematischer Weise empirisch zu erfassen und Unterschiede in der Ausgestaltung (Varianzen) zu erklären. Aus vergleichenden Strukturanalysen werden Erkenntnisse zur Gestaltung abgeleitet, darüber hinaus werden Entscheidungsprozesse und die Macht explizit betrachtet. Ab Mitte der 1980er-Jahre beschäftigt sich die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie mit dem Thema der Unternehmenskultur und deren Wandel in Organisationen.

Personalentwicklung

Ein weiterer Managementbereich, in den die sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse eingebracht wurden,

ist der Bereich der betrieblichen Personalpolitik. In den 1960er- und 1970er-Jahren hat sich das Personalwesen hin zur Personalwirtschaft – dem sog. **Human Resource Management** – entwickelt.

Unter **Personalentwicklung** versteht man die Förderung und kontinuierliche Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden. Das Human Resource Management zielt auf die ganzheitlich-strategische Dimension der Personalfunktion ab. Das Unternehmen mit seinen Mitarbeitenden soll in eine strategisch erfolgreiche Position gebracht werden.

Neben ökonomischen Zielen, die sich auf die von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erbrachte Arbeitsleistung erstrecken und das erforderliche Personal zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort bereitstellen, werden nicht-ökonomische oder soziale Zielsetzungen verfolgt. Darunter versteht man die Motivation, Zufriedenheit und Anerkennung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Es gilt ein gutes Betriebsklima und eine leistungsfördernde kundenorientierte Unternehmenskultur zu erarbeiten.

Da 60–70 % der Aufwendungen im Bereich Personal entstehen, ist dies der eigentliche Kernbereich, der darüber entscheidet, ob sich ein Sozialunternehmen erfolgreich entwickelt und künftige Anforderungen bewältigen wird.

Für das Personalmanagement besteht eine doppelte Aufgabe:

- die **Verfügbarkeit** des im Leistungsprozess quantitativ, qualitativ, räumlich und zeitlich benötigten Personals = Herstellung der personellen Verfügbarkeit (**Personalplanung**);
- der Einsatz des Personals sollte einerseits eine möglichst hohe

Leistungswirksamkeit und andererseits eine möglichst hohe Zufriedenheit auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermöglichen = Beeinflussung der personellen Wirksamkeit.

Neben der Perspektive der klassischen Betriebswirtschaftslehre, die die im Unternehmen eingesetzten Produktionsfaktoren und ihre optimale Kombination betrachtet, werden einzelne Mitarbeitende mit ihrem Recht auf Entwicklung ihrer **Persönlichkeit** sowie das Team bzw. die Gruppe in den Blick genommen. Für die im Unternehmen Tätigen spielen seitdem Themen wie **Kommunikation** und **Motivation** eine wichtige Rolle.

Ein wesentliches Instrument der Personalentwicklung sind **Fortbildungen**, mit denen das Wissen der Mitarbeitenden auf einem aktuellen Stand gehalten werden soll. Immer entscheidender werden das **lebenslange Lernen** und der permanente Prozess der weiteren Qualifikation für den unternehmerischen Erfolg.

Wenn es gelingt, die Potenziale zu heben, die in den Kenntnissen, Kompetenzen und beruflichen Erfahrungen der Mitarbeitenden liegen, sichert dies die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens ab. Die Personalentwicklung ist also eng mit der Organisationsentwicklung verzahnt.

Daneben verfolgt die Personalpolitik des Unternehmens das Ziel, den für die Zukunft notwendigen **Fach- und Führungskräftebestand** zu sichern. Im erforderlichen Umfang sollen **Nachwuchsführungskräfte** und **Fachleute** im Unternehmen gefördert und bedarfsgerecht dargestellt werden.

Die Personalentwicklung steigert die **Mitarbeiterzufriedenheit** und

verbessert die Leistungsmotivation. Beides ist in Zeiten sich immer schneller wandelnder Rahmenbedingungen eine unverzichtbare Grundlage für das Unternehmen.

Typen von NPOs und Sozialunternehmen in Deutschland als Nutzer der Managementlehre

Die NPOs bieten heute ein heterogenes, vielgestaltiges Bild. Es gibt unterschiedliche Typen von Organisationen und Unternehmen in diesem Bereich. Dies zeigt Abbildung 4.

Zur Abgrenzung der gemeinnützigen Sozialunternehmen (Typ NPO) werden auch gewerbliche und öffentliche Sozialunternehmen aufgeführt. In den letzten Jahren entstand eine enorm erweiterte Vielfalt an Trägern, Gesellschaftsformen und Unternehmensgrößen. Die Struktur ist einem steten Wandel und häufigen Neugründungen, Übernahmen, Fusionen und auch Schließungen unterworfen. Wenn heute vom Nonprofit-Management gesprochen wird, sollte diese vielfältige Landschaft an Organisationen und Unternehmen im Blick sein.

Herausforderungen im Management von NPOs

Im folgenden werden fünf Herausforderungen benannt.

Finanzierung und Ressourcenmanagement

NPOs können einmal als Dienstleistungserbringer im sog. Sozialmarkt tätig werden. Dann weisen sie eine mehr oder weniger gesicherte laufende Finanzierungsgrundlage durch Finanzierungsgesetze (z.B. Krankenhausfinanzierungsgesetz oder Pflegestärkungsgesetze I-III) auf.

Die Sozialgesetzbücher (SGB) bilden den Rahmen für diesen Typus von NPOs.

Typ	Branche	Charakterisierung
gewerbliche Sozialunternehmen	Gesundheitswirtschaft und Pflege	gewinnorientiert, wenn sie als Aktiengesellschaft an der Börse notiert sind, sind sie kapitalmarktorientiert und finanzieren ihr Eigenkapital durch Veräußerung von Aktien an der Börse durch Zukauf von Einrichtungen entstehen größere Konzerne
gewerbliche Sozialunternehmen	Gesundheitswirtschaft und Pflege, andere Branchen	gewinnorientiert, aber nicht kapitalmarktorientiert, sie finanzieren ihr Eigenkapital über private Gesellschafter; meist nur kleine Unternehmen oder mittelständische Unternehmen
kommunale Nonprofit Unternehmen	Kultur, Bildung, Umwelt, Infrastruktur usw.	i.d.R. gemeinnützig, in der Satzung ist Einsatz für die kommunalen Belange festgeschrieben
kommunale Sozialunternehmen	soziale Branchen der Daseinsvorsorge	i.d.R. gemeinnützig, in der Satzung ist die Versorgung der jeweiligen Kommune festgeschrieben
öffentliche Sozialunternehmen auf Bundes- oder Landesebene	Gesundheitswirtschaft und Pflege	Bundeswehrkrankenhäuser, Universitätsklinik und Landskliniken (z.B. für Psychiatrie)
öffentliche Sozialunternehmen in Trägerschaft einer Kasse	Gesundheitswirtschaft	Knappschaftskrankenhäuser und Reha-Einrichtungen
Sozialunternehmen der Freien Wohlfahrtspflege	alle Branchen	Zusammenwirken von professionellem Management und ehrenamtlichen Engagement, mittelständische oder größere Unternehmen mit z.T. einer Vielzahl von Einrichtungen, meist nur für eine ambulante oder stationäre Einrichtung, Trend in den letzten Jahren zur Bildung von Verbänden (Holding)
Sportvereine	alle Sportarten	Breitensport und Spitzensport (i.d.R. unter einem Dach), Ausgliederungen des Profisports möglich
soziokulturelle Nonprofit-Organisationen	kulturelle und gesellschaftliche Themenstellungen	Kulturelle Vereine, Freizeitvereine, spirituelle Organisationen
basisorientierte Selbsthilfeeinrichtungen (Nonprofit Organisationen)	alle Branchen	geprägt vom persönlichen Einsatz der Mitglieder, ehrenamtliches Engagement, i.d.R. in der Rechtsform eines e.V., kleinere Unternehmen mit einer geringen Beschäftigtenzahl, meist nur für eine ambulante oder stationäre Einrichtung
politische Nonprofit-Organisationen	Parteien, Förderstiftungen	klassische Parteiarbeit, Bürgerinitiativen und Bündnisse, neue Formen des politischen Engagements
Social Entrepreneurs	alle Branchen	Social Entrepreneurs verfolgen das Ziel, mit ihren Produkten/Leistungen einen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt zu leisten, dabei nutzen sie unternehmerische Ansätze

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Abbildung 4: Typen von Sozialunternehmen

Charakteristisch für diesen ersten NPO Typus ist, dass Leistungen gegenüber Patientinnen und Patienten bzw. Heimbewohnerinnen und Heimbewohnern bzw. gehandicapten Menschen erbracht werden, für die aufgrund gesetzlicher Bestimmungen ein Anspruch auf Refinanzierung der Kosten durch z.B. die Kranken-/Pflegekasse bzw. die öffentliche Hand (auf kommunaler oder Landesebene) besteht.

Zum anderen gibt es den Typus der philanthropisch finanzierten NPO. Diese sind auf externe Finanzierungsquellen außerhalb des Leistungsaustauschs angewiesen. Wichtige externe Finanzierungsquellen sind Spenden, Vermächtnisse, Finanzmittel von Förderstiftungen, Betriebskosten- und Projektzuschüsse. Oft werden Fördermittel für Investitionen bereitgestellt. Die Unsicherheit und Unbeständigkeit dieser Einnahmequellen stellen für den zweiten Typus der NPO eine erhebliche Herausforderung dar.

Beide NPO-Typen müssen effektiv mit den begrenzten finanziellen Ressourcen haushalten, um ihre Programme und Dienstleistungen aufrechtzuerhalten und dauerhaft am Markt bzw. als philanthropische Organisation zu bestehen.

Personalmanagement und Freiwilligenarbeit

Viele NPOs sind auf die Arbeit von Freiwilligen angewiesen. Eine besondere Herausforderung ist die Gewinnung und Bindung von Freiwilligen. Freiwillige stehen oft nur unregelmäßig und unvorhersehbar zur Verfügung. Die Gewinnung, Schulung, Einarbeitung und Motivation von Freiwilligen erfordert spezifische Managementfähigkeiten. Darüber hinaus müssen NPOs eine positive Arbeitskultur für ihre bezahlten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schaffen, die oft unter vergleichsweise niedrigeren

Gehältern und hohen Arbeitsanforderungen arbeiten. Gerade beim Typus 2 (philanthropisch finanzierte NPO) ist es oft bei kleineren Organisationen zu beobachten, dass immer wieder Projektzuschüsse beantragt werden und so eine unbefristete Anstellung von Mitarbeitenden schwierig ist. Für eine solche Tätigkeit kommen insbesondere intrinsisch motivierte Mitarbeitende infrage.

Governance und Transparenz

Für das Vertrauen der Öffentlichkeit und insbesondere den „Spendenmarkt“ ist eine effektive Governance-Struktur entscheidend. NPOs müssen sicherstellen, dass sie über transparente und rechenschaftspflichtige Managementpraktiken verfügen. Nur so kann die NPO ihre Glaubwürdigkeit bewahren. Daneben gilt es, Compliance-Grundsätze einzuhalten. Hierunter ist die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften zu verstehen. Wenn in der Presse ein Missstand aufgedeckt wird, werden die Reputation der NPO und die Spendenzuflüsse gefährdet (Vogelbusch und Binger 2022, S. 1136 ff.).

Mission Drift und Strategische Ausrichtung

NPOs laufen Gefahr, von ihrer ursprünglichen Mission abzuweichen (Mission Drift), insbesondere wenn sie versuchen durch neue, aber profitorientierte, und nicht mehr gemeinnützige Aktivitäten, finanzielle Mittel zu sichern. Die strategische Ausrichtung und Fokussierung auf die Kernziele der Organisation ist essenziell, um die Integrität und Effektivität der NPO zu gewährleisten.

Strategien für ein effektives Management von NPOs

Es lassen sich fünf wichtige Strategien für ein erfolgreiches Management von NPOs unterscheiden.

1. Klare strategische Ausrichtung und Missionserfüllung

Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der strategischen Ziele der NPO ist notwendig, um sicherzustellen, dass sie im Einklang mit ihrer Mission bleibt. Dies erfordert eine kontinuierliche Bewertung der Programme und Aktivitäten sowie die Einbeziehung von Stakeholdern in den Planungsprozess. Strategische Ziele sind langfristige, übergeordnete Ziele, die einer NPO helfen, die im Leitbildprozess festgelegte Vision und Mission im Blick zu halten. Sie bieten Orientierung für die betrieblichen Entscheidungen und stellen den Rahmen für die gesamte Strategie der Organisation dar.

2. Diversifizierung der Finanzierung bzw. zusätzliche Finanzierungsquellen

Um finanzielle Stabilität zu gewährleisten, sollten NPOs ihre Finanzierungsquellen diversifizieren und nicht „nur auf ein Pferd setzen“. Neben einem breiten Leistungsangebot sollten Strategien entwickelt werden, wie auch Einnahmen ohne Angebot von Gegenleistungen generiert werden können (Diakonie Deutschland 2019).

Zu den wichtigsten zusätzlichen Einnahmequellen gehören:

- Einnahmen aus Spenden, Vermächtnissen und dem Fundraising (einschließlich Social Media und digitalen Spendenplattformen),
- Einnahmen aus Sponsoring,
- Einnahmen aus der Veranstaltung von Lotterien,
- Beantragung von Fördermitteln zur laufenden Finanzierung (Gründungszuschüsse, Betriebskostenzuschüsse, Investitionszuschüsse, Projektzuschüsse usw.),

- Beantragung von Finanzmitteln von Förderstiftungen,
- Einnahmen aus Bußgeldern bzw. Geldauflagen bspw. von Gerichten (Verkehrsdelikte usw.).

Auch die Akquise von Ehrenamtlichen, die Tätigkeiten unentgeltlich für die NPO übernehmen, stellt eine wichtige zusätzliche Finanzierungsquelle dar.

Darüber hinaus können Kooperationen mit anderen NPO und Partnerschaften mit Unternehmen genutzt werden, um Kräfte zu bündeln und eine Co-Finanzierung zu erreichen.

3. Effizientes Ressourcenmanagement

Ein effektives Ressourcenmanagement erfordert eine sorgfältige Planung, Budgetierung, Controlling, Kostenkontrolle und die optimale Gestaltung der betrieblichen Prozesse. NPOs sollten regelmäßige Analysen durchführen und Prognosen erstellen, um Abweichungen bei der Umsetzung der strategischen Ziele und finanzielle Engpässe frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Ein für diese Überlegungen wichtiges Instrument ist die Gap- oder Lücken-Analyse.

Ziel der Gap-Analyse ist es, Abweichungen zwischen auf unterschiedlichen Annahmen basierenden, zukünftigen Entwicklungsverläufen des Geschäfts (Gap = engl. Lücke) zu erkennen und zu kommunizieren. Ist eine Lücke zwischen dem angestrebten Soll und dem realisierten Ist erkannt, können diese Lücke erörtert und Vorschläge zu ihrer Schließung abgeleitet werden.

In der Gap-Analyse wird die Lücke anhand eines Lückenindicators (z.B. der Umsatz) dargestellt. Dieser wird über die Zeit aufgezeich-

net. Eine untere Kurve zeigt die Prognose des Basisgeschäfts. Die obere Kurve stellt die Entwicklung des Geschäfts unter der Annahme dar, dass alle Potenziale genutzt werden, um zukünftige Gelegenheiten wahrzunehmen und Gefahren auszuweichen. Bestandteil der Lücken-Analyse ist also die Prognose der Potenziale des Unternehmens (Potenzialanalyse).

Die Lücke ergibt sich, wenn die Realität bzw. die pessimistische Annahme an mögliche Szenarien deutlich niedriger ist als die Kurve für die Potenziale.

Wird eine Lücke festgestellt, ist dies der Anlass zu Überlegungen hinsichtlich Veränderungen in den Wertschöpfungsstrategien (z.B. Marktdurchdringung über neue Produkte), um die Lücke zu schließen.

Die Gap-Analyse ist ein erstes grobes Analyseinstrument. Weitere differenziertere Instrumente der strategischen Analyse sind die Produkt-/Markt-Matrix und die Portfolio-Analyse.

4. Professionelles Personalmanagement

Die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeitender und Freiwilliger ist entscheidend. Aufgrund des demografischen Wandels stehen in den kommenden Jahren eine große Zahl an Mitarbeitenden vor der Pensionierung. Deutlich weniger Bewerberinnen und Bewerber sind aufgrund der sinkenden Zahl an potenziellen Beschäftigten zu befürchten. Bei der Rekrutierung hilft es NPOs, dass sie sinnstiftende Arbeitsplätze anbieten und Dienstleistungen im Bereich sozialer Leistungen positiv eingeschätzt werden.

NPOs sollten in die Weiterbildung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter

und Mitarbeiterinnen investieren und attraktive Anreize für Freiwillige schaffen. Motivierte Mitarbeitende, die von der Mission der NPO überzeugt sind (intrinsische Motivation) sind Ergebnis eines erfolgreichen Personalmanagements.

Die Förderung einer positiven Organisationskultur und die Anerkennung der Leistungen der Mitarbeitenden und Freiwilligen sind weitere Schlüsselemente.

5. Sicherung guter Governance-Strukturen und regelkonformen Verhaltens (Compliance)

NPOs sollten über eine klar definierte Governance-Struktur verfügen, die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klar zuweist. Die Einrichtung eines aktiven und kompetenten Vorstands, regelmäßige interne Audits und die Implementierung von Compliance-Programmen sind wichtige Schritte zur Sicherstellung der Transparenz und Rechenschaftspflicht. In diesem Zusammenhang kann auf die vielen Corporate Governance Kodices und Compliance Richtlinien, die von den Wohlfahrtsverbänden in den letzten Jahren beschlossen wurden, verwiesen werden. Einen Überblick gibt Vogelbusch (2021).

Besonderheiten von kleinen und mittelgroßen NPOs

Die Besonderheiten von kleinen und mittelgroßen NPOs werden in der Managementlehre nur am Rande behandelt. In diesem Artikel werden speziell gemeinnützige Sozialunternehmen betrachtet.

Merkmale von KMU und Besonderheiten von NPOs

Um die Besonderheiten kleiner und mittelgroßer gemeinnütziger Sozialunternehmen zu betrachten,

ist zu untersuchen, ob die Merkmale kleiner und mittelständischer gewerblicher Unternehmen (KMU) herangezogen werden können.

Bei gewerblichen Klein- und mittelgroßen Unternehmen (KMU) werden folgende Besonderheiten genannt (Schroer o.J.):

- „Unabhängigkeit von Konzernen,
- Einheit von Eigentum und Haftung,
- Enge Verbindung der Rentabilität des Unternehmens und der wirtschaftlichen Existenz des Eigentümers,
- Vereinigung des Unternehmers, des Betriebsleiters und des Kapitalgebers in einer Person,
- Ausgeprägte Innovationstätigkeit,
- Geringer Formalisierungsgrad,
- Flache Hierarchien,
- Persönlicher Kontakt zwischen Unternehmer und Mitarbeitern,
- Kundennähe“ (Schroer o.J.).

Bei den genannten Merkmalen handelt es sich um qualitative KMU-Merkmale. Diese sind nur schwer messbar.

Deshalb werden auch quantitative Merkmale (insbesondere der Umsatz, die Anzahl der Beschäftigten und die Bilanzsumme) für die Bestimmung von kleinen und mittleren Unternehmen herangezogen, um sie von Konzernen und Großunternehmen abgrenzen zu können.

Was sind nun die Besonderheiten von NPOs und worin unterscheiden sich gewerbliche und freigemeinnützige Unternehmen?

	Mitarbeitende	Jahresumsatz	Bilanzsumme
mittel	50-249	bis 50 Mio. €	bis 43 Mio. €
klein	10-49	bis 10 Mio. €	bis 10 Mio. €
kleinst	unter 10	bis 2 Mio. €	bis 2 Mio. €
2 von 3 Merkmalen müssen erfüllt sein			

Abbildung 5: Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)

Aspekte	gewerbliche Unternehmen	Nonprofit-Organisationen
Eigentum	oft Inhaber geführt	Mitglieder bei einem Verein, Gesellschafter einer gGmbH
Ziele	Gewinn und gute Leistungen	gute Leistungen, schwarze Null
Rechtsform	EU, Personen- und Kapitalgesellschaften	e.V., gGmbH, Stiftung, eG
Finanzierung	Entgelte (z.B. im Pflegemarkt oder bei KiTas)	Zuschüsse (Investitionen), Projektzuschüsse, Betriebskostenzuschüsse und Entgelte
Engagement Ehrenamtlicher	gering	hoch (u.a. im Aufsichtsgremium)
weitere Aspekte	nur in Branchen, in denen gewerbl. Tätigkeit erlaubt ist oder gefördert wird	in allen sozialen Branchen

Abbildung 6: Unterschiede zwischen gewerblichen und NPOs

Eine erste Übersicht zur Beantwortung dieser Fragen zeigt Abbildung 6.

Herausforderungen für kleine und mittelgroße NPOs

Die Herausforderungen für kleine und mittelgroße NPOs in der Sozialbranche sind vielfältig, sie werden in Abbildung 7 zusammengestellt.

Finanzierung

Neben dem wenig verbreiteten strategischen Denken und der Klärung der Einsatznotwendig-

keiten und -möglichkeiten des Marketings ist die Finanzierung die besondere Herausforderung für kleine NPOs.

Hier lassen sich folgende Punkte nennen:

- eine nachhaltige und ausreichende Finanzierung ist oft das Kernproblem für kleine NPOs,
- sie haben nur ein geringes Eigenkapital,
- der e.V. hat einen gewissen Grundbetrag aus jährlich fließenden Mitgliedsbeiträgen,

KENNZAHLEN

- aufgrund der nicht ausreichenden Finanzierung können erforderliche personelle Ressourcen nicht ausreichend eingenommen werden,
- personelle Ressourcen sind aber erforderlich, um Finanzmittel zu akquirieren,
- kleine NPOs hängen zu sehr an sich aneinanderreihenden Projekt-Finanzierungen (Empfehlung: dynamische Entwicklung von der Existenzgründung über eine Wachstumsphase hin zu finanziell gesicherten Tätigkeiten),
- wenn kommunale Pflichtleistungen erbracht werden, besteht ein Anspruch auf Refinanzierung durch die Kommune,
- für das Einwerben von Geld (Spenden ...) sind die „richtigen“ Themen und Inhalte erforderlich.

Um den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen, können folgende Maßnahmen ergriffen werden.

- Es sollten regelfinanzierte Tätigkeitsfelder auf- und ausgebaut werden,
- philanthropische Finanzierungen (Spenden, Vermächtnisse, Bußgelder, Geldauflagen, Zuschüsse von Förderstiftungen, Sponsoring und Fundraising) sollten klassische Finanzierungen über die Erbringung von Leistungen und Gegenleistungen ergänzen.
- es sind Eigenanteile (Entgelte) von den Klienten/betreuten Personen einzufordern, fraglich ist für das jeweilige Hilfefeld, ob dies eine realistische Option ist.

Bereich der Betriebswirtschaft	Inhalt der Herausforderung
Marketing	USP, Markt-, Konkurrenzforschung, SWOT
Finanzierung	Kernproblem für kleine gemeinnützige Unternehmen: geringes (kein) Eigenkapital, viele Projektfinanzierungen, Overhead wird nicht ausreichend finanziert
Organisation (Aufbau)	Vorstände: sind i.d.R. mit Ehrenamtlichen besetzt, hauptamtliche Managerinnen/Manager sind nicht refinanziert
Organisation (Prozesse)	Prozessaufnahme, -beschreibung, Handbuch nötig bei Zertifizierungen Hinweis: größere Einheit ermöglicht Arbeitsteilung Spezialisten werden ausgebildet / angestellt -> geht nur bedingt bei KMU
Produktion / Leistungserstellung	Ausgestaltung ist abhängig vom Portfolio der angebotenen Leistungen Unterschiede zwischen gut und schlecht finanzierten Bereichen Hinweise: nicht an Bedarfen vorbei produzieren (sichert eine Finanzierung)
Personal (HR)	Projektfinanzierungen spielen eine große Rolle: Ketten an befristeten Arbeitsverträgen: Bindung guter Mitarbeitender schwierig; schwierige Rahmenbedingungen für das Recruiting und das Halten von MA positiv: hohe intrinsische Motivation negativ; Burn out droht
Rechnungswesen, Steuern	es gelten Erleichterungen für den e.V. und die Stiftung (nur rudimentäre §§) steuerlich: E-Ü-Re nach § 4 Abs. 3 EStG ausreichend Freigrenze von 45 TEUR für wirtschaftliche GB in § 64 AO Kleinunternehmer-Regelung in § 19 Abs. 3 UStG Offenlegung und Prüfung: i.d.R. nicht verpflichtend, aber freiwillige Transparenz
Qualitätsmanagement	ein ausgebautes QM bedarf finanzieller Grundfinanzierung QM-Beauftragter muss erst einmal refinanziert sein
Innovation	für gewerbliche KMU wurde festgestellt, dass nur 2% statt 7% der Erträge in Innovationen (FuE) investiert werden, andererseits gibt es hochspezialisierte Nischenanbieter, die innovativ sind Welche Rolle Innovationen bei gemeinnützigen Sozialunternehmen spielen, ist nicht tiefer untersucht worden. Sicher ist: in vielen Hilfefeldern sind ständige Innovationen (z.B. neue Konzepte) erforderlich, um sich wandelnde Ansprüche der Klienten bzw. Patienten und der gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen.
Engagement Ehrenamtlicher	Gewinnung Ehrenamtlicher ist eine ständige und besondere Aufgabe Trend: anders als noch in den 1990 Jahren stehen Ehrenamtliche heute nur noch für ein kurzes Engagement (Projekt) zur Verfügung; die Interessierten sind oft / zusätzlich in anderen Projekten tätig -> gesteigener Aufwand zur Gewinnung, Einarbeitung und Bindung

Abbildung 7: Herausforderungen für NPOs in der Sozialbranche

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Wenn es der kleinen und mittelgroßen NPO gelingt, dauerhaft eine ausreichende Zahl an Ehrenamtlichen zu gewinnen, kann hierin eine erfolgversprechende Strategie liegen, um die fehlenden finanziellen Mittel (wenigstens teilweise) auszugleichen.

Es ist allerdings in den vergangenen Jahren als zunehmender Trend zu beobachten, dass Ehrenamtliche heute nur noch für ein kurzes Engagement (Projekt) zur Verfügung stehen. Die Ansprache über die sozialen Medien ist gerade für die Jüngeren erforderlich.

Insgesamt ergibt sich hieraus ein gestiegener Aufwand zur Gewinnung, Einarbeitung und Bindung von Ehrenamtlichen, der von einer kleinen bzw. mittleren NPO erst einmal gestemmt werden müssen.

Weitere Aspekte

Folgende weitere Aspekte sind von Relevanz für kleinere und mittlere NPO, sie werden hier aber aus Platzgründen nicht weiter betrachtet.

- für das Management von kleinen frei-gemeinnützigen Unternehmen ist das jeweilige Hilfefeld entscheidend,
- Wachstum: Historie, Meilensteine sind zu beachten,
- Evolution vs. Revolution,
- Verhandlungsmacht steigt, wenn ein Träger größer ist und mehr Volumen bewegt, mehr Klientinnen und Klienten betreut und mehr Mitarbeitende aufweist,
- genereller Weg (Strukturbruch) Kooperationen/Fusionen,
- demografische Entwicklung,
- Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI).

Literaturhinweise

Diakonie Deutschland 2019. Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb - Handreichung - online verfügbar bei: https://www.diakonie-wissen.de/documents/10179/6079736/01_2019_%C2%ADFinanzierung+diakonischer+Unternehmen_Web.pdf/a1883bf5-d60d-45da-9a06-4e43dae3d131?version=1.2 (Abruf am 2.10.2024)

Lichtsteiner, Hans / Gmür, Markus / Giroud, Charles / Schauer, Reinbert 2020. Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 9. Auflage Haupt: Bern, Stuttgart, Wien

Müller-Schöll, Albrecht / Priepke, Manfred 1983. Sozialmanagement - Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen, Frankfurt a. M., Berlin: München: Moritz Diesterweg

Schroer, Kevin, [ohne Jahr]. BWL-Lexikon: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) [online]. Drage: Kevin Schroer [Zugriff am: 07.10.2024]. Verfügbar unter: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/kmu/>

Schwarz, Peter 1986. Management in Nonprofit-Organisationen, Reihe „Orientierung“ der Schweizerischen Volksbank, Nr. 888

Schwarz, Peter 1992. Management in Nonprofit-Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Haupt-Verlag, Bern, Stuttgart, Wien

Schwarz, Peter (2005) Organisation in Nonprofit-Organisationen, Bern

Schwarz, Peter (2006) Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen, Bern

Schwarz, Peter / Purtschert, Robert / Giroud, Charles / Schauer, Reinbert 2005. Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 5. Auflage Haupt: Bern, Stuttgart, Wien

Vogelbusch, Friedrich / Binger, Peter 2022. Corporate Governance und Compliance in Krankenhäusern, in: das krankenhaus, 12/2022, S. 1136 ff

Vogelbusch, Friedrich 2017. BWL Sozial, Entwicklung der allgemeinen BWL hin zu einer Managementlehre für Sozialunternehmen, Verlag Interim 2000, Köln

Vogelbusch, Friedrich 2018a. Entwicklung einer Managementlehre für Sozialunternehmen - von den Klassikern der BWL über die verhaltensorientierte Managementlehre zu den modernen Managementmodellen, in: Führen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft: neue Organisations- und Denkmodelle (Hrsg. Marlies W. Fröse, Beate Naake und Maik Arnold) Springer Verlag, Heidelberg u.a.

Vogelbusch, Friedrich 2018b. Management für Sozialunternehmen - Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit zahlreichen Illustrationen und Praxisbeispielen, Vahlen, München

Vogelbusch, Friedrich 2020. Rechnungslegung für Vereine, Finanzielle Entscheidungen erfolgreich vorbereiten, korrekt an Gremien und die Mitgliederversammlung berichten, haufe group, Freiburg, München, Stuttgart

Vogelbusch, Friedrich 2021. Corporate Governance und Compliance - neue Leitlinien für gemeinnützige Vereine, haufe Der Verein 08/2021, Führung und Organisation, Gruppe 2.4.11, S. 1 ff

Wendt, Wolf Rainer 2014. Die Geschichte der Sozialwirtschaft: Herkommen und Entwicklung, in: Uli Arnold / Klaus Grunwald / Bernd Maelicke (Hrsg.) Lehrbuch der Sozialwirtschaft, 4. Aufl., Nomos: Baden-Baden, S. 64 ff.

Meldepflicht i.S.v. § 146a AO und Implementierung ordnungsmäßiger Kassensysteme¹

Jetzt handeln!

Ein Beitrag von Stefan Meenken

Zum 1. Januar 2025 trat für alle Unternehmen mit elektronischen Aufzeichnungssystemen (eAS), insbesondere Kassensystemen, Taxametern und Westreckenzählern, seit mehr als acht Jahren nach Bekanntgabe des Gesetzes zum Schutz vor Manipulationen an digitalen Grundaufzeichnungen, die Mitteilungspflicht an die Finanzverwaltung in Kraft.

Bis zum 31.12.2024 war die Meldepflicht für diese Anschaffung oder die Außerbetriebnahme ausgesetzt.

Mit dieser neuen Regelung wird ein weiterer Schritt zur Manipulationssicherheit und Nachvollziehbarkeit digitaler Kassendaten umgesetzt. Unternehmen, und dazu zählen auch die gemeinnützigen Einrichtungen, sollten sich frühzeitig informieren und adäquat handeln, um alle Fristen einzuhalten und mögliche Sanktionen zu vermeiden.

Hierzu zählt es auch, ggf. ältere Kassensysteme aufzurüsten oder diese gar abzuschaffen, damit diese oder die neuen künftig den Anforderungen zum Einführungszeitpunkt der Mitteilungspflicht zum 1.1.2025 genügen.

Bisherige Gesetzesverabschiedungen

Mit dem Gesetz zum Schutz vor Manipulationen an digitalen Grundaufzeichnungen und der dazugehörigen technischen Verordnung hat der Gesetzgeber am 29.12.2016²



Abb.: Colourbox

Seit dem 1. Januar 2025 müssen auch gemeinnützige Organisationen, die elektronische Aufzeichnungssysteme einsetzen, ihrer Mitteilungspflicht an die Finanzverwaltung nachkommen.

zum Schutz vor Manipulationen an digitalen Grundaufzeichnungen (z.B. Kassenaufzeichnungen) die Unveränderbarkeit von digitalen Grundaufzeichnungen sichergestellt und Manipulationen einen Riegel vorgeschoben.

Demnach sind eAS

- durch eine TSE zu schützen. Die elektronischen Grundaufzeichnungen sind einzeln, vollständig, richtig, zeitgerecht, geordnet und

unveränderbar aufzuzeichnen (Einzelaufzeichnungspflicht) und müssen auf einem Speichermedium gesichert und verfügbar gehalten werden,

- durch die Einführung einer Kassen-Nachschau zu prüfen: Die Kassen-Nachschau ist keine Außenprüfung im Sinne des § 193 Abgabenordnung (AO), sondern ein eigenständiges Verfahren zur zeitnahen Aufklärung steuererheblicher Sachverhalte unter

anderem im Zusammenhang mit der ordnungsmäßigen Erfassung von Geschäftsvorfällen mittels eAS,

- hinsichtlich Verstöße zu ahnden: Zur Sanktionierung von Verstößen wurde der Steuergefährdungstatbestand des § 379 Abs. 1 AO ergänzt. Dies wurde notwendig, um den neuen gesetzlichen Verpflichtungen des § 146a AO-Rechnung zu tragen. Darüber hinaus können die Ordnungswidrigkeiten des § 379 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 bis 6 AO mit einer Geldbuße bis zu TEUR 25,0 geahndet werden.

Definition eines eAS

Eine Legaldefinition des eAS ist den gesetzlichen Vorschriften der AO nicht zu entnehmen. Auch im AEAO³ zu § 146a AO findet sich keine genaue Beschreibung.

Die Definition im AEAO zu § 146 besagt jedoch, dass ein eAS die zur elektronischen Datenverarbeitung eingesetzte Hardware und Software ist, die elektronische Aufzeichnungen zur Dokumentation von Geschäftsvorfällen und somit Grundaufzeichnungen erstellt.

Danach ist ein eAS grundsätzlich erst vorhanden, wenn z. B. eine (Kassen-)Software auf einer Hardware installiert ist.

Bei elektronischen Registrierkassen mit proprietären Betriebssystemen ist beim Kauf der Hardware die Kassensoftware meist bereits installiert. Am Tag der Inbesitznahme des eAS durch den Unternehmer entsteht somit die Mitteilungspflicht.⁴

Somit sind reine Ersatz-PCs/Tablets/Handys, auf denen sich noch keine funktionsfähige Kassensoftware befindet, rechtlich nicht mitteilungs-pflichtig, weil sie per



Abb.: Colourbox

Das „Gesetz zum Schutz vor Manipulationen an digitalen Grundaufzeichnungen“, auch bekannt als „Kassengesetz“, ist 2016 in Kraft getreten ist. Es soll verhindern, dass digitale Grundaufzeichnungen manipuliert werden können.

Definition keine eAS, sondern nur Hardware im Anlagevermögen oder geringwertige Wirtschaftsgüter darstellen.⁵

Da erst bei der „Verheiratung“ von Hard- und Software ein meldepflichtiges eAS entsteht, kann es dazu kommen, dass das Anschaffungsdatum der Hardware in der Buchführung (laut Anlageverzeichnis bzw. GWG-Verzeichnis, § 6 Abs. 2 S. 4 EStG) von dem Datumfeld des Mitteilungsverfahrens nach § 146a Abs. 4 AO „Anschaffungsdatum des eAS“ abweicht.⁶

Als eAS im Sinne des § 146a Abs. 1 S. 1 AO gelten ab 01.01.2024 auch Taxameter und Wegstreckenzähler (§ 1 Abs. 2 Nr. 1 und 2 KassenSichV). Fahrscheinautomaten, Fahrscheindrucker, elektronische Buchhaltungsprogramme, Waren- und Dienstleistungsautomaten, Geldautomaten sowie Geld- und Warenspielgeräte gehören nicht dazu (§ 1 Abs. 1 S. 2 KassenSichV).

Beginn des Mitteilungsverfahrens und die Fristen

Seit dem 01.01.2025 steht das Mitteilungsverfahren zur Verfügung. Es gibt außer Taxametern keinerlei Ausnahmen von der Mitteilungspflicht. Dabei werden gemietete und geleaste Kassensysteme gleichbehandelt wie gekaufte Kassensysteme.

Folgende Fristen gelten mit Einführung des Mitteilungsverfahrens:

- alle vor dem 01.07.2025 angeschafften Systeme müssen spätestens bis zum 31.07.2025 gemeldet werden,
- alle vor dem 01.07.2025 angeschafften Systeme, die bis dahin außer Betrieb genommen worden sind, müssen nicht mehr gemeldet werden,
- alle ab dem 01.07.2025 angeschafften Kassen müssen innerhalb eines Monats gemeldet werden,

■ wird ein elektronisches Kassensystem ab dem 01.07.2025 nicht mehr genutzt, muss dies ebenso beim zuständigen Finanzamt gemeldet werden. Dies gilt unabhängig davon, ob die alte Kasse durch eine neue ersetzt wird, ob sie nicht mehr funktioniert oder gestohlen wurde. Die Meldefrist beträgt auch in diesem Fall einen Monat.

Inhalt der Meldung

Neben Angaben zum Steuerpflichtigen erfordert die Meldung an die Finanzbehörde einige Informationen zum eingesetzten Kassensystem.

Zu übermitteln sind daher

- Name und Steuernummer des Steuerpflichtigen,
- Art des eAS einschließlich der Seriennummer,
- verwendete TSE,
- Anzahl der genutzten eAS,
- Anschaffungsdatum,
- wird ein Gerät außer Betrieb genommen: Datum und Grund der Außerbetriebnahme (Ersatz, Diebstahl, ...).

Sind mehrere Kassen in einem Verbundsystem zusammengeschlossen, ist dennoch jedes einzelne Gerät beim Finanzamt anzugeben. Haben einzelne eAS dabei aber keine Kassenfunktion wie dies z.B. bei Orderhandys der Fall ist, wird nur das System mit Kassenfunktion übermittelt.

Zu beachten ist bei der Meldung außerdem, dass alle Kassensysteme einer Betriebsstätte⁷ in einer einheitlichen Mitteilung zusammengefasst werden müssen.

Technische Umsetzung der Meldepflicht

Die elektronischen Kassensysteme können nicht über Formulare oder PDF-Vordrucke sondern lediglich digital gemeldet werden. Hierfür steht das Programm „Mein ELSTER“⁸ mittels Direkteingabe für die Unternehmen und Einrichtungen im ELSTER-Formular⁹ oder die ERiC-Schnittstelle¹⁰ zur Verfügung.

Alternativ kann die Meldung per Upload einer XML-Datei, z.B. mithilfe des eAS oder der Kassensoftware erstellt und auf www.elster.de erfolgen. Auch eine Meldung der Kasse z.B. über die DATEV MeinFiskal Schnittstelle ist möglich.

Rechtsfolgen bei Verstoß gegen § 146a AO oder gegen allgemeine Grundsätze ordnungsmäßiger Kassenführung und Archivierung

Die Ahndung einer Verletzung nach § 146 und §146a AO kann als Ordnungswidrigkeit nach § 379 Abs. 1 S. 1 AO erfolgen.¹¹ Werden die bestehenden Verpflichtungen nicht erfüllt, wird die für die Straf- und Bußgeldsachen zuständige Stelle des Finanzamtes unterrichtet.

Zusammenfassung und abschließende Handlungsempfehlungen

Die Grundsätze ordnungsmäßiger Kassenführung ergeben sich aus den allgemeinen Vorgaben der AO sowie den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB). Sie regeln, wie Kassenaufzeichnungen geführt werden müssen, um steuerliche und buchhalterische Anforderungen zu erfüllen.

Grundsätzlich sind alle Geschäftsvorfälle einzeln, vollständig, richtig und zeitgerecht aufzuzeichnen. Dies gilt insbesondere für elektronische Kassensysteme, die eine

Speicherung und Nachprüfbarkeit aller Transaktionen gewährleisten müssen.

Kassenaufzeichnungen dürfen nachträglich nicht ohne Dokumentation geändert werden. Seit Einführung der Kassensicherungsverordnung (KassenSichV) müssen elektronische Kassensysteme mit einer TSE ausgestattet sein, um Manipulationen zu verhindern.

Alle Einnahmen und Ausgaben sind vollständig zu erfassen. Fehlende oder unzureichende Aufzeichnungen können zu steuerlichen Schätzungen durch das Finanzamt führen.

Auch die Belegausgabepflicht trägt zur Nachvollziehbarkeit bei.

Die Kasse muss jederzeit einen Soll-Ist-Vergleich ermöglichen, d. h., die erfassten Bargeldbestände müssen mit dem tatsächlichen Kassenbestand übereinstimmen (Kassensturzfähigkeit). Eine tägliche Kassenbuchführung ist daher unerlässlich.

Kassenaufzeichnungen, Bons und sonstige relevante Unterlagen müssen gemäß den gesetzlichen Vorgaben (Aufbewahrungspflichten) mindestens acht Jahre (seit dem 1.1.2025) lang aufbewahrt werden und bei einer Betriebsprüfung vorgelegt werden können.

Die Einhaltung dieser Grundsätze ist essenziell, um steuerliche Risiken zu vermeiden und den Anforderungen der Finanzverwaltung gerecht zu werden.

Um sicherzustellen, dass die Mitteilungspflicht nach § 146a AO ordnungsgemäß erfüllt wird, sollten auch gemeinnützige Einrichtungen folgende kassentechnische Maßnahmen ergreifen:

1. **Prüfung der Mitteilungspflicht:** Die Einrichtungen sollten analysieren, ob sie von der Vorschrift betroffen sind, insbesondere wenn sie eAS verwenden.

2. **Rechtzeitige Meldung:** Die erforderlichen Angaben zur verwendeten TSE und dem Kassensystem sollten fristgerecht an das zuständige Finanzamt übermittelt werden.

3. **Einhaltung der Anforderungen:** Die Nutzung eines zertifizierten Kassensystems mit einer ordnungsgemäß aktivierten TSE ist essenziell, um steuerrechtliche Sanktionen zu vermeiden.

4. **Dokumentation und Nachweise:** Alle relevanten Unterlagen, einschließlich der Bestätigung der Mitteilung an das Finanzamt, sollten sorgfältig aufbewahrt werden.

5. **Regelmäßige Überprüfung:** Die Einrichtungen sollten regelmäßig ihre Kassensysteme und Prozesse im Hinblick auf steuerliche Anforderungen kontrollieren und sich über gesetzliche Änderungen informieren.

Die Fristenhaltung der Meldepflicht trägt dazu bei, steuerliche Risiken zu minimieren und eine ordnungsmäßige Buchführung sicherzustellen. Der Gesetzgeber hatte sich bei der Einführung der Anforderungen an eAS gegen eine Registrierkassspflicht entschieden.

Daher kann jede gemeinnützige Einrichtung auch eine offene Ladenkasse anstelle des Einsatzes eines eAS verwenden. Eine Belegausgabepflicht besteht in diesem Fall nicht. Es sind bei offenen Ladenkassen jedoch die gesetzlichen Vorschriften, wie z.B. § 146 AO, also einzelne, vollständige, richtige, zeitgerechte und geordnete Aufzeichnungen und weitere Vorschriften und Rechtsprechung zu beachten.

Unabhängig davon, ob eine offene Ladenkasse oder ein eAS verwendet wird, kann die Ordnungsmäßigkeit der Aufzeichnungen und Buchungen von Kasseneinnahmen und Kassenausgaben mittels der Kassennachschau verifiziert werden.

Um Ärger und Aufwand vorzubeugen/zu vermeiden empfiehlt es sich, frühzeitig den dafür notwendigen Prozess in der gemeinnützigen Einrichtung zu etablieren und verantwortungsbewusst umzusetzen.



Stefan Meenken ist Leiter der Stabstelle Revision im Bischöflichen Generalvikariat in Trier. Er ist darüber hinaus Fachautor und Dozent für zahlreiche Themen des strategischen Controllings, der Jahresabschlussprüfung, der Steuerdeklaration und -planung sowie in datenschutzrechtlichen Fragestellungen in Zusammenhang mit KdG und der EU-DSGVO.

Literaturhinweise

¹ Die im Beitrag aufgeführten Informationen ersetzen keineswegs eine vollumfängliche, individuelle und ganzheitliche buchhalterische/steuerliche Beratung. Dieser Beitrag ist in nichtdienstlicher Funktion entstanden und kann keine Empfehlungen hinsichtlich geeigneter Softwarelösungen namhafter Anbieter aussprechen.

² BStBl 2017 I S. 21.

³ AEAO = Anwendungserlass zur AO

⁴ Vgl. Teutemacher, Tobias (2024): Meldepflicht für elektronische Kassensysteme, Taxameter und Wegstreckenzähler zum 1.1.2025 in BBK Nr. 17 vom 06.09.2024, S. 780 f.

⁵⁺⁶ ebenda.

⁷ Betriebsstätten sind Geschäftseinrichtungen, die der Tätigkeit eines Unternehmens dienen (z.B. Zweigniederlassungen, Warenlager, Sitz der Geschäftsleitung etc.). Betriebsstätten sind Bestandteil des gesamten Unternehmens.

⁸ www.elster.de

⁹ Elster ▶ Formulare und Leistungen ▶ Sonstige Formulare ▶ „Mitteilung über elektronische Aufzeichnungssysteme (§ 146a Abs. 4 AO).

¹⁰ Datenfernübertragung aus einer Software via ERiC-Schnittstelle (ELSTER Rich Client).

¹¹ Vgl. AEAO zu § 146a Tz. 1.19.3.

KVI Kongress 2025 - Halbzeit

Moderne Verwaltungen - Von der Vision zur Realität

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

Wie schon in den Vorjahren findet der diesjährige KVI Kongress in einer hybriden Form statt und verbindet das Beste aus zwei Welten. Nach einem gelungenen Kongressauftakt in Präsenzform im Erbacher Hof in Mainz am 4. und 5. Juni, ging es im Juli digital und online weiter. Im August wird lediglich eine kurze Pause eingelegt, so dass sich die Teilnehmenden auf weitere Online Sessions freuen können, die im September erneut per Zoom durchgeführt werden.

Diejenigen, die bereits am 3. Juni zur Auftaktveranstaltung nach Mainz anreisten, hatten nach einem gemeinsamen Abendessen Gelegenheit, an einer Führung durch die historische Altstadt von Mainz teilzunehmen sowie anschließend einige erlesene Weine der Bischöflichen Weingüter Trier zu probieren.

Um 18:00 Uhr trafen sich die Anwesenden im Erbacher Hof Restaurant zu einem gemeinsamen Abendessen. Um 19:00 Uhr startete in drei Gruppen die Stadtführung. Die Gästeführerinnen Christel Schulte, Uta Brossollet-Becker und Cornelia Konietzko von der mainzplus CITYMARKETING informierten die Teilnehmenden über die Mainzer Geschichte.

Wer in der Mainzer Innenstadt schon mal eine Straße gesucht hat, dem ist dabei sicherlich aufgefallen, dass manche Straßenschilder einen roten und andere einen blauen Untergrund haben. Die Erklärung dazu ist einfach: Alle Straßenschilder, die parallel zum Rhein verlaufen, haben die Unter-



Diejenigen, die bereits am 3. Juni zur Auftaktveranstaltung nach Mainz anreisten, nahmen in mehreren Gruppen an einer Führung durch die Mainzer Altstadt teil.

grundfarbe blau. Alle Straßen, die vom Rhein weg führen, also senkrecht zum Fluss verlaufen, sind in rot gehalten.

Das System der Hausnummerierung in Mainz Mitte des 19. Jahrhunderts war sehr kompliziert und in der Reihenfolge der Zahlen oft unlogisch und willkürlich. Diesen Missstand erkannte der Arzt Dr. Josef Anschel. Er stellte in einer Sitzung des Mainzer Stadtrats 1849 einen Antrag auf „Umänderung der Häusernummern“.

Er schlug ein System vor, das bereits einige Jahre zuvor in Paris und Frankfurt eingeführt wurde und sich bewährt hatte. Die vom Rhein senkrecht in die Stadt führenden Straßen sollten am Rheinufer mit der Hausnummer 1 beginnen. Die parallel zum Fluss laufenden Straßen sollten im Süden mit der 1 starten. Alle geraden Hausnummern sollten auf der rechten, alle ungeraden auf der linken Straßenseite liegen.

Gleichzeitig schlug Anschel vor, die Täfelchen mit den Hausnummern in den parallel und den senkrecht zum Rhein verlaufenden Straßen unterschiedlich farbig zu gestalten. Das System sollte zur besseren Übersichtlichkeit beitragen, insbesondere für Ortsfremde.

Der Antrag wurde zunächst nicht in die Tat umgesetzt. Erst vier Jahre später wurde der Vorschlag zur Änderung der Straßenbezeichnungen auf Anregung von Polizeikommissar Christian Leichtweiß wieder aufgenommen.

Bürgermeister Nack beauftragte im Juni 1853 den Stadtbaumeister Laske mit den Arbeiten. Parallel zum Rhein verlaufende Straßen wurden blau gekennzeichnet, dem Rhein zulaufende Straßen erhielten rote Schilder.

Nach der Stadtführung ging es zurück zum Erbacher Hof. Im historischen Innenhof gab es bei gutem

Wetter ab 20:15 Uhr eine Weinprobe der Bischöflichen Weingüter Trier. Frau Aurélie Botton-Schmaus von den Bischöflichen Weingütern Trier verkostete einige erlesene Weine und informierte über die Kunst des Weinbaus. Nach der Weinprobe ging es in einen gemütlichen Get Together Networking Abend mit open End über.

Bis nach Mitternacht wurden in der einzigartigen KVI Kongress Atmosphäre zahlreiche Gespräche geführt, neue Freundschaften geschlossen, Erfahrungen ausgetauscht und vielleicht - wie schon so oft in den zurückliegenden KVI Kongressjahren - einige Projektideen geboren.

Die ersten zwei KVI Kongresstage

Am 4. Juni 2025 wurde der diesjährige KVI Kongress mit den Eröffnungsansprachen von Dr. Sebastian Lang, Generalvikar des Bistums Mainz, sowie Oberkirchenrat Dr. Lars Esterhaus, Leiter der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, eröffnet.

Wie schon in den letzten Jahren führte Christian Harting, Leiter der KVI Academy und Mitglied des KVI Beirats, als Moderator durch die Auftaktveranstaltung und trug mit der einen oder anderen Anekdote zum Gelingen der ersten beiden Kongresstage bei. In seiner Key Speech „Künstliche Intelligenz in Kirche und Sozialwirtschaft: Bedeutung, Wichtigkeit und mögliche Anwendungsfelder“ widmete sich Frank Roth, CEO und Vorstand der AppSphere AG, möglichen KI Anwendungsfeldern in Kirche & Sozialwirtschaft.

„KI stärkt die Handlungsfähigkeit, Transparenz und Wirksamkeit der Kirche und sozialer Einrichtungen, indem sie bestehende Prozesse optimiert und Raum für stärker menschenzentrierte Tätigkeiten schafft.“, so Roth.



Auf der KVI Kongress 2025 Auftaktveranstaltung, die am 4. und 5. Juni im Erbacher Hof in Mainz stattfand, wurden in zahlreichen Dialogen und Gesprächen u.a. die Themen Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Organisation und Prozessmanagement aufgegriffen.

Nachdem er das Zitat von Papst Leo XVI „Künstliche Intelligenz ist eine der größten Herausforderungen der nächsten Jahre für die Verteidigung der Menschenwürde, der Gerechtigkeit und der Arbeit!“ aufgriff, widmete sich Roth der rechtlichen Auseinandersetzung mit dem KI-System.

Er erläuterte Aspekte der möglichen Haftung, die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die KI Verordnung, sowie das Arbeits- und Urheberrecht im Hinblick auf den Einsatz Künstlicher Intelligenz. Nach dem AI Act der Europäischen Union ist seit dem 2. Februar 2025 eine KI-Qualifizierung der Mitarbeitenden in Organisationen Pflicht.

Zum Abschluss seiner Key Speech skizzierte er einen möglichen Weg zur KI-gestützten Organisation. Die registrierten Kongressteilnehmenden können die Folien des Vortrags sowie alle anderen Vorträge und Online Sessions im geschützten KVI Kongressbereich unter <https://kviinitiative.de> downloaden.

Die Zugangsdaten zu diesem Bereich wurden an alle Teilnehmenden rundgemailt.

In Impulsvorträgen wurden auf dem diesjährigen KVI Kongressauftakt Themen aufgegriffen, um Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft zukunftsfähig zu machen:

- Digitale Eingangsrechnung im Bistum Trier (DiRecT) - Prozessuale und organisatorische Veränderungen sowie die aus organisationsübergreifender Harmonisierung und Konsolidierung resultierende Synergieeffekte. Karin Lorscheider, Projektleiterin im Geschäftsbereich Digitalisierung des Bistums Trier.
- Die Personalabteilung der Zukunft - digital - smart - effizient. Die Personalakte in der digitalen Transformation. Sigurd Seifert, Director Strategic Accounts, SD Worx GmbH.
- Digitalisierungs- und IT-Strategie in Kirche und Sozialwirtschaft. Jörg Redmann, Partner/Leiter Beratungsfeld IT-Management Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Mission Gebäudewende - Zu wenig Geld, zu viele Immobilien?

Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Warum professionelles Facility Management kein Luxus ist, sondern zentraler Beitrag zur strategischen Zukunft kirchlicher Arbeit. Christian Harting, Leiter der KVI Academy und Mitglied des KVI Beirats.

In sogenannten Themeninseln gab es Gelegenheit, sich zu aktuellen und zukunftsnahe Themen auszutauschen:

Themeninsel (1) Digitale Verwaltung

Themeninsel (2) KI und Data-driven Management

Themeninsel (3) Neuausrichtung der Organisation

Der Austausch wurde von den Paten Lothar Leger (1), Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH, Uwe Neumeier (2), Vorstand der Stiftung Kirchliches Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD), und Dr. Gottfried Pfüller (3), Leiter KVI Senior Experts, begleitet, die im Anschluss die Erkenntnisse und Ergebnisse vorstellten.

Ursprünglich sollte Prof. Dr. Ralf Daum die Themeninsel Data-driven Management begleiten. Da er kurzfristig verhindert war, sprang dankenswert spontan Uwe Neumeier ein, der ausgehend von seiner angestoßenen Neuausrichtung des KRZ-SWD bestens mit dem Thema vertraut ist.

Geschlossen wurde der Vortragspart des ersten Kongresstages durch die Key Speech „Digitale Exzellenz in Kirche & Wohlfahrt als strategische Führungsaufgabe: Chancen erkennen, Wandel gestalten.“ Uwe Neumeier, Vorstand der Stiftung Kirchliches Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD).

Nur durch abgestimmte Vorgehensweisen sowie Umsetzung



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Von links nach rechts: Stefan Dyck, Prozessmanager, und Bernd Zirbes, Bereichsleiter für den Bereich Digitalisierung, Datenschutz und Dokumentenmanagement, Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen, Maximilian Fischer, Leiter Abteilung 1 - Digitalisierung und Cornelia Becher, stellvertretende Leiterin Hauptabteilung 1 – Querschnitt – Verwaltung & Organisation, Bischöfliches Ordinariat des Bistums Regensburg, Peter S. Nowak, Sprecher der KVI Initiative, Nicole Gall, Vorstandsreferentin, und Stephan Geller, IT Leiter, Das Diakonische Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden e.V.

einer ganzheitlichen IT- und Digitalisierungsstrategie würden die Digitalisierung und Transformation der Verwaltung gelingen, so Neumeier in seiner Key Speech. Wir durchleben in einer Transformation viele Veränderungen, was am Besten im Team gehe, so Neumeier weiter.

Zum Abschluss seiner Key Speech gab er einige Handlungsempfehlungen:

- Resultat orientiert - nur was messbar ist können wir verbessern,
- Mutig sein und Beitrag zum Ganzen mit Führung bringen,
- Konzentration auf Weniges, dafür auf Wesentliches,
- Stärken nutzen,
- Vertrauen schaffen,
- Positiv denken.

Nach dem ökumenischen Abendlob in der Erbacher Hof Kapelle mit Ordinariatsdirektorin Stephanie

Rieth und Diözesankirchenmusikdirektor Lutz Brenner an der Orgel wurde es auf der traditionellen Abendgala feierlich. Es galt ja, den 20-ten Geburtstag des KVI Kongresses gebührend zu feiern und die Sieger des KVI Innovationspreises 2025 zu prämiieren.

Eröffnet wurde die Abendgala durch ein Vortragskonzert des international bekannten Pianisten Gregor Vidovic. Die von ihm gespielten Werke und vorgetragenen Anekdoten griffen die Zahl 20 auf. Anschließend wurden die 6 Kandidaten vorgestellt, die es in die KVI Innovationspreis 2025 Endrunde geschafft haben und die drei ersten Sieger des KVI Innovationspreises 2025 prämiert.

Als erster Sieger des KVI Innovationspreises 2025 wurde das Bistum Regensburg für das Projekt „Einführung einer Künstlichen Intelligenz im Bischöflichen Ordinariat Regensburg“ ausgezeichnet. Zweiter Sieger wurde die Evangelische Kirche von Westfalen für das Projekt „Prozessmanagement mit W“ und dritter Sieger das Diakonische Werk der Evangelischen

Landeskirche in Baden e.V. für das Projekt „KI-Potenzialanalyse mit Unterstützung vom Fraunhofer-Institut IIS“. Dem ersten Sieger wurden ein Kristallglasaward, der in einer heimischen Glasmanufaktur hergestellt wurde, sowie eine Urkunde überreicht. Der zweite und dritte Sieger erhielt jeweils eine künstlerisch gestaltete Urkunde.

Der zweite KVI Kongresstag wurde durch die Key Speech „Die Geschichte der Zukunft - Warum der Wohlstand von den Menschen hinter der Technik abhängt.“ eröffnet. Erik Händeler Buchautor und Zukunftsforscher sowie Spezialist für die Kondratiefftheorie der langen Strukturzyklen, regte zum Nachdenken an.

Anschließend folgten die Impulsvorträge

- Digital ist In - Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines DMS im Kirchenkreis Schleswig-Flensburg. Marina Werner, Digitalisierungskoordinatorin beim Kirchenkreis Schleswig-Flensburg, und Lothar Leger, Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH.
- Nachhaltige & ethische Dimensionen in der christlichen Kapitalanlage - Herausforderungen im Zuge der knapper werdenden finanziellen Mittel. Dr. Markus Ulze, Partner der AGEROS GmbH.
- KI und Data-driven Management in kirchlichen und kirchennahen Organisationen. Prof. Dr. Ralf Daum, Studiengangsleiter BWL-Öffentliche Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim.

und

- Prozessmanagement mit W in der Evangelischen Kirche von Westfalen - digital gesteuerte



Das Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ wird gerne zum informellen Austausch sowie zur Behandlung aktueller Themen rund um die Rechnungsprüfung genutzt.

Wertgenerierung in komplexen Organisationen. Stefan Dyck, Prozessmanager im Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen.

Das Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ nutzte unter Moderation von Oberkirchenrat Sebastian H. Geisler, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers sowie Markus Ahlers, Abteilungsleiter Revision und Wirtschaftlichkeitsprüfung des Bistums Münster, die beiden KVI Kongress Eröffnungstage zum intensiven Austausch (digital und online wird dieser Austausch am 16. September 2025, 10.00 Uhr - 12.00 Uhr, per ZOOM fortgeführt).

Nach dem Kongressauftakt traten die Teilnehmenden am 5. Juni nach einem gemeinsamen Mittagessen und abschließenden Gesprächen in Vorfreude auf ein Wiedersehen im kommenden Jahr ihre Heimreise an.

Im Anschluss an die KVI Kongress Auftaktveranstaltung in Mainz ging der KVI Kongress mit spannenden Online Sessions weiter.

So behandelte am 3. Juli Lothar Leger, Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH, in einem Web Workshop mit anschlie-

Bender Diskussion alle wichtigen Aspekte, die mit der Einführung & dem Aufbau von eAkten einhergehen.

Am 15. Juli stellten Cornelia Becher, Stellv. Hauptabteilungsleiterin - Strategische Digitalisierung, und Maximilian Fischer, Leiter Digitalisierung, Bistum Regensburg, ihr als erster Sieger des KVI Innovationspreises 2025 prämiertes Projekt „Einführung einer Künstlichen Intelligenz im Bischöflichen Ordinariat Regensburg“ ausführlich vor und beantworteten viele Fragen der zahlreichen Teilnehmenden.

Zu dieser Session meldeten sich im Vorfeld über 100 Interessierte aus Kirche und Sozialwirtschaft an, womit das breite Interesse am Thema KI ganz gut deutlich wird. Prof. Dr. Ralf Daum, Studiengangsleiter BWL-Öffentliche Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim, widmete sich am 24. Juli in seiner Online Session wichtigen Aspekten der Modernisierung von Finanzplanung, Finanzsteuerung und Strategieentwicklung. Im Zuge der stetig knapper werdenden Mittel sind dies Themen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Nach einer Halbzeitpause im August geht es mit den Online Sessions im September weiter.

Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

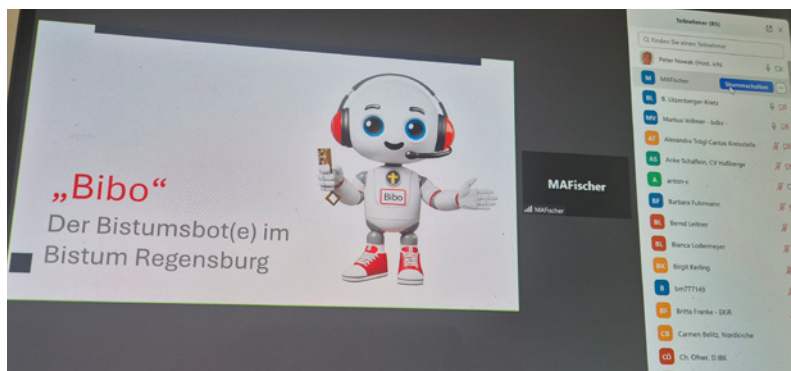
MODERNE

Ausblick auf die September Online Sessions

Haben Sie sich zu den September Online Sessions des KVI Kongresses 2025 noch nicht angemeldet, so können Sie dies unter <https://kviinitiative.de/registrierungskviko2.html> nachholen, soweit Sie zum Kreis der Mitarbeitenden in Kirche, Diakonie, Caritas und in kirchlichen oder kirchennahen Organisationen sowie Mitgliedern der KVI Initiative gehören. Die Teilnahme an den September Online Sessions ist übrigens kostenfrei. Nach Ihrer Anmeldung erhalten Sie auch die Zugangsdaten zum geschützten KVI Kongress 2025 Bereich, in dem Sie u.a. die Folien der einzelnen Vorträge downloaden können.

Auf folgende Online Sessions können Sie sich freuen:

- 2. September 2025, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Vortrag & Diskussion: Die digitale Transformation im Personalwesen. Die richtige Projektmethodologie bei Einführung einer HCM-Lösung. Mit Sigurd Seifert, Director Strategic Accounts, und Jan Gensheimer, Teamleiter Consulting Modules and Insights, SD Worx GmbH.
- 4. September 2025, 10.00 Uhr - 12.00 Uhr, Web Workshop & Diskussion: eRechnung - Ein Überblick und Ausblick in die Zukunft. Mit Christian Brestrich, Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH.
- 9. September 2025, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Diskussion: Mission Gebäudewende - Zu wenig Geld, zu viele Immobilien? Professionelles Facility Management, ein zentraler Beitrag zur strategischen Zukunft kirchlicher Arbeit? Mit Christian Harting, Leiter der KVI Academy und Mitglied des KVI Beirats.
- 16. September 2025, 10.00 Uhr - 12.00 Uhr, Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ - Part 2 (Exklusiv für Mitarbeitende mit Leitungsfunktion in Kirche & Sozialwirtschaft und deren Teams in der Rechnungsprüfung). Moderation: Oberkirchenrat Sebastian H. Geisler, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers, sowie Markus Ahlers, Abteilungsleiter Revision und Wirtschaftlichkeitsprüfung des Bistums Münster.
- 18. September 2025, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Vortrag & Diskussion: Künstliche Intelligenz im Dienste kirchlicher Arbeit - Potenziale zur Entlastung und Qualitätssteigerung in der Verwaltung. Mit Frank Roth, CEO und Vorstand der AppSphere AG
- 23. September 2025, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Vortrag & Diskussion: Digitalisierung & KI - Anforderungen an die Organisation und Trends. Mit Martin Dietz, Leiter Beratungsfeld Verwaltungsmanagement, und Jörg Redmann, Partner, Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- 25. September 2025, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Diskussion zum Abschluss des KVI Kongresses



Zu der Zoom Projektvorstellung & Diskussion „Einführung einer Künstlichen Intelligenz im Bischöflichen Ordinariat Regensburg“ haben sich über 100 Interessierte aus Kirche und Sozialwirtschaft angemeldet.

2025: Verwaltung - Aktuelle Herausforderungen & Trends. Peter S. Nowak, Sprecher der KVI Initiative, mit Diskussionsgästen

Stimmen zum KVI Kongress 2025

„Vielen Dank für die interessanten und bereichernden Tage in Mainz. Für mich war es die erste Teilnahme am KVI Kongress und ich war sehr beeindruckt von den vielfältigen Themen, den engagierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie der hervorragenden Organisation.“, Nadine Wach, QM Beauftragte, CSM Caritas Service Management GmbH.

„Als regelmäßiger Teilnehmer in Wissensnetzwerken physisch und digital war ich nun in meiner neuen Rolle als Prozessmanager in der Evangelischen Kirche von Westfalen erstmalig beim KVI Kongress. Das Ambiente in Mainz im Erbacher Hof, das Rahmenprogramm und der grundsätzliche Aufbau der Veranstaltung haben mir zugesagt. Ich freue mich auch weiterhin Impulse der KVI Initiative für unsere Praxis in der EKvW mitzunehmen“, Stefan Dyck, Prozessmanager, Evangelische Kirche von Westfalen - Landeskirchenamt.

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

Der KVI Kongress 2025 findet erneut in einer hybriden Form statt: Der Kongressauftakt fand am 4. und 5. Juni als Präsenzveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz statt.

Bis Ende September geht es digital & online weiter.

Es erwarten Sie noch viele spannende Online Sessions, zu denen Sie sich unter

<https://kviinitiative.de/registrierungkviko2.html>

anmelden können. Die Teilnahme an den September Online Sessions ist kostenfrei.



KVI
Kongress



Im September erwarten Sie folgende Online Sessions

02.09.2025, 10:00 Uhr - 11:30 Uhr, **Vortrag & Diskussion: Die digitale Transformation im Personalwesen. Die richtige Projektmethodologie bei Einführung einer HCM-Lösung.** Mit **Sigurd Seifert**, Director Strategic Accounts, und **Jan Gensheimer**, Teamleiter Consulting Modules and Insights, SD Worx GmbH

4.9.2025, 10:00 Uhr - 11:30 Uhr, **Web Workshop & Diskussion: eRechnung - Ein Überblick und Ausblick in die Zukunft.** Mit **Christian Brestrich**, Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH

9.9.2025, 10:00 Uhr - 11:30 Uhr, **Diskussion: Mission Gebäudewende - Zu wenig Geld, zu viele Immobilien? Professionelles Facility Management, ein zentraler Beitrag zur strategischen Zukunft kirchlicher Arbeit?** Mit **Christian Harting**, Leiter der KVI Academy und Mitglied des KVI Beirats

16.9.2025, 10:00 Uhr - 12:00 Uhr, **Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ - Part 2** (nur für Mitarbeitende mit Leitungsfunktion und deren Teams in der Rechnungsprüfung aus Kirche & Sozialwirtschaft). Moderation: Oberkirchenrat **Sebastian H. Geisler**, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers sowie **Markus Ahlers**, Abteilungsleiter Revision und Wirtschaftlichkeitsprüfung des Bistums Münster

18.09.2025, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, **Vortrag & Diskussion: Künstliche Intelligenz im Dienste kirchlicher Arbeit – Potenziale zur Entlastung und Qualitätssteigerung in der Verwaltung.** Mit **Frank Roth**, CEO und Vorstand der AppSphere AG

23.09.2025, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, **Vortrag & Diskussion: Digitalisierung & KI - Anforderungen an die Organisation und Trends.** Mit **Martin Dietz**, Leiter Beratungsfeld Verwaltungsmanagement, und **Jörg Redmann**, Partner, Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

25.09.2025, 10.00 Uhr - 12.00 Uhr, **Diskussionsrunde zum Abschluss des KVI Kongresses 2024: Verwaltung - Aktuelle Herausforderungen & Trends.** Mit **Peter S. Nowak**, Sprecher der KVI Initiative, und Gästen

(Alle KVI Kongress 2025 Teilnehmenden und Interessierte sind eingeladen, teilzunehmen und mitzudiskutieren)

KVI Kongress 2025

4. Juni - 30. September 2025

Unter dem Motto „Moderne Verwaltungen - Von der Vision zur Realität“ werden auf dem diesjährigen KVI Kongress, der noch bis Ende September läuft, erfolgreich realisierte Projekte vorgestellt, die zum Nachahmen einladen sollen. Zudem werden aktuelle Entwicklungen und Trends behandelt und Ausblicke auf die kommenden Jahre gegeben.

Informationen zum KVI Kongress 2025 siehe unter <https://kvikongress.de>

Ein Symbol für Tradition und Klasse

Ein Beitrag von Aurélie Botton-Schmaus

Die Bischöflichen Weingüter Trier vereinen eine reiche Tradition mit modernem Qualitätsanspruch. Der Name erinnert zwar an die kirchliche Weinbautradition, doch die Weingüter selbst wurden erst im 18. und 19. Jahrhundert gegründet: das Weingut der Hohen Domkirche im Jahr 1851, das des Bischöflichen Priesterseminars im Jahr 1773 und das des Bischöflichen Konvikts im Jahr 1840. Seit 1966 agieren sie unter einer gemeinsamen Verwaltung.

Die Marke „Bischöfliche Weingüter Trier“ wurde jedoch erst vor etwa 15 Jahren als Dachmarke etabliert. Das aktuelle Logo, das 2011 eingeführt wurde, integriert die Wappen aller drei Gründungsweingüter und symbolisiert so das Erbe und die Identität des Hauses.

Das Weingut ist bekannt für seine herausragenden Steillagen an der Mosel, der Saar und der Ruwer. Die Etiketten der Orts- und Lagenweine sind eine Hommage an die Blütezeit des Moselweinhandels, als die Weine dieser Region weltweit hochgeschätzt und mit den besten Bordeauxweinen verglichen wurden.

Sie basieren auf einem historischen Druckstein aus dem Jahr 1902 und unterstreichen so die Verbindung zur Geschichte und Tradition. Der Schwerpunkt liegt auf Riesling vom Schieferboden, doch das Portfolio ist vielfältig: Neben trockenen und feinerherben Weinen werden auch edelsüße Spezialitäten sowie Sekt, beispielsweise der Scharzhofberger Rieslingsekt Brut, angeboten.

Neben Riesling gedeihen hier auch Spätburgunder, St. Laurent, Frühburgunder und Weißburgunder. Das Weingut bewirtschaftet



Berncastel Badstube - kleinste Großlage an der Mosel. Ihr Name stammt vermutlich aus dem Mittelalter, als in Berncastel heiße Quellen zum Baden und zur Erholung einluden: Die Badstube ist mit knapp 50 Hektar die kleinste Großlage an der Mosel. Süd-südwestlich ausgerichtet überzeugt sie vor allem durch ihre gleichbleibenden Qualitäten – eine robuste Lage für robuste Weine.

insgesamt 130 Hektar Rebfläche, aufgeteilt auf die Regionen Mosel (40 Hektar), Saar (56 Hektar) und Ruwer (34 Hektar). Dazu gehören 12 bedeutende Große Lagen wie Scharzhofberger, Trittenheimer Apotheke, Ürziger Würzgarten, Kaseler Nieschen, Piesporter Goldtröpfchen, Graacher Himmelreich und Kanzemer Altenberg.

Die weitläufigen historischen Kelleranlagen erstrecken sich über 30.000 Quadratmeter und drei Ebenen und bieten den optimalen Raum für die Reifung hochwertiger Weine.

Stabwechsel im Keller

Stefan Kraml übernahm die Verantwortung als neuer Kellermeister für den Ausbau der Weine bei den Bischöflichen Weingütern Trier. Er trat damit die Nachfolge von Johannes Becker an, der Ende 2024 in den Ruhestand ging. Ste-

fan Kraml ist unter Weinkennern kein Unbekannter. Im Gegenteil. Seit 1999 hat sich Stefan Kraml als Betriebsleiter hochrenommierter Weingüter erst in Kanzem (Saar) und dann in Mertesdorf (Ruwer) einen Ruf als Meister seines Fachs erarbeitet. Er gilt als versiert und feinsinnig. Ein Kellermeister, der konsequente Qualitätsorientierung verinnerlicht hat. Mit ihm wird der eingeschlagene Weg zur Gebietspitze beherzt weitergehen – der richtige Mann zur richtigen Zeit!

Neue Önotourismus-Erlebnisse bei den Bischöflichen Weingütern Trier

Die Bischöflichen Weingüter Trier setzen neue Maßstäbe im Bereich des Weintourismus. Seit Anfang des Jahres erweitern sie ihr Angebot mit vielfältigen Veranstaltungen, um Gästen unvergessliche Genuss- und Kulturmomente inmitten der Trierer Innenstadt zu bieten. Diese exklusiven Weine-



BISCHÖFLICHE WEINGÜTER
TRIER

vents finden in historischem Ambiente im Herzen der Trierer Altstadt statt: in der Remise im Garten des Museums am Dom.

Die nur wenige Gehminuten vom Dom entfernte Location dient als Schauplatz für außergewöhnliche Veranstaltungen wie Raritätenverkostungen und das klangvolle Format „Riesling Sounds“. In entspannter Atmosphäre, begleitet von Vinyl-DJ Chris Marmann, können die Besucher erlesene Rieslinge und Rieslingsekt aus Magnumflaschen genießen und dabei das pulsierende Leben der Trierer Altstadt erleben.

Ein besonderes Highlight für Weinliebhaber ist das Event „Riesling Rules“. Weinfreunden wird dort eine exklusive Verkostung mit Raritätenweinen aus fünf Jahrzehnten geboten, die von der Güterdirektorin und Önologin Julia Lübcke präsentiert werden.

Ergänzt wird das Programm durch eine spannende Spurensuche im Dom, bei der die Verbindung zwischen Wein, Bibel und Geschichte im Fokus steht. Gemeinsam mit dem Theologen Kalle Grundmann entdecken die Teilnehmer versteckte biblische Weingeschichten und erleben eine außergewöhnliche Weinprobe.

Vielfältige Aktivitäten für alle Sinne

Neben klassischen Verkostungen bieten die Bischöflichen Weingüter Trier auch kulinarische Weinreisen, Käsezeremonien und interaktive Wissensquize an – ideal für Gruppen, die Wein und Kultur aktiv erleben möchten.

Marc Aurel trifft Weinerlebnis – wo Genuss Kultur ist

Diese Landesausstellung haben sich viele bereits im Kalender notiert: Vom 15. Juni bis 23. November



Julia Lübcke, Güterdirektorin, der Bischöflichen Weingüter Trier



Stefan Kraml übernahm 2024 die Nachfolge von Johannes Becker als Kellermeister.

2025 findet der römische Herrscher Marc Aurel den Weg in Deutschlands erste Weltstadt: Trier, einst Kaisersitz und doppelt so groß wie London. Für Besucher ist dies die perfekte Gelegenheit, Kultur und Genuss miteinander zu verbinden.

Denn in und um Trier tummeln sich Gourmet- und Sternerestaurants. Und seit Römerzeiten heißt Genuss hier auch Weingenuss.

Da lohnen sich die paar Minuten Fußweg von den Ausstellungsorten

(Rheinisches Landesmuseum, Stadtmuseum Simeonstift), um bei einer Untergrundführung feine Rieslinge und Spätburgunder zu verkosten, bei den Bischöflichen Weingüter Trier. Natürlich gern in verschiedenen Sprachen – Wein verbindet Menschen weltweit.

Kellerführungen & Weinwandprobe im historischen Keller der Bischöflichen Weingüter Trier

Eine Kombination aus Geschichte, Architektur und hervorragenden



Abb.: Interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Am Vorabend der Auftaktveranstaltung des diesjährigen KVI Kongresses informierte Aurélie Botton-Schmaus die Kongressteilnehmenden über den Weinanbau und verkostete einige erlesene Weine der Bischöflichen Weingüter Trier.

FÜR TRADITION

UND KLASSE

Weinen. Der monumentale Keller, der auf das Jahr 1380 zurückgeht und sich über beeindruckende 30.000 m² erstreckt, lädt Sie zu unvergesslichen Führungen und Verkostungen ein.

Premium Weinwandelprobe: Ein Erlebnis für alle Sinne

Bei der zweistündigen Premium Weinwandelprobe erwarten Sie nicht nur beeindruckende Einblicke in die Architektur unseres historischen Kellers, sondern auch eine Auswahl erlesener Weine, die die Vielfalt der Region widerspiegeln.

Genießen Sie ein Pinot Noir Großes Gewächs, eine trockene Riesling Réserve, zwei Riesling Große Gewächse, einen klassischen Kabinett sowie eine elegante Riesling Auslese aus den berühmten Steillagen der Mosel, Saar und Ruwer.

Im November: Das Festival der Trierer Unterwelten

Der November steht bei uns ganz im Zeichen des renommierten „Trierer Unterwelten“-Festivals. Vom 31. Oktober bis zum 22. November 2025 eröffnet das Festival den Besuchern eine faszinierende Welt unter der Stadt – von historischen Kellergewölben und Katakomben über Tunnel und Souterains bis hin zu Grabstätten. Das vielfältige Programm bietet Führungen, Theater, Musik, Kulinarik und spannende Ausstellungen, die die reiche Geschichte und das kulturelle Leben Triers lebendig werden lassen.

Das vollständige Programm sowie Tickets sind auf trierer-unterwelten.de erhältlich.

Vorweihnachtliche Highlights: Die Adventspräsentation

Zum Jahresabschluss können Sie am Freitag und Samstag, den 28.



Abb.: Bischöfliche Weingüter Trier

Ein einzigartiger Blick von einem Hang der Bischöflichen Weingüter Trier auf den Dom.



Abb.: Bischöfliche Weingüter Trier

Sie wollten schon immer in die Geheimnisse der großen Rieslinge eingeweicht werden, in die Welt der Schaumweine eintauchen oder mehr über die Weingeschichte von Mosel, Saar & Ruwer erfahren? All dies bieten Führungen durch den Weinkeller der Bischöflichen Weingüter Trier, der stolze 30.000 Quadratmeter umfasst und auf das Jahr 1380 n. Chr. zurückgeht.

und 29. November, bei unserer traditionellen Adventspräsentation in der Rokoko-Promotionsaula des Bischöflichen Priesterseminars den neuesten Jahrgang unseres Weinguts kennenlernen, sowie Raritäten und Klassiker aus Mosel, Saar & Ruwer – ein perfekter Einstieg in die festliche Jahreszeit.

Besuchen Sie uns online, um sich einen Überblick über alle kommenden Events bis Dezember zu verschaffen: www.bischoefliche-weinguetter.de/aktuell



Aurélie Botton-Schmaus, Vertriebs- und Marketingleiterin der Bischöflichen Weingüter Trier



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

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/nterim2000 GmbH

Nach Branchen geordnet. Das Internet Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis der KVI Initiative unter 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 und 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.

Für eine veränderte Produktion und Konsumtion durch Kreislaufwirtschaft

Ein Beitrag von Dr. Volker Teichert und Dr. Oliver Foltin

Um die Klimaschutzziele zu erreichen, wird es nicht ausreichen, mit technischen Effizienzmaßnahmen die Treibhausgasemissionen zu verringern. Diese werden durch Einschränkungen und Veränderungen der Produktions- und Konsummuster zu ergänzen sein. Das Gesagte gilt auch mit Blick auf die globale Ressourceninanspruchnahme. Diese Ressourcen- und Klimagrenzen werden ergänzt durch die Folgen der Corona-Krise und der zurzeit stattfindenden Veränderung der globalen Wirtschaftspolitik: Das bis vor kurzem dominante Bild der globalen Arbeitsteilung und der Optimierung der globalen Lieferketten wurde in jüngster Zeit massiv erschüttert.

Eine der erkennbaren Tendenzen ist das Entstehen neuer politischer Vorgaben mit dem Ziel, die Abhängigkeiten zu drehen und vermehrt auf stärker kontrollier- und beeinflussbare Lieferketten zu setzen. Dies betrifft sowohl die staatliche Daseinsvorsorge, deren begrenzte Reichweite sich beispielsweise bei medizinischer Ausrüstung zeigt, als auch bei Unternehmen, die infolge der erheblichen Störungen des internationalen Warentransports kostspielige neue Lieferwege aufbauen oder die Globalisierung ihrer Wertschöpfungsketten zurückdrehen müssen.

Insgesamt wird dies neue Aufgaben mit sich bringen sowie Gestaltungschancen bieten. Der Ressourcenschutz auch im Sinne einer stärker nationalen oder europäischen Betrachtung erhält damit einen erheblichen Auftrieb,



Dr. Oliver Foltin ist stellvertretender Leiter der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft (FEST) und wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Nachhaltige Entwicklung“. Darüber hinaus leitet er die Fachstelle Umwelt- und Klimaschutz der EKD.

auch angesichts der Tatsache, dass manche Länder in Zukunft weniger Rohstoffe an Handelspartner wie Deutschland liefern werden. Maßnahmen, die den Ressourcenschutz fördern, sind vor diesem Hintergrund vonnöten. Damit einher geht, die bisher eingesetzten Rohstoffe optimal zu nutzen: Es sind Impulse für eine Kreislaufwirtschaft zu schaffen, denn die Einsparung von Rohstoffen und der vermehrte Einsatz von Sekundärrohstoffen sollten mehr als bisher im Fokus des wirtschaftlichen Denkens stehen. Nehmen, herstellen, wegwerfen – dieses lineare Wirtschaften gehört der Vergangenheit an.

Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS)

Ähnlich wie beim Klimawandel ist diese Diskussion nicht neu; bereits 1991 hat die Bundesregierung in



Dr. Volker Teichert ist Umwelt-, Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsberater sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Nachhaltige Entwicklung“ der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft (FEST) in Heidelberg

ihrem Jahreswirtschaftsbericht gefordert: „Alle Beteiligten müssen in Zukunft mehr Mitverantwortung für die von ihnen hergestellten, in den Verkehr gebrachten oder genutzten Produkte über den gesamten Lebenszyklus hinweg übernehmen.“¹

Das Umweltbundesamt hat sodann 2020 „Leitsätze einer Kreislaufwirtschaft“² vorgelegt. Die hier beschriebene Kreislaufwirtschaft zielt in erster Linie darauf ab, Rohstoffe effizienter einzusetzen, Produkte langlebiger und nutzungintensiver zu machen sowie Abfälle und Emissionen zu vermeiden, also zu einem zirkulären Wirtschaften überzugehen.

Das Umweltbundesamt sieht in der Kreislaufwirtschaft einen Lösungsentwurf für die globalen Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 (Sustainable Development

Goals, SDGs), indem sie nicht nur das Ziel 12 (Nachhaltige/r Konsum und Produktion), sondern auch das Ziel 6 (Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen), Ziel 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), Ziel 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz), Ziel 14 (Leben unter Wasser) und Ziel 15 (Leben an Land) in den Blick nimmt.

Ob sich die SDGs als Grundlage für ein nachhaltiges Produzieren und Konsumieren eignen, wird entscheidend davon abhängen, ob und inwieweit sie in das unternehmerische Handeln von Organisationen integriert werden können.⁴

Im Dezember 2024 hat die Bundesregierung die Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie⁵ verabschiedet. Mit ihr sollen die Rahmenbedingungen für eine ressourcenschonende zirkuläre Wirtschaft festgelegt sowie deren Potenziale für Nachhaltigkeit und neue Wertschöpfung gehoben werden.

Aktuelle Rohstoffnutzung und dreifache Umwelt-Krise

Die dreifache Umwelt-Krise besteht aus Klimawandel, Biodiversitätsverlust und Umweltverschmutzung. Sie bedroht Lebensgrundlagen weltweit. Die Rohstoffnutzung ist eine Hauptursache. Laut dem UN-Ressourcenrat verursacht sie über 55 Prozent der Treibhausgasemissionen, 40 Prozent der Luftverschmutzung und mehr als 90 Prozent des Biodiversitätsverlustes.⁶

Deshalb kann der Umwelt-Krise durch eine geringere Rohstoffnutzung entgegengewirkt werden, wofür eine ressourcenschonende, zirkuläre Wirtschaft entscheidend ist. 2019 lag die Rohstoffanspruchnahme bei rund 1,3 Milliarden Tonnen in Deutschland.⁷ Jede/r Deutsche trägt einen ökologischen



Abb.: Colourbox

Die Einsparung von Rohstoffen und der vermehrte Einsatz von Sekundärrohstoffen sollten mehr als bisher im Fokus des wirtschaftlichen Denkens stehen.

Rucksack von rund 16 Tonnen pro Kopf und Jahr.⁸

Durch das wachsende Wohlstandsniveau sowie die wachsende Weltbevölkerung stieg die weltweite Rohstoffanspruchnahme von 1970 bis 2024 von 30 auf 106,6 Milliarden Tonnen. Der Pro-Kopf-Bedarf an Rohstoffen stieg von 8,4 auf 13,2 Tonnen. Diese Zunahme belastet die Umwelt und die globalen Lebensbedingungen unheimlich, weshalb eine Reduktion un-

erlässlich ist. Länder mit höherem Einkommen verbrauchen etwa 13-mal mehr Rohstoffe als jene aus Niedrigeinkommensländern, weswegen eine Verringerung der Rohstoffbedarfe insbesondere in Hoch-einkommensländern wichtig ist. Bei der Analyse des Rohstoffeinsatzes der deutschen Wirtschaft fallen drei Aspekte auf:

- 1) Deutschland importiert viele Rohstoffe, vor allem fossile, und exportiert viele Güter. Strategie

Kreislaufwirtschaft

In einer kreislauforientierten Wirtschaft werden Rohstoffe umweltverträglich gewonnen und die daraus produzierten Güter möglichst ressourcenschonend und abfallarm hergestellt. Die Lebensdauer der Erzeugnisse wird verlängert und deren Nutzung intensiviert. Am Ende ihrer Verwendung werden Produkte und Güter in den Produktkreislauf zurückgeführt, um ihren Wert so lange wie möglich zu erhalten. Erst wenn Produkte nicht mehr anderweitig Verwendung finden, werden sie als Abfall gesammelt, stofflich aufbereitet und als Sekundärrohstoffe im Stoffkreislauf genutzt.

Nur jene Abfälle, die sich nicht zur stofflichen Verwertung eignen, werden energetisch genutzt oder deponiert. So werden technische und biologische Kreisläufe innerhalb des anthropogenen Systems weitgehend geschlossen. Voraussetzung dafür ist eine umfassende zirkuläre Produktgestaltung, die auf Langlebigkeit, nachwachsende Rohstoffe, weitestgehende Schadstofffreiheit, Reparierbarkeit und Aufrüstbarkeit ausgerichtet ist. Neue dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle erhöhen die Nutzungsintensität ebenso wie Reparatur, Upgrading und Wiederverwendung.³

gische und kritische Metalle werden zwar nur in kleinen Mengen eingeführt, sind aber zentral für die Energie- und Mobilitätswende.

- 2) Eine Vielzahl der Rohstoffe fließt in Gebäude, Infrastruktur und langlebige Konsum- und Anlagegüter. Dieses „anthropogene Lager“ wächst jährlich um ca. 600 Millionen Tonnen und bietet durch „Urban Mining“ großes Potenzial als Sekundärrohstoffreservoir. Große Mengen fließen jedoch in die Herstellung kurzlebiger Produkte wie Verpackungen.
- 3) Der Anteil an Sekundärrohstoffen am gesamten Materialeinsatz liegt nur etwa bei 13 Prozent und ist damit im internationalen Vergleich niedrig.⁹

Der Primärrohstoffbedarf für Konsum und Investitionen lag in Deutschland 2021 bei etwa 15,3 Tonnen pro Kopf. Dies ist im internationalen Vergleich hoch und zeigt seit 2010 keinen deutlichen Rückgang. Die absolute Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Rohstoffverbrauch ist ein zentrales Ziel der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie¹⁰ und des Ressourceneffizienzprogramms (ProgRes)¹¹. Dieses Ziel wurde bisher noch nicht erreicht, da der Rohstoffeinsatz nicht unabhängig vom Wachstum des Bruttoinlandsproduktes gesenkt werden konnte.

Vision einer Kreislaufwirtschaft

Die Bundesregierung verfolgt das Ziel, bis 2045 eine zirkuläre Wirtschaft zu errichten. Die NKWS hat dabei als Ziel, dass das zirkuläre Wirtschaften durch das ökonomische Denken und Handeln geprägt ist.

Durch „Circularity“ will Deutschland seine Technologieführerschaft und Weltmarktposition ausbauen.



Abb.: Colourbox

Die Bundesregierung verfolgt das Ziel, bis 2045 eine zirkuläre Wirtschaft zu errichten.

Unternehmen sollen langlebige, reparierbare Produkte entwickeln und durch neue Geschäftsmodelle vertreiben. Die verwendeten Rohstoffe werden am Lebensende in die Kreisläufe zurückgeführt, Abfälle entstehen nur noch im geringen Umfang und fossile Rohstoffe werden großflächig durch nachhaltige Alternativen ersetzt.

Wichtige Märkte fordern langlebige Produkte, welche Unternehmen durch Innovationen herstellen. Mietmodelle inklusive Wartung, Reparatur und Rücknahme ergänzen den Verkauf. Für Unternehmen lohnt es sich, ressourcenschonende Produkte herzustellen, für Verbraucher lohnen sich die längerfristige Nutzung und Reparaturen bei Bedarf.

Für das Produktdesign ist die Zirkularität zentral, da Produkte ressourceneffizient, langlebig und möglichst schadstofffrei gestaltet

werden sollen. Nach der ersten Nutzungsphase werden Produkte repariert, wiederverwendet oder aufbereitet. Nicht weiterverwendbare Komponenten werden hochwertig recycelt, während die Beseitigung von Abfällen nur bei der Schadstoffausschleusung nötig ist. Stoffkreisläufe sind nun weitgehend geschlossen durch stabile Märkte mit schadstofffreien Rezyklen. Urban Mining fördert die Rückgewinnung von Sekundärmaterialien aus dem anthropogenen Lager.

Die fortschrittliche Recyclingtechnologie „Made in Germany“ trägt zur Sicherheit der europäischen Rohstoffversorgung bei. Neue Rohstoffe werden möglichst nachhaltig genutzt, wodurch der Primärrohstoffbedarf und die damit verbundenen sozialen und ökonomischen Belastungen sinken. Die Digitalisierung unterstützt die zirkuläre Wirtschaft durch das Etablieren von digitalisierten Produktions-

Urban Mining

Urban Mining ist die integrale Bewirtschaftung des anthropogenen Lagers mit dem Ziel, aus langlebigen Gütern sowie Ablagerungen Sekundärrohstoffe zu gewinnen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Güter noch aktiv genutzt und erst in absehbarer Zukunft freigesetzt werden oder ob sie bereits das Ende ihres Nutzungshorizonts erreicht haben. Sie alle sind Teil der Betrachtung.



Die Digitalisierung unterstützt die zirkuläre Wirtschaft durch das Etablieren von digitalisierten Produktionsprozessen

prozessen, der Rückverfolgbarkeit von Materialien und transparenten Wertschöpfungsketten. Verbindlicher Informationsaustausch, Open Source-Lösungen und Transparenz tragen zu Entscheidungen von Design, Nutzung, Reparatur und Recycling bei. Die wichtigsten Massenströme sind hier zirkulär, insbesondere im Bauwesen. Der Um- und Ausbau von Gebäuden sowie deren Weiternutzung haben Priorität. Ab 2030 wird der Gebäudebau digital dokumentiert und bisherige Emissionen in der Herstellung und Instandhaltung so weit wie möglich reduziert. Gebäude werden zudem flexibel genutzt und an unterschiedliche Bedürfnisse angepasst. Ressourceneffiziente Bauweisen, unter anderem mit nachwachsenden Rohstoffen, sind Standard und beim Rückbau werden Bauteile wiederverwendet. Das anthropogene Lager dient als Rohstoffreservoir. Deutschland unterstützt seine Entwicklungspartner durch Beratung, Kooperation und Kapazitätsaufbau, um die Kreislaufwirtschaft in weiteren Ländern zu fördern. Diese Länder sind nun nicht mehr abhängig von Rohstoffexporten, sondern haben ihre Wirtschaft mit nachhaltigen Sektoren diversifiziert.

Beitrag zum Klimaschutz und zur Dekarbonisierung der Wirtschaft

Über die Hälfte der globalen Treibhausgasemissionen entstehen durch das Gewinnen und Verarbeiten von Rohstoffen. In Deutschland macht dabei der Industriesektor fast ein Viertel aus. Durch das Zusammenspiel von Energie- und Ressourcenwende sowie einer funktionierenden Kreislaufwirtschaft können Synergien genutzt werden, um die Dekarbonisierung schneller und kostengünstiger zu erreichen. Seit der Unterzeichnung des Pariser Klimaabkommens im Jahr 2015 haben sich viele Länder und Unternehmen weltweit dazu

verpflichtet, Maßnahmen zur Dekarbonisierung umzusetzen. Diese beinhalten kurz- und langfristige nachhaltige Strategien, um den Ausstoß von Treibhausgasen bis zum Jahr 2030 deutlich zu reduzieren und bis spätestens 2040 oder 2050 klimaneutral zu werden.

Die Kreislaufwirtschaft bietet erhebliches Potenzial für den Klimaschutz, das allerdings in den UNFCCC-Treibhausgasinventaren¹² nicht ausreichend erfasst wird. In der Kategorie „Abfall und Sonstiges“ werden nur direkte Emissionen aus der Abfallbeseitigung berücksichtigt. Klimarelevante Einsparungen

im Energiesektor und der Industrie durch Kreislaufwirtschaft bleiben unberücksichtigt. Eine vom BMWK in Auftrag gegebene Studie¹³ zeigt, dass Recycling bereits rund 60 Millionen Tonnen Treibhausgase jährlich einspart.

„Zählt man hierzu die rund 35 Mio. t CO_{2e}, die aus der Schließung der Deponien für unvorbehandelte Siedlungsabfälle resultieren, sowie die rund 7 Mio. t CO_{2e}, die aktuell aus den Energie- und Recyclinggutschriften der thermischen Abfallbehandlung entstehen, kann unter Berücksichtigung von weiteren, aber deutlich kleineren Poten-

Dekarbonisierung

Dekarbonisierung ist ein Begriff, der in den letzten Jahren immer häufiger verwendet wird, wenn es um den Klimawandel geht. Er leitet sich von Carbon (= Kohlenstoff) ab und bezieht sich auf den Prozess der Reduzierung von Kohlenstoffdioxidemissionen, die durch menschliche Aktivitäten, wie Energieerzeugung, Verkehr und industrielle Prozesse, verursacht werden.

Das bedeutet, dass fossile Brennstoffe, wie Kohle, Gas und Öl, durch kohlenstofffreie erneuerbare Energiequellen ersetzt werden. Durch die Verbrennung dieser fossilen Energieträger werden Treibhausgase in die Atmosphäre transportiert, die den Treibhauseffekt verstärken. Das Ziel der Dekarbonisierung ist es, den Ausstoß dieser Gase zu reduzieren und langfristig zu vermeiden, um damit den Klimawandel zu bekämpfen.

zialen, aktuell von einer jährlichen Größenordnung von mindestens 100 Mio. t. CO_{2e} ausgegangen werden, die die Kreislaufwirtschaft im Vergleich zum Basisjahr 1990 zur Reduzierung der CO_{2e}-Emissionen in Deutschland liefert.¹⁴ Werden weitere Potenziale der Kreislaufwirtschaft vollständig ausgeschöpft, so könnten bis 2030 zusätzliche Einsparungen von etwa 80 Millionen Tonnen erreicht werden, insbesondere in den Bereichen der Metallproduktion, Chemie- und Zementindustrie. Die Dekarbonisierung erfordert eine langfristige Umstellung von Produktionsprozessen. Um diese Transformation zu fördern, sind stabile Rahmenbedingungen, effiziente fiskalpolitische Maßnahmen sowie Innovationsförderung notwendig. So werden Anreize für technologische Umstellungen, neue Verfahren und Kooperationen geschaffen und gleichzeitig Raum für Re-Investitionen und unternehmerische Risikoabsicherung geboten.

Für eine treibhausgasneutrale Wirtschaft ist auch eine Transformation der gesamten Wertschöpfungskette notwendig. Diese muss die physischen Qualitäten von Produkten und Rohstoffen bis zum Ende ihrer Nutzungsphase bewahren und gleichzeitig wettbewerbsfähig bleiben. Das erfordert ein nachhaltiges und innovatives Produktdesign, das auf die Kreislaufwirtschaft ausgerichtet ist. Die Kreislaufwirtschaft kann eine dekarbonisierte Wirtschaft international wettbewerbsfähig machen, wenn die notwendigen Technologien ausgeweitet und die Treibhausgas-Minderungskosten gesenkt werden.

Viele Recyclingtechnologien sind bereits weit entwickelt und können helfen, die Transformationsgeschwindigkeit zu erhöhen und langfristige Klimaziele zu erreichen. Studien zeigen zudem, dass durch die Kombination von Kreislaufwirtschaft und Dekarbonisie-

R-Strategien

Die Kreislaufwirtschaftsstrategie sollte sich an den folgenden Grundsätzen orientieren:

- **Refuse (R1):** Produkte werden überflüssig, der Produktnutzen wird anders erbracht.
- **Rethink (R2):** Produkte neu gestalten und intensiver nutzen, z.B. durch Teilen.
- **Reduce (R3):** Steigerung der Effizienz bei der Produktherstellung oder-nutzung durch geringeren Verbrauch an natürlichen Ressourcen und Materialien.
- **Reuse (R4):** Funktionsfähige Produkte wiederverwenden.
- **Repair (R5):** Produkte warten und durch Reparatur weiternutzen.
- **Refurbish (R6):** Alte Produkte aufarbeiten und auf den neuesten Stand bringen.
- **Remanufacture (R7):** Teile aus defekten Produkten für neue Produkte nutzen, die dieselben Funktionen erfüllen.
- **Repurpose (R8):** Teile aus defekten Produkten für neue Produkte nutzen, die andere Funktionen erfüllen.
- **Recycle (R9):** Aufbereiten von Materialien, um eine hohe Qualität zu erhalten und sie wieder in den Materialkreislauf zurückzuführen.
- **Recover (R10):** Thermische Verwertung mit Energierückgewinnung.

rung die Vermeidungskosten pro Tonne CO₂ bis 2045 für Stahl, Beton, Zement und Kunststoffe um 45 Prozent gesenkt werden könnten, vor allem für Gebäude, Fahrzeuge und Verpackungen.¹⁵

Für die beschleunigte Reduktion von Treibhausgasemissionen durch die Kreislaufwirtschaft ist es relevant, alle R-Strategien gleichzeitig zu aktivieren. Diese Transformation kann beispielsweise durch die Erhöhung der Ressourceneffizienz in der Produktion erreicht werden (R3), wodurch der Materialverlust minimiert wird, Leichtbaukonzepte aufgestellt werden und Materialqualitäten optimiert werden. Die Materialeffizienz konnte in der Vergangenheit nur deutlich langsamer gesteigert werden, im Vergleich zur Energieeffizienz, obwohl Rohstoffe die größeren Kosten ausmachen. Dies liegt u.a. an der Diversität der Rohstoffe und somit höheren Anzahl an Einzelmaßnahmen. Speziell in KMUs fehlen noch transparente Überblicke über die

Gesamtkosten für Rohstoffe. Ein Produktdesign, was materialeffizient und für die Kreislauffähigkeit ausgerichtet ist, kann deutlich zur Einsparung von Rohstoffen und Energie beitragen und somit Treibhausgasemissionen einsparen.

Hier besteht ein erhöhter Handlungsdruck durch Rohstoffabhängigkeit und Nutzungskonkurrenzen. Ein weiteres Beispiel ist die hochwertige Kreislaufführung (R5 bis R8), welche wesentlich zur Substitution energieintensiver Primärrohstoffe beiträgt, durch das Verwenden von recycelten Materialien, die deutlich weniger Treibhausgasemissionen verursachen. Der Anteil von Sekundärrohstoffen in der deutschen Industrie beträgt derzeit etwa 12 Prozent¹⁶, aufgrund von fehlenden Standards für recycelte Materialien. In einigen Branchen ist diese Substitution bereits seit Jahren etabliert.

Um die Kreislaufwirtschaft voranzutreiben, ist eine starke Steigerung des Angebots von

hochwertig recycelten sowie möglichst schadstofffreien und emissionsarmen Materialien notwendig. Dazu müssen spezifische Maßnahmen entwickelt werden, die sich an gesellschaftlichen Zielen orientieren und die globale Verflechtung der deutschen Industrie berücksichtigen, wie etwa der Ansatz für klimafreundlichen Stahl im BMWK-Konzept „Leitmärkte für klimafreundliche Grundstoffe“¹⁷.

Obwohl sich die CO₂-Intensität von Primär- und Sekundärmaterialien durch industrielle Klimaschutzmaßnahmen angleichen wird, bleibt die Kreislaufwirtschaft unverzichtbar. Effiziente Ressourcennutzung und Recycling können den Energie- und Rohstoffbedarf, besonders in der Stahlproduktion, erheblich senken. Bei Kunststoffen könnten CO₂-Emissionen, die vor allem aus der thermischen Abfallbehandlung stammen (rund 50

Prozent der Lebenszyklusemissionen), durch den Einsatz biobasierter und abbaubarer Kunststoffe verringert werden. Dafür sind kon-

tinuierliche Weiterentwicklungen und Skalierungen technischer Verfahren, wie der Abtrennung von Additiven, erforderlich.

Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft e.V. (FEST)

Die Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft e.V. (FEST) ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut, seit 1958 mit Sitz in Heidelberg, dessen Grundfinanzierung durch die Mitglieder des Trägervereins - die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD), die Landeskirchen der EKD, den Deutschen Evangelischen Kirchentag und die Evangelischen Akademien - getragen wird und das darüber hinaus Forschungs- und Beratungsarbeiten durch Drittmittel finanziert. Zum satzungsgemäßen Auftrag gehört die Aufgabe, wissenschaftliche Arbeiten anzuregen und zu fördern, die dazu bestimmt sind, die Grundlagen der Wissenschaft in der Begegnung mit dem Evangelium zu klären, und die Kirche bei ihrer Auseinandersetzung mit den Fragen der Zeit - auch durch Untersuchungen und Gutachten für die Mitgliedskirchen - zu unterstützen.

Die FEST ist in vier Arbeitsbereiche gegliedert: Religion, Recht & Kultur, Nachhaltige Entwicklung, Theologie & Naturwissenschaft und Frieden.

Web: www.fest-heidelberg.de

Literaturhinweis

- 1 Bundesregierung (1991): Jahreswirtschaftsbericht 1991 der Bundesregierung. Bundesregierung Bulletin Nr. 24-91: Punkt 44. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/bulletin/jahreswirtschaftsbericht-1991-der-bundesregierung-teil-drei-von-drei-786782> (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 2 Vgl. Umweltbundesamt (2020): Leitsätze einer Kreislaufwirtschaft. Dessau: UBA. URL https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2020_04_27_leitlinie_kreislaufwirtschaft_bf.pdf (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 3 Siehe hierzu Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (2022): Österreich auf dem Weg zu einer nachhaltigen und zirkulären Gesellschaft. Die österreichische Kreislaufwirtschaftsstrategie. Wien. URL: <https://www.bmluk.gv.at/service/publikationen/klima-und-umwelt/oesterreich-auf-dem-weg-zu-einer-nachhaltigen-und-zirkulaeren-gesellschaft.html> (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 4 Vgl. Umweltbundesamt (2020): Leitsätze einer Kreislaufwirtschaft. Dessau: UBA, S. 10f.
- 5 Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, Hrsg. (2024): Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie. Berlin: BMUV. URL: www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Abfallwirtschaft/nationale_kreislaufwirtschaftsstrategie_bf.pdf (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 6 Vgl. United Nations Environment Programme (2024): Global Resources Outlook: Bend the trend. Pathways to a liveable planet as resource use spikes. International Resource Panel. Nairobi: UNEP, S. 18. URL: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/44901> (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 7 Vgl. Umweltbundesamt (2024): Die Nutzung natürlicher Ressourcen. Ressourcenbericht für Deutschland („DeuRes“). Dessau: UBA. URL: www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/factsheet_deures_bf.pdf (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 8 Ibid., S. 18.
- 9 Vgl. Steger, Sören et al. (2019): Stoffstromorientierte Ermittlung des Beitrags der Sekundärrohstoffwirtschaft zur Schonung von Primärrohstoffen und Steigerung der Ressourcenproduktivität. Dessau. Umweltbundesamt, S. 366. URL: www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-03-27_texte_34-2019_sekundaerrohstoffwirtschaft.pdf (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 10 Bundesregierung (2021): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021. Berlin. URL: www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/18735-16/9d73d857a3f7f0f8df5ac1b4c349fa07/2021-03-10-dns-2021-finale-langfassung-barrierefrei-data.pdf?download=1 (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 11 Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, Hrsg. (2020): Deutsches Ressourceneffizienzprogramm III 2020-2023. Programm zur nachhaltigen Nutzung und zum Schutz der natürlichen Ressourcen. Berlin: BMUV. URL: www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Ressourceneffizienz/progress_iii_programm_bf.pdf (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 12 Als Vertragsstaat der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (United Nations Framework Convention on Climate Change - UNFCCC) ist Deutschland seit 1994 dazu verpflichtet, Inventare zu nationalen Treibhausgasemissionen zu erstellen, zu veröffentlichen und regelmäßig fortzuschreiben.
- 13 Hoffmeister, Jochen et al. (2024): Klimaschutzpotenziale der Kreislaufwirtschaft. Berlin: Öko-Institut. URL: https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Abschlussbericht_Klimaschutzpotenziale-Kreislaufwirtschaft.pdf (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 14 Ibid., S. 15.
- 15 Vgl. Agora Industrie/Systemiq (2023): Resilienter Klimaschutz durch eine zirkuläre Wirtschaft. Perspektiven und Potenziale für energieintensive Grundstoffindustrien. Berlin. URL: www.agora-industrie.de/Dateien/AGORA_Systemiq_Web.pdf (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 16 Vgl. ifeu-Institut (2021): Sekundärrohstoffe in Deutschland. Heidelberg, S. 33ff. URL: www.ifeu.de/fileadmin/upload/Sekundärrohstoffe_in_Deutschland.pdf (Zugriff am 10. Juli 2025).
- 17 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2024): Leitmärkte für klimafreundliche Grundstoffe. Konzept des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Berlin. URL: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Klimaschutz/leitmaerkte-fuer-klimafreundliche-grundstoffe.pdf?__blob=publicationFile&v=23 (Zugriff am 10. Juli 2025).

Wie die evangelische Immobilienwirtschaft Verantwortung übernimmt

Kirchliches Engagement im Wohnungsmarkt unverzichtbar

Ein Beitrag von Jannika Lange

Welche Rolle spielen evangelische Immobilienunternehmen eigentlich auf dem Wohnungsmarkt?

Viele stellen sich diese Frage erst auf den zweiten Blick – wenn überhaupt. Die Antwort überrascht mitunter: Denn die evangelische Immobilienwirtschaft ist ein bedeutender Akteur – mit tausenden Wohnungen, sozialen Einrichtungen und einem klaren sozialverantwortlichen Anspruch. Die Evangelische Kirche prägt mit rund 22.000 Sakralbauten das Stadt- und Dorfbild in ganz Deutschland. Aber ebenso bedeutsam sind die Diakonie mit rund 30.000 sozialen Einrichtungen und die evangelischen Wohnungsunternehmen und Stiftungen, die zusammen etwa 40.000 Wohnungen bewirtschaften.

Darüber hinaus vergeben evangelische Träger bundesweit mehr als 30.000 Erbbaurechte – sie schaffen damit wichtige Räume für bezahlbaren Wohnungsbau in Deutschland. Das evangelische Immobilienportfolio umfasst zudem eine kaum zu beziffernde Zahl an Gewerbe- und Sonderimmobilien – sowohl in städtischen als auch in ländlichen Räumen. Hinzu kommen Parks, Friedhöfe sowie land- und forstwirtschaftlich genutzte Flächen. Evangelische Gebäude und Liegenschaften prägen das Ortsbild und stiften Identität. Sie bieten vielfältiges Potenzial für die Entwicklung zukunftsfähiger Quartiere – und ermöglichen vielen Menschen ein bezahlbares, bedarfsgerechtes oder inklusives Zuhause.



Jannika Lange ist Geschäftsführerin des eid Evangelischer Immobilienverband Deutschland.

Das Besondere: Kirchliche Wohnungsunternehmen sind sich ihrer Verantwortung im Sinne einer christlichen Wertvorstellung bewusst. Sie entwickeln und bewirtschaften ihre Immobilien nachhaltig. Sie balancieren dabei die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte langfristig aus. Sie kommen ihrer sozialen Verantwortung für die Gesellschaft wie kaum ein anderer Akteur auf dem Immobilienmarkt nach.

Als Dachverband und Interessenvertreter vertritt der eid Evangelischer Immobilienverband Deutschland genau diese wichtigen Akteure gegenüber Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Aber nicht nur das. Der eid sieht sich zudem als Netzwerk und Kompetenzträger für evangelische Institutionen,

die Immobilien professionell entwickeln und bewirtschaften. Der eid unterstützt mit Hilfe seiner Mitglieder wiederum Institutionen, die ihr Immobilienmanagement ebenso professionalisieren wollen.

Die Mitgliedsunternehmen des eid schaffen Wohnraum, der sich an den konkreten Bedürfnissen der Menschen vor Ort orientiert – von klassischen Mietwohnungen über betreute Wohnformen bis hin zu Quartiersbüros und sozialen Begegnungsstätten.

Ein genauerer Blick auf diese Unternehmen ist lohnenswert, denn dabei treten oftmals bemerkenswerte Alleinstellungsmerkmale zutage. Hier einige Beispiele aus der eid-Mitgliedschaft: Die Antoniter Siedlungsgesellschaft mbH (ASG)

ist die Wohnungsbaugesellschaft im Evangelischen Kirchenverband Köln und Region (EKV).

Sie ist ein rein evangelisches Unternehmen, an dem sich der EKV und die vier Kölner Kirchenkreise zu 100 Prozent beteiligen. Die ASG verwaltet heute über 1.700 eigene Wohnungen in Köln und in der Region. Davon sind knapp die Hälfte öffentlich gefördert und zum größten Teil für Menschen ab dem 60. Lebensjahr vorgesehen.

Die ALEXANDRA-STIFTUNG ist das älteste Wohnungsunternehmen Deutschlands, mit circa 1.000 Einheiten in Berlin und Brandenburg. Sie wurde 1852 gegründet, um die Wohnungsnot im wachsenden Berlin zu lindern. Die Stiftung trägt den Namen der Zarin Alexandra. Sie verfolgt seit ihrer Gründung in praktischer Ausübung christlicher Nächstenliebe den Zweck, Wohnraum für die breiten Schichten des Volkes zu errichten und zu angemessenen Preisen zu vermieten. Seit 2001 wird die Geschäftsbesorgung durch die Hilfswerk-Siedlung GmbH (HWS) übernommen.

Die HWS ist das Immobilienunternehmen der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz und verwaltet rund 10.000 Einheiten aus eigenem und fremdem Bestand. In ihrem klaren Fokus: guten Wohnraum zu guten Preisen zur Verfügung zu stellen.

Das ESW - Evangelisches Siedlungswerk in Bayern ist das größte evangelische Wohnungsunternehmen in Deutschland und bewirtschaftet rund 13.000 Wohneinheiten in ganz Bayern, rund 8.300 davon im Eigen- und Treuhandbestand.

Als christliches Wohnungsunternehmen kommt das ESW seinem besonderen gesellschaftlichen Auftrag nach, indem es für bezahlbaren Wohnraum in ganz Bayern steht -



Abb.: Stiftung Schönau

In Brühl bei Heidelberg hat die Stiftung Schönau 39 Mietwohnungen in vier Gebäuden (Bildmitte) in nachhaltiger massiver Holzbauweise und mit hoher Wohnqualität realisiert. Gebaut wurde überwiegend mit Holz aus dem eigenen Forst.



Abb.: Aufbaugemeinschaft Espelkamp

Die bunten Häuser im sogenannten Burano-Quartier in Espelkamp. Einer der ältesten Bestände der Aufbaugemeinschaft Espelkamp, zentrumsnah und mit Original-Farben aus Burano (Venedig).

gerade in angespannten Wohnungslagen wie München und Ingolstadt, Nürnberg, Augsburg und Regensburg. Als zuverlässiger und langjähriger Partner stellt das ESW Räume für zahlreiche soziale Einrichtungen und Projekte zur Verfügung, so gehören zum Bestand des ESW zum Beispiel zahlreiche Kindertagesstätten, ein Quartiersbüro und ein Mutter-Kind-Haus.

Die Stiftung Schönau ist ein Immobilienunternehmen mit Sitz in Heidelberg. Sie ist ein Unternehmen der Evangelischen Landeskirche in Baden. Mit 13.000 Erbbaurechtsverträgen gehört die Stiftung bundesweit zu den führenden Erbbau-

rechtsausgebenden. Die Stiftung vermietet rund 900 Wohn- und Gewerbeeinheiten in Mannheim, Heidelberg, Karlsruhe und Freiburg.

Mit über 3.000 Wohnungen in Espelkamp ist die Aufbaugemeinschaft Espelkamp der größte Vermieter im Kreis Minden-Lübbecke (NRW). Ohne die Aufbaugemeinschaft gäbe es die Stadt Espelkamp nicht. Aus der ehemaligen „Flüchtlingsstadt“ wurde eine bunte Stadt, in der das Miteinander besonders gelebt wird.

Die Kirchliche Wohnungswirtschaft Bielefeld (KKW) ist das Wohnungsunternehmen des Evangelischen Kirchenkreises Bielefeld

ENGAGAGEMENT

und seiner Kirchengemeinden. Das Motto der KWW lautet „In Bielefeld leben - bei der Kirche wohnen“. Die KWW ist eine rechtlich selbstständige Einrichtung.

Sie verwaltet und vermietet, in Kooperation mit Diakonie und Kommune, Wohnraum für unterschiedliche Bedürfnisse und besondere Bedarfe - vom modernen Appartement bis zur Etagenwohnung im repräsentativen Altbau. Darüber hinaus verwaltet sie Pfarrhäuser und stellt Kitas und Gemeinderäume bereit.

Doch wie alle Immobilienunternehmen stehen auch die kirchlichen Akteure vor großen Herausforderungen: Die energetische Sanierung älterer Bestände, steigende Baukosten, komplexe Regulierungen im Mietrecht oder zu langsam arbeitende Genehmigungsbehörden machen ihre Arbeit zunehmend schwieriger. Gleichzeitig bleibt der eigene Anspruch bestehen: fair, sozial und wirtschaftlich tragfähig zu agieren. Kirche steht als Vermieterin in einem Spannungsfeld zwischen sozialem Auftrag, gesellschaftlicher Verantwortung und betriebswirtschaftlicher Realität. Daher richtet sich der Blick zunehmend auf die Politik. Die evangelische Immobilienwirtschaft braucht dringend bessere Rahmenbedingungen, damit das Schaffen und Bewirtschaften von Immobilien in einem sozialverträglichen Umfang wieder möglich ist.

Dazu gehören beschleunigte Genehmigungsverfahren, weniger Bürokratie, mehr Fördermöglichkeiten, steuerliche Anreize und vor allem die Möglichkeit, die Klimaschutzvorgaben sozial gerecht umzusetzen. Eine nachhaltige, soziale und bezahlbare Wohnungspolitik lässt sich nur dann realisieren, wenn Planungssicherheit und Verlässlichkeit gegeben sind. Nur mit einem Schulterschluss zwischen Politik und Immobilienwirtschaft kann diese Aufgabe gelingen.



Abb.: TRANSARA, Aschendorff Verlag

Die „Holzhygge“ in Fürth, ein viergeschossiges Mehrfamilienhaus in reiner Holzbauweise, zertifiziert nach Goldstandard der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB). Ein Projekt des ESW – Evangelisches Siedlungswerk

Ein ausführlicher Überblick über kirchliches Engagement im Wohnungsmarkt, das Portfolio der eid-Mitgliedsunternehmen sowie Mission und Vision der Akteure finden

sich im Booklet „Die evangelische Immobilienwirtschaft in Deutschland“, die beim eid kostenfrei erhältlich ist. Einfach Mail an: info@der-eid.de

Über den eid

Der eid Evangelischer Immobilienverband Deutschland wurde 1952 als Spitzenverband der evangelischen Wohnungswirtschaft gegründet. Im Verband engagieren sich Unternehmen, kirchliche Organisationen, Stiftungen sowie Persönlichkeiten aus öffentlichem Leben, Wissenschaft und Praxis. Sie vertreten eine wertorientierte Wohnungs- und Stadtentwicklungspolitik - und wirken als immobilienwirtschaftliche Kompetenzpartner für Kirche, Politik und Gesellschaft. Die immobilienrechtlichen Bildungs- und Vernetzungsformate des eid haben eine lange Tradition - und zählen zu den renommiertesten Fachtagungen ihrer Art. Unter dem Leitmotiv „Partner im Gespräch“ bringen sie Wissenschaft und Praxis auf besondere Weise miteinander in den Dialog.

Die Evangelische Kirche prägt mit rund 22.000 Sakralbauten das Stadt- und Dorfbild in ganz Deutschland. Ebenso bedeutsam: die Diakonie mit rund 30.000 sozialen Einrichtungen und die evangelischen Wohnungsunternehmen und Stiftungen, die zusammen etwa 40.000 Wohnungen bewirtschaften. Darüber hinaus vergeben evangelische Träger bundesweit mehr als 30.000 Erbbaurechte - sie schaffen damit wichtige Spielräume für den bezahlbaren Wohnungsbau.

Das evangelische Immobilienportfolio umfasst darüber hinaus eine kaum zu beziffernde Zahl an Gewerbe- und Sonderimmobilien - sowohl in städtischen als auch in ländlichen Räumen. Hinzu kommen Parks, Friedhöfe sowie land- und forstwirtschaftlich genutzte Flächen. Evangelische Gebäude und Liegenschaften prägen das Ortsbild und stiften Identität. Sie bieten vielfältiges Potenzial für die Entwicklung zukunftsfähiger Quartiere - und ermöglichen 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



KI in der Kirche: Chancen und Maßstäbe

Richtlinien für einen ethischen und sicheren Einsatz künstlicher Intelligenz

Ein Beitrag von Christoph Dessel

Künstliche Intelligenz verändert unsere Gesellschaft – auch im kirchlichen Raum. Richtlinien für den ethischen und sicheren Umgang mit KI helfen, Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren.

Risiko: Nur was verantwortbar ist, darf eingesetzt werden

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in kirchlichen Einrichtungen muss sich an klaren ethischen und rechtlichen Maßstäben orientieren. Bislang vorliegende Richtlinien orientieren sich an der Europäischen KI-Verordnung, die nur Anwendungen mit minimalem oder geringem Risiko zulassen.

Das bedeutet: KI darf nur dann verwendet werden, wenn keine Gefährdung für die Würde, Freiheit oder das Vertrauen der Menschen besteht. Systeme, die eigenständig Entscheidungen über Personen treffen oder manipulative Potenziale bergen, gelten nach der europäischen KI-Verordnung entweder als KI-Systeme mit hohem Risiko oder – im Fall besonders sensibler Anwendungsbereiche – als nicht akzeptable KI-Systeme („unacceptable risk“), deren Einsatz grundsätzlich verboten ist.

In kirchlichen Einrichtungen sind solche Systeme daher entweder vollständig ausgeschlossen oder bedürfen einer gesonderten ethischen und rechtlichen Prüfung.

Ein typisches Beispiel für eine zulässige, niedrig risikobehaftete Anwendung ist dagegen der Einsatz von Chatbots (z. B. ChatGPT) zur Beantwortung allgemeiner Fragen – vorausgesetzt, sie sind klar als KI



Abb.: Colourbox

Ein typisches Beispiel für eine zulässige, niedrig risikobehaftete Anwendung ist der Einsatz von Chatbots (z. B. ChatGPT) zur Beantwortung allgemeiner Fragen.

erkennbar und greifen keine sensiblen Inhalte auf.

Die Kirche trägt Verantwortung für die Sicherheit, Transparenz und Integrität ihrer digitalen Angebote. Daraus folgt: Eingesetzte KI-Systeme müssen regelmäßig überprüft und bewertet werden.

Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass die Kirche technologische Entwicklungen im Bereich KI kontinuierlich beobachtet und ihre Richtlinien entsprechend fortschreibt. Dies erfordert auch die Zusammenarbeit mit Fachexperten und Ethikkommissionen, um frühzeitig auf neue Herausforderungen reagieren und bewährte Verfahren in den kirchlichen Kontext überführen zu können.

Datenschutz: Der Mensch bleibt im Mittelpunkt

Der Schutz der Privatsphäre ist ein zentrales Anliegen kirchlichen Handelns – auch und gerade im digitalen Raum. Deshalb schreiben die KI-Richtlinien vor, dass jede Verarbeitung personenbezogener Daten durch KI-Systeme vom betrieblichen Datenschutzbeauftragten geprüft und freigegeben werden muss.

Die Nutzung öffentlicher KI-Plattformen für vertrauliche Informationen ist untersagt. Ebenso sind mögliche Verstöße gegen Urheber- oder Markenrechte aktiv zu vermeiden.

KI darf nur dann eingesetzt werden, wenn sie mit den Grundsätzen

des kirchlichen Datenschutzes vereinbar ist. Darauf weist auch das Katholische Datenschutzzentrum Bayern ausdrücklich hin. Zu diesen Grundsätzen zählen insbesondere die Prinzipien der Datenminimierung, der Zweckbindung sowie der technischen Absicherung.

Sie leiten sich aus der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ab und stellen sicher, dass personenbezogene Daten ausschließlich im notwendigen Umfang und nur für den vorgesehenen Zweck erhoben und verarbeitet werden.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Aufklärung der Nutzerinnen und Nutzer. Sie müssen nachvollziehen können, welche Daten durch KI-Systeme verarbeitet werden und wie sie ihre Rechte – etwa auf Auskunft, Berichtigung oder Löschung – wahrnehmen können.

Die Kirche sollte dazu verständliche, zielgruppengerechte Datenschutzrichtlinien bereitstellen, die transparent über Art, Umfang und Zweck der Datenverarbeitung informieren.

Transparenz: Vertrauen durch Offenheit

Transparenz ist ein Schlüsselbegriff im kirchlichen Umgang mit KI.

Die Richtlinien fordern, dass KI-generierte Inhalte eindeutig als solche erkennbar sind und einer Prüfung auf Richtigkeit, Plausibilität und Angemessenheit unterzogen werden können.

Besonders bei öffentlich zugänglichen Anwendungen – etwa auf Websites oder sozialen Medien – muss für Nutzerinnen und Nutzer klar erkennbar sein, ob sie mit einem Menschen oder einer Maschine interagieren.



KI darf nur dann eingesetzt werden, wenn sie mit den Grundsätzen des kirchlichen Datenschutzes vereinbar ist, die sich aus der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ableiten.

Diese Offenheit schafft Vertrauen, schützt vor Missverständnissen und verhindert gezielte oder unbeabsichtigte Manipulation.

Ergänzend braucht es geeignete Verfahren zur Überprüfung und Validierung KI-generierter Inhalte. Dies kann durch regelmäßige Audits, systematische Qualitätskontrollen sowie die Einbindung unabhängiger fachlicher Expertise erfolgen.

Schulung: Kompetenz statt blinder Technikgläubigkeit

Technologie allein genügt nicht – Sie muss von Menschen verstanden, reflektiert und verantwortungsvoll eingesetzt werden. Deshalb ist es entscheidend, dass Mitarbeiter in kirchlichen Einrichtungen gezielt geschult werden, um ein realistisches Verständnis von KI zu entwickeln.

Anstelle pauschaler Verbote empfiehlt etwa das kirchliche Netzwerk TheoNet einen explorativen Um-

gang mit KI – durch Ausprobieren, Evaluieren und gemeinsames Lernen. Schulungen dienen nicht nur der Wissensvermittlung, sondern auch dem Abbau von Unsicherheiten und dem Aufbau ethischer Handlungskompetenz.

Ein gutes Schulungskonzept umfasst daher sowohl technische Grundlagen als auch ethische Perspektiven. Geeignete Workshops, Webinare und E-Learning-Angebote, die auf die spezifischen Anforderungen kirchlicher Praxis abgestimmt sind. Darüber hinaus ist eine Kultur des kontinuierlichen Lernens notwendig – mit regelmäßigen Austauschrunden, interdisziplinären Impulsen und der Einbindung externer Fachleute.

Ethik: Wertebasierte Entwicklung und Nutzung von KI

Die ethische Verantwortung im Umgang mit KI reicht weit über technische und rechtliche Fragen hinaus.

Während soziale und ethische Auswirkungen vieler KI-Anwendungen noch unzureichend erforscht sind, ist für kirchliche Einrichtungen klar: Der Einsatz von KI muss sich an christlichen Werten und am Wohl der Menschen orientieren.

Technologie darf nicht zur Entmenschlichung führen, sondern soll helfen, Lebensqualität, Teilhabe und Gerechtigkeit zu fördern.

Ein Beispiel für eine ethisch verantwortbare Anwendung ist der Einsatz von KI zur Unterstützung in der Seelsorge – etwa durch Auswertung anonymer Rückmeldungen oder das Erkennen wiederkehrender Themen in Gesprächen.

Dabei ist es entscheidend, dass die persönliche Beziehung und die seelsorgerliche Kompetenz des Menschen nicht ersetzt, sondern sinnvoll ergänzt werden.

Um ethische Standards zu sichern, ist eine kontinuierliche Überprüfung der bestehenden KI-Nutzungsrichtlinien erforderlich.

Zugleich braucht es eine Kultur der ethischen Reflexion im kirchlichen Alltag. Mitarbeitende und Gemeindeglieder sollten ermutigt werden, sich aktiv mit den Herausforderungen und Fragestellungen rund um KI auseinanderzusetzen.

Workshops, Diskussionsformate und praxisnahe Handreichungen können helfen, eine gemeinsame Wertebasis zu stärken – als Fundament für eine verantwortungsvolle Digitalisierung in Kirche und Gesellschaft.

Verantwortlichkeit: Klare Zuständigkeiten und Prozesse

Damit KI verantwortungsvoll und im Einklang mit kirchlichen Werten eingesetzt werden kann, braucht es eindeutige Zuständigkeiten und

verbindliche Abläufe. Analog zum Datenschutz sollten auch für den Umgang mit KI dedizierte Verantwortliche benannt werden.

Diese Personen verfügen idealerweise über spezifische Fachkenntnisse oder erhalten gezielte Schulungen, um als kompetente Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner innerhalb der Organisation zu wirken. Ihre Aufgaben umfassen Sensibilisierung, Beratung sowie Unterstützung bei der Einführung und Anwendung von KI-Systemen.

Diese KI-Verantwortlichen sollten leicht erreichbar, institutionell verankert und regelmäßig weitergebildet werden – sowohl technisch als auch ethisch. Nur so lässt sich sicherstellen, dass kirchliche Einrichtungen auf dem neuesten Stand bleiben und auf neue Entwicklungen angemessen reagieren können.

Ergänzend dazu bedarf es klar definierter Prozesse für die Genehmigung, Einführung und Überprüfung von KI-Anwendungen. Hierzu gehören u.a. dokumentierte Prüfverfahren, regelmäßige Audits sowie die Einbindung externer Expertise.

Zusammenarbeit: Partnerschaften und Netzwerke

Der verantwortungsvolle Einsatz von KI in kirchlichen Einrichtungen erfordert nicht nur interne Kompetenz, sondern auch den aktiven Austausch mit externen Partnern.

Kooperationen mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Technologieanbietern und zivilgesellschaftlichen Organisationen bieten wertvolle Impulse und ermöglichen es, den Anschluss an aktuelle technologische Entwicklungen zu halten.

Solche Netzwerke fördern nicht

nur den Wissenstransfer, sondern schaffen auch Raum für gemeinsame Projekte und Innovationen. Durch die Bündelung interdisziplinärer Expertise lassen sich praxistaugliche, ethisch reflektierte und kirchlich anschlussfähige Lösungen entwickeln.

Gleichzeitig helfen diese Partnerschaften, technologische Risiken frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern.

Ein konkretes Beispiel: Die Entwicklung KI-gestützter Instrumente zur Seelsorgebegleitung. Durch Einbindung theologischer, technischer und psychologischer Expertise kann gewährleistet werden, dass solche Tools sowohl funktional als auch wertebasiert gestaltet sind – und dabei die Bedürfnisse der Menschen ernst nehmen, ohne die menschliche Beziehungsebene zu ersetzen.



Christoph Dessel ist Leiter des Geschäftsfeldes IT-Audit von Curacon. In den zurückliegenden fast 20 Jahren hat Christoph Dessel nicht nur Komplexträger, Krankenhäuser und Unternehmen der Sozialwirtschaft im Rahmen von IT-Audit betreut, sondern auch bei einer Vielzahl von IT-Projekten begleitet und beraten.

Cyberkriminalität: Die unterschätzte Gefahr

Wie sich Unternehmen vor Attacken aus dem Netz schützen sollten

Ein Beitrag von Rolf Baumann und Tobias-B. Ottmar

Immer mehr Unternehmen werden Opfer von Cyber-Angriffen. Laut einer Befragung des TÜV-Verbands unter 500 deutschen Unternehmen waren im vergangenen Jahr 15 Prozent der Befragten von Cyberattacken betroffen – ein Anstieg um 4 Prozentpunkte gegenüber der Erhebung vor zwei Jahren. Mehr als jedes zweite Unternehmen fühlt sich von organisierten Cyberkriminellen bedroht.

Immerhin: Bei etwa zwei Dritteln der Betroffenen konnten die Täter keinen Schaden anrichten. Sechs Prozent der Attacken führten jedoch zu schweren Schäden, in einem Prozent der Fälle waren sie sogar existenzbedrohend.

Sicherheitsniveau wird häufig überschätzt

Das Problem: Viele Unternehmen überschätzen ihr tatsächliches Sicherheitsniveau, sagt die Präsidentin des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnologie (BSI), Claudia Plattner.

Bei Cyber-Risiko-Checks würden die Hälfte der kleinen Unternehmen die Anforderungen nicht erfüllen. Eine repräsentative Umfrage des IT-Sicherheitsdienstleisters G DATA unter 5.000 Beschäftigten zeigt: Nur 36,2 Prozent berichten, dass ihr Unternehmen Trainings zur Cybersicherheit anbietet. 21,1 Prozent gaben an, noch nie von einem entsprechenden Angebot gehört zu haben.

Besonders schlecht ist die Lage im Bereich Gesundheit & Soziales, wo mehr als jeder dritte Beschäftigte keine Schulungen kennt.



Abb.: Colourbox

Cyberkriminalität ist ein professionelles Geschäft und umfasst sowohl digitale als auch analoge Straftaten. Es hat sich zu einem eigenständigen Wirtschaftszweig mit eigenen Wertschöpfungsketten entwickelt.

Prominente Angriffe im Gesundheitssektor

Von den Angriffen betroffen sind alle Branchen, zeigt auch die Übersichtskarte des Dienstleisters Kon-Briefing. Einer der prominenteren Fälle im Gesundheitssektor dürfte die Attacke auf die Johannesstift Diakonie im vergangenen Jahr sein. In den frühen Morgenstunden des 13. Oktober 2024 wurden alle zentralen Server des vor allem in der Region Berlin und Nord-Ost-Deutschland tätigen Sozialunternehmens durch einen kriminellen Crypto-Überfall verschlüsselt. Der Großteil der IT-Systeme fiel aus. Der Betrieb in den Krankenhäusern konnte glücklicherweise weiterlaufen, lediglich planbare Eingriffe wurden teilweise verschoben.

Weitere Attacken betrafen zuletzt:

- die LUP-Kliniken in Mecklenburg-Vorpommern (Februar 2025),
- die Wertachkliniken im Landkreis Augsburg (September 2024),

- das Krankenhaus Agatharied im Landkreis Miesbach (Juni 2024).

Dagegen konnte das Universitätsklinikum Leipzig im vergangenen Dezember eine intensive Angriffswelle erfolgreich abwehren.

Schutz der IT wird zur Führungsaufgabe

Die Beispiele verdeutlichen: Das Risiko, Opfer einer Cyber-Attacke zu werden, ist hoch – und die Gefahr steigt mit der zunehmenden Digitalisierung. Christian Schultz, kaufmännischer Vorstand der Diakonie Stiftung Salem, fordert daher, das Thema Cybersicherheit auf Vorstandsebene zu verankern: „Die Zahl der Angriffe steigt. Wir brauchen Notfallpläne für einen Systemausfall – abgestimmt auf die jeweiligen Fachbereiche“, sagte er beim ersten Fachkongress Cybersecurity, den der Bundesverband diakonischer Einrichtungsträger V3D gemeinsam mit dem Deutschen Caritasverband und der Diakonie Deutschland, dem Caritas-Netzwerk IT und der Caritas

GEFAHR

und Diakonie in Baden-Württemberg gemeinsam durchführten.

Cybersicherheit ist ein strategisches Thema

Rolf Baumann, stellvertretender Geschäftsführer und Leiter Ökonomie beim Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD), mahnt: „Zur Aufrechterhaltung der Versorgung braucht es Notfallpläne, wie man ohne digitalen Zugriff arbeiten oder mit den Systemen in kurzer Zeit in andere Umgebungen wechseln kann. Cybersicherheit darf nicht allein der IT-Abteilung überlassen werden. Sie ist ein strategisches Thema, das auf Vorstandsebene behandelt werden muss. Sozialunternehmen, die die Infrastruktur nicht selbst vorhalten könnten, sollten kooperieren.“

Gesetzliche Vorgaben teilweise unklar

Die Grundlage, welche Pflichten Unternehmen der kritischen Infrastruktur zu erfüllen haben, regelt seit Mai 2021 das IT-Sicherheitsgesetz 2.0. Mit der EU-Richtlinie zur Netz- und Informationssicherheit (NIS-2) sollte eigentlich nachgeschärft werden – doch nicht zuletzt die vorgezogenen Neuwahlen führten dazu, dass Deutschland dem Zeitplan hinterherhinkt: „NIS 2 soll die Cybersicherheit von Unternehmen und Organisationen stärken. Dabei verpflichtet sie die Unternehmen zu Maßnahmen des Risikomanagements, zur Anpassung von Geschäftsprozessen und zur Einhaltung von Meldepflichten bei Sicherheitsvorfällen.“

Wie Deutschland diese Anforderungen konkret umsetzt – und für welche Arbeitsfelder der Sozialwirtschaft sie letztlich gelten – ist jedoch weiterhin unklar“, kritisiert etwa Dr. Friederike Mussgnug, Leiterin des Zentrums Recht und Wirtschaft der Diakonie Deutschland.



Abb.: Colourbox

Die Bedrohungslage durch Cyberkriminalität ist in Deutschland anhaltend hoch. Ein Indikator dafür ist die Polizeiliche Kriminalstatistik (PKS), die 131.391 in Deutschland verübte Cybercrime-Fälle für das Jahr 2024 ausweist.

EU-Maßnahmen für den Gesundheitssektor

Anfang des Jahres verabschiedete die EU-Kommission einen Aktionsplan, der gezielt die Cybersicherheit in der Gesundheitsbranche in den Blick nimmt. So soll bis 2026 das zu errichtende Unterstützungszentrum für Cybersicherheit für Krankenhäuser und Gesundheitsdienstleister einen EU-weiten Frühwarndienst für echtzeitnahe Warnmeldungen zu potenziellen Cyberbedrohungen aufbauen. In dem Plan wird ein Schnellreaktionsdienst für das Gesundheitswesen im Rahmen der EU-Cybersicherheitsreserve vorgeschlagen. Mitgliedsstaaten sollen zudem Cybersicherheitsgutscheine einführen können, um kleinste, kleine und mittlere Krankenhäuser und Gesundheitsdienstleister finanziell zu unterstützen.

Mensch und Technik als Einfallstor für Angriffe

Unabhängig von regulatorischen Maßnahmen sind Unternehmen gut beraten, Sicherheitslücken proaktiv zu schließen. Ein wesentliches Einfallstor bleibt der Faktor Mensch: Veraltete und zu einfache Passwörter ohne Zweifach-Authentifizierung,

die Nutzung privater Datenträger und Phishing-E-Mails, gehören zu den klassischen Wegen, mit denen sich Cyberkriminelle Zugang zum IT-System verschaffen können. KI-basierte Methoden machen diese Angriffe zunehmend täuschend echt – etwa durch manipulierte E-Mails mit originalen Signaturen realer Kontakte. Aber es gibt auch eine Reihe an technischen Einfallstoren: Telefone, Drucker, digitale Assistenzsysteme oder mit dem Internet verbundene Maschinen, die mit einer veralteten Software laufen, können es den Angreifern leicht machen, das IT-System zu hacken.

Unsichtbare Gefahr: Wochenlang unbemerkt

Mitunter bleibt der unberechtigte Fremdzugriff über Wochen unbemerkt. In dieser Zeit hebeln die Hacker die Sicherheitsarchitektur aus, entwenden Daten bis sie schließlich die Systeme verschlüsseln und somit auch sämtliche digitalen Kommunikationswege kappen.

10-Schritte-Plan für mehr Cybersicherheit

Doch wie sollen sich Unternehmen wirksam schützen? Beim Fachkon-

gress Cybersecurity präsentierte Gerhard Müller, Leiter des Community-Managements im Caritas-Netzwerk IT, ein 10-Schritte-Programm:

1. Zuallererst gilt es, die IT-Sicherheit zur Chefsache zu machen und Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Die Aufgabe der IT-Leitung in dem Kontext ist es, die Risiken verständlich für die Geschäftsführung zu übersetzen.
2. Erstellung eines Lagebilds: Was sind besonders sensible Daten und Prozesse, wo liegen die größten Risiken?
3. Datensicherung überprüfen. Dabei gilt die 3-2-1-Regel: 3 Kopien auf zwei verschiedenen Medien, davon eine extern (d. h. offline). Wichtig ist dabei, die Backups nicht nur vorzunehmen, sondern regelmäßig auch zu testen, ob mit den gesicherten Daten eine komplette Wiederherstellung funktionieren würde.
4. Notfallplan und „Cyber-Feuerwehr“ installieren. Dazu gehört die Einbindung eines Spezialisten für Digitale Forensik und Incident Response, der auf Abruf bereit steht.
5. Mitarbeitende sensibilisieren: Regelmäßige, niedrigschwellige Schulungen anbieten und über aktuelle Gefahren und Strategien der Cyberkriminellen aufklären.
6. Basishygiene sicherstellen: Dazu gehören regelmäßige Updates, Multi-Faktor-Authentifizierung, sichere Passwort-Manager und professionelle Schutzsysteme.
7. Lieferanten in den Blick nehmen: Dienstleister, mit denen regelmäßig zusammengearbeitet wird, sollen sich zur IT-Sicherheit verpflichten.

8. Standards wie in NIS 2 vorgesehen oder der BSI-Grundschutz als Leitplanken nutzen.

9. Sicherheit als Dienstleistung einkaufen und regelmäßige Penetrationstests durchführen.

10. Kontinuierliche (z. B. quartalsweise) Beschäftigung und Weiterentwicklung des Prozesses auf Führungsebene.

Auf den Ernstfall vorbereiten

Trotz aller Vorkehrungen gelte es, sich auf den Ernstfall vorzubereiten, mahnt etwa Torben Hardt, der die IT-Koordination des Caritasverbands der Erzdiözese München und Freising e.V. leitet. Vor drei Jahren waren Cyberkriminelle in das Netzwerk des Sozialunternehmens eingedrungen. Ab dem 11. September konnten die 10.000 Beschäftigten nicht mehr digital arbeiten. „Jedes Unternehmen sollte darauf vorbereitet sein, Opfer zu werden.“ Es sei wichtig, sich darüber Gedanken zu machen, wie die Prozesse weiterlaufen können, wenn die IT nicht funktioniert.

An dem Fachkongress Cybersecurity nahmen im Juni über 100 Führungskräfte aus der Sozialwirtschaft teil. Nach der digitalen Auftaktveranstaltung soll es im kommenden Jahr am 11./12. Juni eine Präsenzveranstaltung geben.

Cybersicherheit braucht politische Rückendeckung

Neben technischen Maßnahmen ist politische Unterstützung notwendig. Denn personelle und finanzielle Ressourcen für Cybersicherheit fehlen häufig in bestehenden Finanzierungsmodellen. Johannes Landstorfer, Koordinator für die digitale Agenda beim Deutschen Caritasverband, bringt das Spannungsfeld folgendermaßen auf den Punkt: „Ohne digitale Systeme ist die soziale Arbeit und Pflege heute fast nicht mehr vorstellbar.“

Auch die Politik fordert von uns beispielsweise die Einführung der elektronischen Patientenakte und die Anbindung an die Telematikinfrastruktur. Die äußerst sensiblen Daten in unseren Beratungsstellen und Pflegeeinrichtungen erfordern sehr hohe Sicherheitsanforderungen - gleichzeitig wird ausreichende IT-Sicherheit in aktuellen Finanzierungsmodellen nicht berücksichtigt. Wir müssen als Gesellschaft digitale Dienste unbedingt mit dem entsprechenden Schutz anbieten.“



Rolf Baumann ist stellvertretender Geschäftsführer und Bereichsleiter Ökonomie beim Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland



Tobias-B. Ottmar ist Referent für Öffentlichkeitsarbeit und Verbandskommunikation beim Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland

Von Effizienz zu Experience: Warum die digitale Personalakte zum Schlüssel für modernes Personalmanagement wird

Ein Beitrag von Sigurd Seifert

Die Personalarbeit in kirchlichen und sozialen Einrichtungen steht vor einem fundamentalen Wandel. Standen früher eher Kostensenkung und Prozessoptimierung im Vordergrund, rückt heute die Mitarbeitererfahrung – die Employee Experience – ins Zentrum strategischer HR-Überlegungen. Dieser Paradigmenwechsel ist mehr als nur ein Trend. Als Notwendigkeit im Kampf um Fachkräfte spiegelt er eine globale Entwicklung wider, die auch vor dem DACH-Raum nicht haltmacht.

Laut aktuellen Analysen zum HR-Transformationsmarkt – etwa der Studie Experience-Led HR Transformation von NelsonHall – entwickelt sich die Personalarbeit zunehmend von einer kostengetriebenen zu einer erfahrungsorientierten Disziplin. HR-Ziele richten sich heute stärker auf Mitarbeitendenengagement, -bindung und -produktivität als auf reine Effizienz. Gleichzeitig gewinnen neue Erfolgsmetriken wie EX-Scores (Mitarbeitendenerlebnis-Werte) und Verbleibungsquoten gegenüber klassischen Projektparametern wie Zeit und Budget an Bedeutung.

Vom Verwalter zum strategischen Partner

Verdienstabrechnungen korrekt auszuführen, ist für Personalverantwortliche selbstverständlich – doch in kirchlichen und sozialen Einrichtungen reicht das heute nicht mehr aus. Gerade dort, wo Ressourcen knapp sind und der Mensch im Mittelpunkt steht,



Abb.: SD Worx GmbH

Die digitale Personalakte – der Schlüssel für modernes Personalmanagement

schaft Digitalisierung Freiräume für strategische Aufgaben: Sie ermöglicht es, Mitarbeitende gezielt zu fördern, die Gemeinschaft zu stärken und die Organisation zukunftsfähig aufzustellen.

Der technologische Wandel macht auch vor dem öffentlichen und sozialen Sektor nicht halt. Wo früher händische Prozesse dominierten, sorgen heute digitale Workflows und erste KI-Lösungen für Entlastung. Studien zeigen: Bis 2030 könnten bis zu 50 Prozent der Personalprozesse automatisiert sein. Um nicht den Anschluss zu verlieren, ist es wichtig, schon jetzt die Weichen zu stellen und bereit für KI zu werden. Der Fokus liegt dabei nicht allein auf Effizienz, sondern auf intelligenter Prozesssteuerung und Personalisierung, zum Beispiel durch KI-Agenten.

Die digitale Personalakte als Herzstück der Transformation

Im Zentrum der Entwicklung steht die digitale Personalakte. Sie bildet

den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeitenden vom Onboarding bis zum Austritt ab.

Moderne Self-Service-Portale ersetzen papierbasierte Prozesse vollständig. Neue Mitarbeitende geben ihre Daten direkt online ein. Plausibilitätsprüfungen und automatisierte Zuordnungen zu den digitalen Akten erfolgen in Echtzeit. Den größten Mehrwert schaffen intelligente Workflows, die über einfache Abläufe hinausgehen. Sie erkennen Zusammenhänge und steuern Prozesse dynamisch, etwa bei Änderungen bei Änderungen der abrechnungsrelevanten Daten. Führungskräfte und Mitarbeitende werden dabei aktiv über Portale eingebunden. Dadurch werden Prozesse schneller und zugleich auch transparenter sowie nachvollziehbarer.

Strategische Personalarbeit anstelle von Verwaltungsaufgaben

Die eigentliche Stärke digitaler HR-Lösungen liegt jedoch nicht in der

Effizienz allein, sondern in der Befähigung zur strategischen Personalarbeit. Wenn Routineaufgaben automatisiert sind, bleibt Raum für Maßnahmen, die zur langfristigen Wertschöpfung beitragen: moderne Recruiting-Strategien, gezielte Weiterentwicklung und nachhaltige Mitarbeiterbindung.

Für kirchliche und soziale Einrichtungen bedeutet dies: Freigewordene Kapazitäten können gezielt in Projekte investiert werden, die auf die Qualität der Employee Experience zielen.

Die Personalabteilung wird so zum aktiven Partner der Organisationsführung und fungiert eben nicht nur als operativer Dienstleister.

Herausforderungen erkennen und überwinden

Trotz der offensichtlichen Vorteile stehen viele Organisationen noch am Anfang ihrer digitalen HR-Transformation. Eine Analyse, der International Labour Organization (ILO) zeigt: Während administrative Tätigkeiten wie Payroll stark durch KI automatisiert werden können, bleiben strategische Rollen wie zum Beispiel die von HR Business Partner resilient und wandlungsfähig.

Das bedeutet: Die Technik ersetzt nicht, sie verändert.

Hinzu kommen kulturelle Herausforderungen. Jüngere Mitarbeitende setzen digitale Lösungen im beruflichen Kontext längst voraus, während etablierte Fachkräfte oft noch zurückhaltend sind. Derweil hat sich im privaten Umfeld die Erwartungshaltung bei allen Arbeitnehmenden stark gewandelt: Benutzerfreundliche, mobile Anwendungen gelten inzwischen als Standard.“ Alle Organisationen müssen diese Erwartungshaltung auch intern erfüllen.



Abb.: SD Worx GmbH

Wenn Routineaufgaben automatisiert sind, bleibt Raum für Maßnahmen, die zur langfristigen Wertschöpfung beitragen.

Strukturierte Herangehensweise als Erfolgsfaktor

Erfolgversprechend ist ein strukturiertes, schrittweises Vorgehen. Das umfasst idealerweise ein initiales System-Audit, gezielte Pilotprojekte in risikoarmen Bereichen und die frühzeitige Einbindung der Belegschaft.

Besonders wichtig: kontinuierliche Weiterbildung und Change-Management, um die digitale Transformation als gemeinschaftliche Entwicklung zu gestalten. Neue HR-Technologien verlangen zudem nach strategischer Planung: Statt sofortiger Implementierung technischer Tools erwarten immer mehr Entscheidende eine umfassende Beratung mit klarer Vision, Zielbild und Prioritäten. Erst dann folgt der Roll-out geeigneter Technologien.

Mitarbeitererfahrung macht künftig den Unterschied

Der Wandel hin zu erfahrungsorientierter Personalarbeit wird sich weiter beschleunigen. Die digitale Personalakte ist dabei mehr als ein Archiv. Sie wird zum Knotenpunkt eines intelligenten HR-Ökosystems, das Mitarbeitende in den Mittel-

punkt rückt und gleichzeitig Raum für strategische HR-Arbeit schafft.

Kirchliche und soziale Einrichtungen, die diesen Wandel aktiv gestalten, positionieren sich als moderne Arbeitgeber. Darüber hinaus schaffen sie die Grundlage für nachhaltige Fachkräftesicherung und erfüllen zugleich die steigenden Erwartungen an eine zeitgemäße, digitalisierte Arbeitswelt.

In Zeiten des demografischen Wandels ist das weit mehr als ein strategischer Vorteil – es ist eine Notwendigkeit.



Abb.: SD Worx GmbH

Sigurd Seifert ist Director Strategic Accounts der SD Worx GmbH

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 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



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



- 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

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>

64

<https://kviid.de>

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

STUDIE FACH- & FÜHRUNGSKRÄFTE

Empfehlung

Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft – Status Quo und Zukunftsperspektiven

Kann im KVI Shop unter 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

KVI Shop Topseller

Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann

Kann im KVI Shop unter 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

VERWALTUNG 4.0

KVI Shop Bestseller

BWLSozial - Entwicklung einer modernen Managementlehre für Sozialunternehmen

Kann im KVI Shop unter 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

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)

Drei Wege, wie Deutschland ins Büro pendelt

Seit zwei Jahren erleichtert das Deutschlandticket Millionen Berufstätigen den Weg zur Arbeit. Für viele bedeutet dies eine spürbare Erleichterung im Pendelalltag. Immer mehr Arbeitgeber bezuschussen das Ticket als Jobticket, um ihre Mitarbeitenden wieder häufiger ins Büro zu holen.



Abb.: Colourbox

E-Bikes erfreuen sich wachsender Beliebtheit als Transportmittel auf dem Weg zur Arbeit.

Trotzdem bleibt der Arbeitsweg für viele ein großer Zeitfaktor und eine tägliche Herausforderung: Berufstätige in Deutschland verbringen im Schnitt rund eine Stunde pro Tag auf dem Weg zur Arbeit – etwas mehr als der europäische Durchschnitt. Im Schnitt leben deutsche Arbeitnehmende 33 Kilometer von ihrem Arbeitsort entfernt. Doch wie legen deutsche Arbeitnehmende diese Strecke zurück? SD Worx, europäischer HR-Lösungsanbieter, hat sich im Rahmen seiner aktuellen internationalen Studie „HR & Payroll Pulse“ dieser Fragen angenommen. Dafür wurden 5.625 HR-ManagerInnen und 16.000 Mitarbeitende aus 16 europäischen Ländern befragt.

1. Der Dauerbrenner: Das eigene Auto

Weder Corona noch die Klimakrise haben daran etwas geändert: Mit 65

Prozent bleibt das eigene Auto das meistgenutzte Verkehrsmittel für den Arbeitsweg in Deutschland – deutlich mehr als im europäischen Durchschnitt mit 59 Prozent.

2. Öffentliche Verkehrsmittel – gestützt durch das Deutschlandticket

Bus, Bahn, Tram oder U-Bahn werden von 15 Prozent der Berufstätigen genutzt. Zusammen mit den 7 Prozent, die mit dem Zug pendeln, ergibt sich ein Anteil von 22 Prozent für öffentliche Verkehrsmittel. Damit liegt Deutschland leicht über dem europäischen Durchschnitt von 20 Prozent.

Das Deutschlandticket hat hier spürbar Bewegung gebracht: Das Flatrate-Modell entlastet den Geldbeutel und motiviert viele, vom Auto auf die Bahn umzusteigen.

3. Das Fahrrad & E-Bike

Fahrräder und E-Scooter spielen eine zentrale Rolle für nachhaltige Mobilität und ergänzen den öffentlichen Nahverkehr sinnvoll. 10 Prozent der Berufstätigen in Deutschland fahren mit dem eigenen Fahrrad zur Arbeit – Tendenz steigend. Besonders E-Bikes erfreuen sich wachsender Beliebtheit: 5 Prozent der Befragten in Deutschland fahren bereits mit dem eigenen elektrischen Fahrrad zur Arbeit, europaweit sind es 3 Prozent.

Fazit

Der tägliche Arbeitsweg bleibt für viele Berufstätige in Deutschland eine erhebliche zeitliche Belastung – ganz gleich, ob sie mit dem Auto, öffentlichen Verkehrsmitteln oder dem Fahrrad pendeln. Wer die Möglichkeit hat, den Arbeitsweg kurz zu halten, profitiert in vielerlei Hinsicht – und setzt ein Zeichen für eine bessere Work-Life-Balance.

EU KI-Gesetz wird scharf gestellt: Strafen für KI-Verstöße ab August 2025

Was Personalverantwortliche und Arbeitnehmende jetzt wissen müssen

Das KI-Gesetz der Europäischen Union, die weltweit erste umfassende KI-Verordnung, erreichte am 2. August 2025 einen entscheidenden Meilenstein.

Ab diesem Stichtag gelten für Unternehmen, Behörden und KI-Anbieter in der EU zahlreiche zentrale Verpflichtungen, bei deren Nichteinhaltung Strafmaßnahmen eingeleitet und verhängt werden können.



Abb.: SD Worx

Nach Tom Saeys, Chief Operations Officer bei SD Worx, rücke die Personalabteilung in den Mittelpunkt einer verantwortungsvollen Einführung von KI am Arbeitsplatz.

SD Worx, führender europäischer Anbieter von HR-Lösungen, fasst zusammen, was das für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden bedeutet.

Der AI Act, der am 2. Februar dieses Jahres in Kraft getreten ist, schafft einen einheitlichen Rechtsrahmen für Künstliche Intelligenz in der EU. Zwar werden viele Regelungen erst 2026 wirksam, doch bereits am 2. August 2025 begann eine neue Phase, die sich auf drei Bereiche fokussiert:

- Strafmaßnahmen bei Nichteinhaltung
- Verpflichtungen für allgemeine General-Purpose-AI-Modelle (GPAI)
- Aufbau von Aufsicht und Governance auf nationaler und europäischer Ebene

Seit dem 2. Februar dieses Jahres sind KI-Systeme mit unannehmbaren Risiken verboten. Ab dem 2. August 2025 können zusätzlich nun Geldbußen für Verstöße gegen bereits bestehende Verpflichtungen verhängt werden, die bis zu 35 Millionen Euro oder 7 Prozent ihres gesamten Jahresumsatzes betragen können. Unternehmen müssen beispielsweise sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden über KI-Kenntnisse verfügen. Die Europäische Union erwartet von ihren Mitgliedstaaten, dass sie eigene wirksame, verhältnismäßige und abschreckende Strafmaßnahmen festlegen.

Dabei sollen die besonderen Umstände von KMUs und Start-ups berücksichtigt werden, um deren wirtschaftliche Lebensfähigkeit nicht zu gefährden.

Was bedeutet das für Personalabteilungen und Arbeitnehmende?

Das KI-Gesetz hat direkte Auswirkungen darauf, wie KI in den Bereichen Rekrutierung, Performance-Management, Personalanalyse und Mitarbeitenden-Monitoring eingesetzt wird.

Personalverantwortliche müssen sicherstellen, dass KI-Tools in diesen Bereichen transparent, fair und konform sind. Fairness und Antidiskriminierung: KI-Systeme, die bei Einstellungs- oder Beförderungsentscheidungen eingesetzt werden, müssen nachvollziehbar und frei von Bias sein.

Personalabteilungen sollten ihre Tools und Anbieter regelmäßig überprüfen, um die Einhaltung der Vorschriften sicherzustellen. Vertrauen und Transparenz: Mitarbeitende erhalten einen besseren Einblick, wie KI-Systeme ihre Arbeit beeinflussen, zum Beispiel bei der Einsatzplanung, Leistungsbewertung oder bei der Arbeitssicherheit. Personalabteilung können Vertrauen schaffen, indem sie offen kommunizieren, wie KI eingesetzt wird und wie die Daten der Mitarbeitenden geschützt werden.

Verantwortlichkeit von Drittanbietern: Werden KI-Tools von Drittanbietern genutzt, müssen Personalabteilungen sicherstellen, dass diese Anbieter die Anforderungen an Transparenz und Dokumentation erfüllen. Verträge und Beschaffungsprozesse sollten entsprechend angepasst werden. Training und Change Management: Mit stärkeren Regulierungen von KI wird die Personalabteilung eine Schlüsselrolle bei der Schulung von Führungskräften und Mitarbeitenden übernehmen.

Ziel ist es, einen verantwortungsvollen Umgang mit KI zu fördern und ethische Standards in der Unternehmenskultur zu verankern.

Sechstes Trendbarometer Sozial- und Gesundheitswirtschaft: Zwischen Fortschritt und Finanzierungslücke

Die Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft stehen weiterhin unter erheblichem wirtschaftlichem Druck. Das sechste „Trendbarometer Sozial- und Gesundheitswirtschaft“ der SozialGestaltung im Auftrag der SozialBank zeigt eine Branche, die sich zunehmend zwischen Zuversicht und wachsender Besorgnis spal-

tet. Besonders Liquiditätspresse, Personalmangel und politische Unsicherheit werden als drängende Herausforderungen wahrgenommen.



Abb.: SozialBank

Das „Trendbarometer Sozial- und Gesundheitswirtschaft“ steht kostenlos unter <https://sozialgestaltung.de/produkt/sechstes-trendbarometer-mai-2025-spannungsfeld-zwischen-fortschritt-und-finanzierungsluecke/> zum Download zur Verfügung

An der Umfrage nahmen vom 18. März bis 17. April 2025 Vertreterinnen und Vertretern aus über 2.300 Einrichtungen teil. Sie liefert wichtige Erkenntnisse über den Fortschritt der Einrichtungen im Transformationsprozess und unterstreicht die Notwendigkeit politischer Reformen durch die neue Bundesregierung.

„Eine nachhaltige Transformation in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft erfordert politische Entschlossenheit“, betont Prof. Dr. Harald Schmitz, Vorstandsvorsitzender der SozialBank. „Dazu gehören eine transparente Förderpolitik, der Abbau bürokratischer Hürden und eine langfristige Vision für die Pflege- und Gesundheitsversorgung in Deutschland.“ Wie bereits bei der letzten Erhebung im Herbst 2024 erwartet fast die Hälfte der Betreiber für 2025 ein Jahresdefizit (44 %; Herbst 2024: 46 %). Ebenso viele beurteilen die wirtschaftliche Situation ihrer Unternehmen in den nächsten sechs Monaten als angespannt oder etwas angespannt. Gleichzeitig ist der Anteil jener, die eine positive Prognose abgeben, deutlich gestiegen: 27 % (Herbst 2024: 10 %) blicken nunmehr optimistisch in die Zukunft.

Neue gefma Leitfäden unterstützen globale FM-Strategien

Einheitliche Qualitätsstandards im Facility Management sind für international agierende Organisationen ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Umsetzung globaler FM-Strategien erfordert dabei mehr als nur die Übertragung nationaler Konzepte: Es gilt, höchste Qualitätsanforderungen in unterschiedlichen regulatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen umzusetzen.



Die internationale gefma Leitfadensreihe wird durch zwei weitere Publikationen vervollständigt.

Der gefma Arbeitskreis International entwickelt deshalb gezielt Orientierungshilfen für Unternehmen, die international operieren – mit strategischem Fokus und praxisnaher Unterstützung. Nach den ersten vier Veröffentlichungen der internationalen gefma Leitfadensreihe – GEFMA 965 „International Service Agreement“, GEFMA 966 „Facility Management Business Models“, GEFMA 967 „Performance Measurement“ und GEFMA 968 „Specifications“ – wird die Reihe nun durch zwei weitere Publikationen vervollständigt.

Leitfaden GEFMA 969 „Generals“

Dieses White Paper widmet sich den allgemeinen Bedingungen, die in internationalen Verträgen über Facility Services berücksichtigt werden müssen. Die Publikation behandelt unter anderem rechtliche Anforderungen, ESG-Vorgaben, Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards sowie Aspekte zu Vielfalt und Inklusion.

Leitfaden GEFMA 970 „Financial Schedule“

Mit diesem White Paper steht Unternehmen ab sofort außerdem ein praxisnaher Leitfaden zur finanziellen Struktur internationaler FM-Verträge zur Verfügung. Neben einem Überblick über die zentralen Elemente eines Finanzplans stellt die Publikation gängige Preismodelle vor – darunter Pauschal- oder Festpreise, Open-Book-Konzepte und das Modell des garantierten Höchstpreises (GMP). Die Publikation dient dabei als Entscheidungshilfe für eine wirtschaftlich und strategisch passende Vertragsgestaltung im internationalen Umfeld. Die White Paper sind im gefma-Onlineshop unter <http://www.gefma.de/shop> erhältlich.

Antrittsbesuch von Reverend Christopher Easthill bei Bischof Dr. Georg Bätzing

Der neue Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland (ACK), Reverend Christopher Easthill, war heute (14. Juli 2025) zum Antrittsbesuch beim Vorsitzenden der Deutschen Bischofskonferenz, Bischof Dr. Georg Bätzing, in Limburg. In dem Gespräch ging es um aktuelle ökumenische Fragen.



Zum Antrittsbesuch als neuer Vorsitzender der ACK folgte der anglikanische Reverend Christopher Easthill (links) der Einladung des Vorsitzenden der Deutschen Bischofskonferenz (DBK), Bischof Dr. Georg Bätzing nach Limburg.

Beide bekräftigten die Bedeutung eines guten Miteinanders der Kirchen in Deutschland. „Die ACK ist sichtbares Zeichen gelebter ökumenischer Gemeinschaft, für das wir als katholische Kirche sehr dankbar sind“, so Bischof Bätzing. „Es ist gut, dass die ACK ein beständiges Forum für die multilaterale ökumenische Zusammenarbeit von Kirchen unterschiedlicher Traditionen bietet. Durch den Erfahrungsaustausch, der dort stattfindet, wachsen die Aufmerksamkeit und das Verständnis füreinander. Anliegen werden dort gebündelt und in gemeinsamen Projekten umgesetzt.“ Ein bezeichnetes Beispiel sieht Bischof Bätzing im gemeinsamen Anliegen der Bewahrung der Schöpfung, das in der katholischen Kirche im Pontifikat von Franziskus eine zentrale Rolle spielte und jetzt auch von Papst Leo XIV. stärker in den Fokus gerückt wird.

Dieses Anliegen ist in Deutschland schon seit vielen Jahren im ökumenischen Tag bzw. in der ökumenischen Zeit der Schöpfung aufgenommen. „Ich freue mich sehr, wenn möglichst viele Gemeinden diesen ökumenischen Impuls aufgreifen“, betonte Bischof Bätzing.

„Die Bewahrung der Schöpfung ist ein gelungenes Beispiel für das gemeinsame Zeugnis“, ergänzt Reverend Christopher Easthill. „In einer zunehmend polarisierten Gesellschaft und Welt, in der neue Grenzen hochgezogen werden und die Botschaft der Solidarität eher abnimmt, müssen die christlichen Kirchen mit der Botschaft der Nächstenliebe gegenhalten. Ich bin überzeugt, dass unsere Stimme dann am stärksten wahrnehmbar ist, wenn sie von allen Kirchen gemeinsam getragen und formuliert wird“, sagt der anglikanische Geistliche aus Wiesbaden.

Abb.: gefma Deutscher Verband für Facility Management

Abb.: F. Schuidt/Bistum Limburg

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

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37,
60327 Frankfurt am Main
Tel.: 069 - 9585-0
Web: www.pwc.de

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

Rolf Baumann,
Aurélie Botton-Schmaus,
Christoph Dessel,
Dr. Oliver Foltin,
Erik Händeler,
Dr. Christoph Klos,
Jannika Lange,
Stefan Meenken,
Peter S. Nowak,
Tobias-B. Ottmar,
Sigurd Seifert,
Dr. Volker Teichert,
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 Bezugsjahres gekündigt wird.

Führungskräfte und interessierte Mitarbeitende in Kirche, Caritas und Diakonie erhalten die KVI im DIALOG kostenfrei. Sie können aber ein freiwilliges kostenpflichtiges Abonnement abschließen, 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.

KVI-Kongress 2025 **Online-Session am 18. September 10:00–11:30 Uhr**

Künstliche Intelligenz im Dienste kirchlicher Arbeit – Potenziale zur Entlastung und Qualitätssteigerung in der Verwaltung

Verwaltungsalltag neu denken – mit digitaler Unterstützung

Frank Roth, CEO und Vorstand der AppSphere AG zeigt auf, wie sich KI-Lösungen in kirchlichen und sozialen Organisationen sinnvoll einsetzen lassen – ohne technologische Überforderung, aber mit klarem Blick auf den praktischen Nutzen.



Gleichzeitig thematisiert er die Bedingungen für eine verantwortungsvolle Einführung: Was ist technisch machbar? Was ist ethisch vertretbar? Und wie gelingt ein gelungener Start, der Mitarbeitende mitnimmt und motiviert?

**Melden Sie sich über den QR-Code oder
direkten Anmeldelink an, wir freuen uns auf
einen interaktiven Austausch.**



<http://bit.ly/4m0HTYu>

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://www.appsphere.com/ki-kompass)

Digitale Lösungen, die begeistern.



„Unsere Vision ist eine **vollständig digitale Arbeitsumgebung**, die unsere Kunden in Kirche, Diakonie und Caritas in ihrer **täglichen Arbeit nachhaltig stärkt.**“

Uwe Neumeier, Vorstand

Unser Dienstleistungs-Angebot für Ihre tägliche Arbeit:



Personal-
management



Meldewesen



Managed
Services



Tele-
kommunikation



Kollaboration



Security



Archivierung



Kita-
management

T +49 721 7086-555
E vertrieb@krz-swd.de
W www.krz-swd.de



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