



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im **DIALOG**

1 | Februar 2026

Finanzen

Kirchliche Rechnungsprüfung -
zukunftsorientiert - Der Grundsatz der
vollumfänglichen Zuständigkeit, Teil 2

KVI Kongress 2026 Ausblick

„Verwaltung der Zukunft: organisiert,
digital, menschlich“ lautet das Motto
des KVI Kongresses 2026

Management & Organisation

Resilienz und Wirkung durch strategische
Ausrichtung, betriebswirtschaftliche
Steuerung und organisatorische
Optimierung sichern

Energie & Umwelt

Das Jahr 2025 verzeichnete die bisher
meisten E-PKW Neuzulassungen -
Marktentwicklung, Top Five laut
KBA Neuzulassungen 2025

Recht & Steuern

Neues Jahressteuergesetz -
Gesetzesbeschlüsse
liegen vor

Personalmanagement

Mediation im kirchlichen
Umfeld - Wenn Konflikte
belasten - und Gespräche
wieder möglich werden



Management & Organisation

**Qualitätsmanagement-Modelle in
Non-Profit-Organisationen (NPO)**



AUS DER PRAXIS

Wie die Neuapostolische Kirche Süddeutschland ihre IT modernisiert und digitale Zusammenarbeit neu denkt

Sichere Kollaboration und produktiver Arbeitsalltag in der Cloud

Mit dem Wechsel in die Microsoft Cloud schafft die Neuapostolische Kirche Süddeutschland (NAK) die Grundlage für eine sichere, zukunftsfähige und einheitliche IT-Struktur. Im Mittelpunkt steht nicht nur die Einführung von Microsoft 365, sondern eine ganzheitliche Strategie für modernes Arbeiten in einer kirchlichen Organisation mit hohen Anforderungen an Datenschutz, Sicherheit und Nutzerfreundlichkeit.

Die Referenz beschreibt, wie aus einer heterogenen On-Premise-Landschaft ein zentral verwalteter, digitaler Arbeitsplatz entsteht und wie sich neue Strukturen mit digitaler Kultur und Akzeptanz bei den Mitarbeitenden verbinden lassen.

Für den vollständigen Bericht scannen Sie den QR-Code oder folgen dem Link. Für einen persönlichen Austausch freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme.



bit.ly/4sO7GHg



“Die Zusammenarbeit mit AppSphere war von Beginn an partnerschaftlich und auf Augenhöhe – schnell, klar und mit unglaublich kurzen Wegen. Wir waren hochmotiviert und die AppSphere hat diesen Drive nicht nur aufgenommen, sondern konsequent durch die Fachexperten verstärkt. Das Projektmanagement war ein wichtiger Erfolgsfaktor: transparent, vorausschauend und immer lösungsorientiert. Besonders zu betonen sind die positiven Auswirkungen des Zielbild-Prozesses, der uns bei der gemeinsamen Fokussierung auf die richtigen Themen sehr geholfen hat. So macht digitale Transformation Freude.”

Ralf Kirchner, Leiter IT, Neuapostolische Kirche Süddeutschland K.d.ö.R.

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.

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





Wir beraten

MIT HERZ,

HAND UND

VERSTAND.

Es ist genau diese Kombination, die gute Beratung und Prüfung ausmacht. Und darauf können Sie bei uns zählen.

Als Ihre Expert:innen für Kirchen und die Gesundheits- und Sozialwirtschaft stehen wir Ihnen bei allen Herausforderungen zur Seite – gleich 4-fach spezialisiert auf alle Fragen der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Unternehmens- und Rechtsberatung.

CURACON
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG UND BERATUNG

Data-driven Management bis hin zum Umgang mit leerstehenden Immobilien

Data-driven Management, digitale Souveränität, Digitalisierung der Verwaltung, Einsatz künstlicher Intelligenz (KI), Anpassung der Organisationsstrukturen, Herausforderungen im Hinblick auf die knapper werdenden finanziellen Mittel und der Umgang mit leerstehenden Immobilien sind nur einige Aspekte, die derzeit viele Organisationen beschäftigen.

Jeder Aspekt beinhaltet große Herausforderungen, denen sich die Organisationen in Kirche & Sozialwirtschaft stellen müssen. Wir hoffen, Ihnen mit den Beiträgen in der KVI DIALOG die eine oder andere Anregung zu geben, um die heutigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern.

Anlässlich der Studie „KI und Data-driven Management in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“ haben wir in den zurückliegenden Wochen über 700 Personen aus Kirche & Sozialwirtschaft befragt. Die Studie wird in Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Ralf Daum, Studiengangsleiter BWL-Öffentliche Wirtschaft, durchgeführt. Die Ergebnisse werden derzeit ausgewertet und auf der Auftaktveranstaltung des KVI Kongresses 2026 präsentiert. Nach Fertigstellung der Studie wird allen Entscheidungsträgern in Kirche & Sozialwirtschaft ein umfangreiches Handout zugemailt.


Der KVI Kongress 2026, der sich in diesem Jahr zum einundzwanzigsten Mal jährt, findet wie schon in den letzten Jahren in einer hybriden Form statt, die sich bestens bewährt hat. Kongressauftakt ist am 17. und am 18. Juni 2026 in Präsenzform im Erbacher Hof, im Anschluss geht es bis Ende September online & digital weiter, wobei im August eine kurze Sommerpause eingelegt wird.

Unter dem Motto „Verwaltung der Zukunft: organisiert, digital, menschlich“ werden erfolgreich realisierte Projekte vorgestellt, die zum Nachahmen einladen. Zudem werden aktuelle Entwicklungen behandelt und Ausblicke auf die Verwaltung der Zukunft gegeben. Die für Organisationen in Kirche und Sozialwirtschaft relevanten aktuellen und zukunftsnahe Themen werden wie gewohnt für die unterschiedlichen Fachbereiche speziell aufbereitet und thematisiert. Zudem werden ganzheitliche Fragestellungen behandelt, die für alle kirchlichen und sozialwirtschaftlichen Organisationen gleichbedeutend relevant sind. Diejenigen, die bereits bei einem KVI Kongress im Erbacher Hof in Mainz dabei gewesen sind, dürfen sich auf ein Wiedersehen, auf die einzigartige Atmosphäre, auf den persönlichen Austausch untereinander, auf die Gespräche mit Experten und Wissenschaft, auf inspirierende Vorträge sowie auf ein attraktives Rahmenprogramm freuen. Seien Sie dabei und registrieren Sie sich schon heute unter <https://kviinitiative.de> im Bereich KVI Kongress.

Für die Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz haben Sie die Wahl zwischen unterschiedlichen Teilnahmeoptionen. Da die Teilnahmeplätze für die KVI Kongress 2026 Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz begrenzt sind, sollten Sie nicht zögern, sich anmelden.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre der vorliegenden Ausgabe und lade Sie herzlichst ein, Ihre Erfahrungen in einem Beitrag zu teilen. Ihr Beitrag, Ihre Anregungen, Fragen, Kritiken oder Ihre Resonanz sind herzlich willkommen. Nutzen Sie hierfür unsere E-Mail-Adresse redaktion@kviid.de.

Ihr



Peter S. Nowak



Peter S. Nowak, Herausgeber: Peter S. Nowak, Herausgeber. „Verwaltung der Zukunft: organisiert, digital, menschlich“ lautet das Motto des KVI Kongresses 2026, der erneut in einer hybriden Form stattfindet.

■ Finanzen

- SERIE Teil 2** Kirchliche Rechnungsprüfung - 8
zukunftsorientiert - Der Grundsatz der
vollumfänglichen Zuständigkeit

■ Management & Organisation

- Resilienz und Wirkung sichern 16
Optimierung von Strategie, Steuerung und
Organisation
Qualitätsmanagement-Modelle in 17
Non-Profit-Organisationen (NPO) - Ohne QM
kommt heute keine Organisation mehr aus

■ Recht und Steuern

- Neues Jahressteuergesetz - Gesetzesbeschlüsse 24
liegen vor Kleinunternehmerregelung 2025 -
Verwaltungsentlastung und steuerliche 26
Stolperfallen sowie Tücken für Kirchengemeinden
und Kirchengemeindeverbände

■ KVI Kongress 2026 Ausblick

- „Verwaltung der Zukunft: organisiert, digital, 30
menschlich“ lautet das Motto des KVI Kongresses
2026 - Mit Kongressauftakt am 17. und am 18. Juni
2026 im Erbacher Hof in Mainz in Präsenzform und
im Anschluss bis zum 30. September digital & online.

■ Beschaffungen

- Das Online Produkthanbieter- und Dienst- 36
leisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen
Sorglos mit geprüften und qualifizierten
Unternehmen in Kontakt treten

■ Energie und Umwelt

- Das Jahr 2025 verzeichnete die bisher meisten 38
E-PKW Neuzulassungen - Marktentwicklung,
Top Five laut KBA Neuzulassungen 2025

■ Personalmanagement

- Mediation im kirchlichen Umfeld - 44
Wenn Konflikte belasten - und Gespräche
wieder möglich werden

■ KVI Academy

- Web Seminare in Premiumqualität -
Für Führungskräfte aus Kirche & Sozialwirtschaft
und für Mitarbeitende anbietender Unternehmen
- Achtsamkeit als Führungskompetenz 49
 - Gesund und leistungsfähig bleiben - 49
Stressmanagement und Resilienz

- Veränderungsprojekte erfolgreich 50
planen und umsetzen -
Entwicklung nachhaltig gestalten
- Zeit- und Selbstmanagement - 50
Nie wieder überarbeitet
Workshops nicht nur für Mitarbeitende anbie-
tender Unternehmen
- KVI Kompakt-Workshop „Kirche & Sozialwirt 51
schaft im Überblick und erfolgreicher Vertrieb
- Online- & Videokonferenzen professionell 52
präsentieren und moderieren

■ Literatur

- Empfehlung**
Studie Fach- und Führungskräfte in Kirche & Sozial 53
wirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven
- Empfehlung**
Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft 54
- Status Quo und Zukunftsperspektiven
- KVI Shop Bestseller**
Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit- 55
Organisationen zukunftsfest machen kann
- KVI Shop Bestseller**
BWLSozial - Entwicklung einer modernen 56
Managementlehre für Sozialunternehmen
- Empfehlung**
IT-Report 2025 - Trends in Digitalisierung 57
und Informationstechnologien

■ Meldungen

- Horváth & Partner neues Mitgliedsunternehmen 58
der KVI Initiative
- Studie „KI und Data-driven Management in 58
Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und
Zukunftsperspektiven“
- Curacon beruft zwei neue Partner 58
- Nachhaltigkeitsfonds der SozialBank erhalten 59
erneut FNG-Siegel mit Bestnote
- HR-Trends 2026: Mit KI und Agilität zum 59
HR-Gamechanger
- Neuer gefma Vorstand: bewährte Stärke trifft 60
neue Perspektiven

■ Rubriken

- Kontakte - Produkthanbieter und Dienstleister 61
für Verwaltungen in Kirchen und kirchlichen
Organisationen
- Impressum 62

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

Der KVI Kongress findet 2026 zum einundzwanzigsten Mal statt - der Auftakt als Präsenzveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz und im Anschluss digital und online.

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



KVI
Kongress



KVI Kongress 2026

17. Juni - 30. September 2026

2026 jährt sich der KVI Kongress, der erneut in einer hybriden Form stattfindet, zum einundzwanzigsten Mal. Unter dem Motto „Verwaltung der Zukunft: organisiert, digital, menschlich“ werden aktuelle und zukunftsnahe Themen behandelt - ganz auf Kirche & Sozialwirtschaft zugeschnitten. Seien Sie dabei und nutzen Sie die einzigartige Atmosphäre zum Erfahrungsaustausch und Networking.

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



Serie

KIRCHLICHE

Kirchliche Rechnungsprüfung - zukunftsorientiert

Der Grundsatz der vollumfänglichen Zuständigkeit

Teil 5.

Ein Beitrag von Sebastian H. Geisler

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

Die Kirpag hat am 21.06.2023 diese Grundsätze als leitende Grundsätze für ihre professionelle Arbeit beschlossen.

Das Frankfurter Impulspapier entfaltet zwar keine unmittelbare Rechtswirkung, besitzt jedoch als kirchenübergreifend abgestimmter professionsethischer Referenzrahmen erhebliche Leit- und Orientierungsfunktion.

Zur bisherigen Darstellung sei dafür auf die Teile 1 bis 4 dieses Fortsetzungsartikels in der KVI im DIALOG verwiesen.²

Nachfolgend soll der Grundsatz 4 zur vollumfänglichen Zuständigkeit im Einzelnen beleuchtet werden.

Vollumfängliche Zuständigkeit (horizontale und vertikale Einheit)

Der Grundsatz der vollumfänglichen Zuständigkeit lautet: „Den Prüfungseinrichtungen obliegt die Prüfung der gesamten Haushalts-, Kassen- und Wirtschaftsführung und der Vermögensverwaltung aller ihrem regionalen Zuständigkeitsbereich zugeordneten kirchlichen Körperschaften sowie der von ihnen gegründeten Einrichtungen und Zweckverbände nach



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

den Grundsätzen der Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit (horizontale und vertikale Einheit der kirchlichen Finanzkontrolle).

Es gibt keine prüfungsfreien Räume. Dies bedarf eines ausreichend breit gefassten Mandats, der vollen Ermessensfreiheit bei der Erfüllung des Auftrags und der Möglichkeit, Prozesse über alle beteiligten Ebenen zu prüfen. Die Einrichtungen der Finanzkontrolle sind Abschluss- und Bilanzprüfer nach kirchlichem Recht.³

Er umfasst genau genommen sechs zentrale Aspekte:

Erstens geht es um die Gesamtheit des Prüfungsuniversums – also die gesamte Haushalts-, Kassen- und Wirtschaftsführung und die Vermögensverwaltung und die Vermögenverwaltung. Zweitens bestimmt er die Erfassung aller Körperschaften durch ein einheitliches Prüfungshandeln – ausdrücklich wird dabei die horizontale und die vertikale Einheit bestimmt. Dies zusammenfassend drückt der dritte Aspekt noch einmal ausdrück-

lich das Verbot prüfungsfreier Räume aus.

Damit diese formalen Aspekte auch inhaltlich durch die Prüfungseinrichtungen gefüllt werden können, wird als vierter Punkt das für die Prüfungseinrichtungen entsprechend breit gefasste Mandat und fünftens die Ermessensfreiheit im prüferischen Vorgehen betont. Sechstens und nicht zuletzt haben sich die evangelischen Landeskirchen und die EKD dazu entschieden, dass sie ihre eigenen Prüfungseinrichtungen als gesetzliche Abschluss- und Bilanzprüfer einsetzen.

Prüfung der gesamten Haushalts-, Kassen- und Wirtschaftsführung

Die Bestimmung des Prüfungsumfanges auf die Prüfung der gesamten Haushalts-, Kassen- und Wirtschaftsführung und der Vermögensverwaltung ist innerhalb der öffentlichen Hand ein anerkanntes Mittel, um die Möglichkeit auszuschließen, dass sich verantwortlich Handelnde hinsichtlich einzelner Maßnahmen einer externen Prüfung entziehen könnten.

Es soll keine Nebenkassen oder andersartig gelagerte Konstruktionen geben, durch die die Prüfverantwortung auf unterschiedliche Prüfungseinrichtungen aufgeteilt oder gar gegeneinander ausgespielt werden könnte.

Durch eine entsprechende Generalklausel wird zudem sichergestellt, dass der für öffentliches und kirchliches Vermögen anerkannte Grundsatz („keine prüfungsfreien Räume“) Geltung erhält.⁴

Letztlich wirkt sich jedes Handeln der öffentlichen Hand bzw. der kirchlichen Einrichtungen auch auf das Haushaltswesen aus. Sei es, dass konkret Ausgaben getätigt oder Einnahmen bewirkt werden, die Zweckbestimmung der einge-

setzten Mittel erreicht bzw. nicht erreicht wird oder dass ein Handeln mögliche Regressansprüche bzw. Vermögensansprüche begründet oder gefährdet.

So kann die Prüfungseinrichtung aus dieser Generalklausel die erforderlichen umfassenden Prüfungsrechte ableiten.⁵ Natürlich soll nicht verschwiegen werden, dass die im Prüfungsgeschäft fast standardmäßig zu hörende Frage nach den entsprechenden Prüfrechten seitens der geprüften Einrichtungen auch bei den Prüfenden eine Sehnsucht nach einem enumerativen Prüfungskatalog aufkommen lässt. Vielfach wird darauf verwiesen, dass gerade durch einen solch ausdrücklichen Prüfkatalog Auseinandersetzungen über Prüfrechte vermieden werden können.

Am Ende wird aber nichts an der als erstem Aspekt benannten Generalklausel vorbeiführen, denn nur so kann ausgeschlossen werden, dass durch neue Entwicklungen oder die Verschiebung von Werten bzw. Bedeutungszumessungen entstehende Prüfungsaufgaben übersehen oder gar nicht erfasst werden.

Es mag eine entsprechende Generalklausel durch Regelbeispiele (z.B. „insbesondere“) ergänzt werden. Entscheidend kommt es aber für die Funktionsfähigkeit einer transparent handelnden und ordnungsgemäß geprüften Kirche darauf an, dass alle Beteiligten von dem Verständnis geprägt sind, dass alle Bereiche einer öffentlichen Finanzkontrolle unterliegen und sich diese nicht nur auf rein formale – zum Beispiel abrechnungstechnische – Sachverhalte beschränkt.

Die horizontale und vertikale Einheit der Rechnungsprüfung

Der Grundsatz stellt die Funktionsfähigkeit der unabhängigen

kirchlichen Finanzkontrolle durch öffentliche Prüfungseinrichtungen sicher. Nur eine Finanzkontrolle, die wirklich alle kirchlichen Körperschaften, Einrichtungen und Verbände innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs umfasst, kann Transparenz und Rechtstreue glaubwürdig gewährleisten.

Prüfungsfreie Räume – etwa durch Ausklammerung bestimmter Einrichtungen, Sondervermögen oder ausgegliederter Gesellschaften – würden nicht nur Schlupflöcher schaffen, sondern das Vertrauen in die Rechenschaftsfähigkeit der kirchlichen Arbeit insgesamt untergraben.

Das schmerzliche Sprichwort „Die Geistlichkeit segnet sich zuerst!“ ist ein beredtes Beispiel dafür, dass es in den zurückliegenden Jahrhunderten auch immer wieder Phasen gab, in denen genau diese Glaubwürdigkeit der Kirche mangels einer in Unabhängigkeit von Person und Einrichtung handelnden Kontrolle in Abrede gestellt wurde.

Mit anderen Worten: eine Finanzkontrolle, die nur Teile der kirchlichen Wirklichkeit prüft, schafft Misstrauen. Eine vollumfängliche Zuständigkeit gewährleistet, dass kirchliche Körperschaften, Gremien und Mitglieder auf eine vollständige und nicht selektive Kontrolle vertrauen können. Es stärkt die Glaubwürdigkeit kirchlichen Handelns nach innen wie nach außen.

Zugleich postuliert dieser Aspekt den Grundsatz einer regionalen Zuständigkeit. Es ist Grundsatz einer gesetzlichen Prüfung, dass sich diese nicht in den Wettbewerb mit anderen Prüfungseinrichtungen begibt, sondern vielmehr Augenmerk allein auf eine sachgerechte Prüfung legt. Zwar mag das Wett-

bewerbsprinzip ein probates Mittel sein, Weiterentwicklung, Effektivität und Effizienz von Prüfungshandlungen zu befördern.

Im Zusammenhang mit den der Allgemeinheit gewidmeten Mitteln der öffentlichen bzw. der kirchlichen Hand begegnet es aber einem erheblichen Interessenkonflikt. So würde z.B. das Abkürzen oder Auslassen von Prüfungshandlungen den jeweils „konkurrierenden“ Prüfungseinrichtungen Wettbewerbsvorteile verschaffen, die zugleich auch im Interesse der der Prüfung unterliegenden Einheiten liegen.

Die Allgemeinheit bzw. die (Kirchen-)Steuerzahler bleiben dabei mit ihrem Interesse an einer vollumfänglichen Prüfung zur Sicherstellung einer wirtschaftlichen und interessegerechten Mittelverwendung auf der Strecke. Vor diesem Hintergrund ist das vom Wettbewerbsprinzip beherrschte private Wirtschaftsprüfungswesen lediglich bei privaten Vermögensmassen ein geeignetes Medium. Hier entscheiden unmittelbar bzw. in überschaubaren Vertretungsverhältnissen die Vermögensinhabenden über Art und Umfang der Prüfung.

Dies macht zugleich die Schwierigkeit bei der Ausgliederung von öffentlich gewidmeten Vermögensmassen in privatrechtliche Formen deutlich. Eine solche Ausgliederung verlangt grundsätzlich die Aufrechterhaltung einer öffentlich-rechtlichen Prüfung auch der juristischen Person des Privatrechts bzw. zumindest eine ausgeprägte Beteiligungs- und Betätigungsprüfung. Gerade bei der Ausgliederung in privatrechtliche Körperschaften, wie dem eingetragenen Verein oder der Stiftung, öffnen sich hier vielfach unbeachtete Kontrolldefizite.



Abb.: Colourbox

Vertrauen schafft nur eine vollumfängliche Finanzkontrolle.

Im staatlichen bzw. kirchlichen Kontext sind die Vermögen jedoch der Allgemeinheit gewidmet. Diese muss sich darauf verlassen können, dass die Prüfungseinrichtung unabhängig handelt und ihre Prüfungstiefe und den Prüfungsumfang nicht sachfremd von der Übernahme oder dem Verlust eines Prüfungsmandates abhängig macht.

Hier sei kritisch darauf hingewiesen, dass es auch im kirchlichen Bereich in der Vergangenheit wiederholt üblich war, Prüfungseinrichtungen in Konkurrenz zueinander zu bringen und dass die wesentlichen inhaltlichen Entscheidungen dann von Personen maßgeblich vorbereitet wurden, die der Prüfung selbst unterlagen bzw. die als Aufsichtsführende von den Prüfungsfeststellungen abhängig waren.

Weiterentwicklung, Effektivität und Effizienz von Prüfungshandlungen

werden daher im Bereich der gesetzlichen Prüfung durch ein definiertes System der umfassenden Berichterstattung (vgl. Grundsatz 6 des Frankfurter Impulspapiers) und durch berufsständische Qualitätsvorgaben mit Self Audits und Peer Reviews (vgl. Grundsatz 9 des Frankfurter Impulspapiers) sichergestellt.⁶

Die Erfassung aller Körperschaften eines Prüfungsbezirks durch eine Prüfungseinrichtung und damit durch ein einheitliches Prüfungshandeln dient in besonderem Maße einem kostengünstigen und effektiven Prüfungsvorgehen. Das betrifft zum einen alle geprüften Einrichtungen einer Ordnungsebene (z.B. Kirchengemeinden, Kirchenkreise).

Hier sprechen wir von der horizontalen Einheit des Prüfungshandelns. Alle Einrichtungen werden durch eine Prüfungseinrichtung geprüft. So können Skaleneffekte

erzielt, Best Practice-Beispiele weitergegeben und Vergleichsprüfungen angestellt werden. Gerade innerhalb der evangelischen Landeskirchen sind hier in der Vergangenheit seitens der Prüfungseinrichtungen die größten Einsparpotenziale in prüfungsorganisatorischer als auch ergebnisorientierter Sicht erzielt worden.

Nur unter Verweis auf diese zu generierenden Skaleneffekte lässt sich ansatzweise die erheblich geringere personelle Ausstattung kirchlicher Prüfungseinrichtungen im Vergleich zur personellen Ausstattung staatlicher Prüfungseinrichtungen rechtfertigen.⁷

Eine solche im Raum der Kirchen besondere – und im Vergleich zum staatlichen Prüfungssystem auch kostengünstigere – Prüfungsstruktur ist nur deshalb möglich, weil es anders als im staatlichen Recht im kirchlichen Bereich keine vergleichbare Regelung zur kommunalen Selbstverwaltungsgarantie gibt.

Das lässt unter anderem unabhängig von der grundsätzlichen Leistungsfähigkeit der einzelnen Körperschaften zur Einrichtung einer eigenen Prüfungseinrichtung die Einrichtung einer landeskirchenweiten Prüfungsbehörde mit Anschluss- und Benutzungszwang möglich werden. Prüfungsorganisatorisch führt dies zu erheblichen Einsparpotenzialen durch die einheitliche Konzeptionierung von in allen geprüften Einrichtungen gleich gestalteten Prüfungshandlungen.

Zugleich können örtliche mit überörtlichen Prüfungshandlungen verbunden werden und Erkenntnisse für die Selbststeuerung der kirchlichen Körperschaften gleichzeitig mit Hinweisen für aufsichtliches Handeln gewonnen werden. Dies bedeutet nicht nur prüfungsorga-

nisatorische Einsparpotenziale, sondern auch einen erheblichen Gewinn hinsichtlich einer ergebnisorientierten Prüfung.

Geprüfte Einrichtung und aufsichtliche Körperschaft verfügen über die gleichen Erkenntnisse und können sich zügiger über die angemessene Umsetzung abstimmen. Darüber hinaus ist die Verwendung von Erkenntnissen aus geprüften Einrichtungen der vergleichbaren Ebene ein weiterer ergebnisorientierter Gewinn.

Eine Grenze der horizontalen Einheit findet sich dort, wo die Unterschiede zwischen den Einrichtungen der vergleichbaren Ebene zu groß werden oder organisatorisch die erforderliche Nähe zu den geprüften Einrichtungen nicht mehr hinreichend sichergestellt werden kann.

Denklogisch führt dies dazu, dass sich bei einer weitgehenden Identität der Organisation aller Landeskirchen bis hin in die Ortsgemeinde gar eine einheitliche Prüfungseinrichtung für alle Landeskirchen und die EKD vorstellen lässt – natürlich unter der Maßgabe, dass die gebotene räumliche Nähe (z.B. durch Regionalprüfungseinrichtungen) sichergestellt wäre.

Andererseits begegnet die aktuelle Zusammenführung von einzelnen Landeskirchen, die hinsichtlich ihrer Struktur, Organisation, Haushaltsrecht und eingesetzter EDV-Anwendungen große Unterschiede aufweisen, in eine Prüfungseinrichtung beim Oberrechnungsamt der EKD eher großen Zweifeln. Hier scheint gelegentlich das Pferd sprichwörtlich von hinten aufgezäumt zu werden.

Selbst nach Jahrzehnten mit einer gemeinsamen Prüfungseinrichtung haben es die beteiligten Landeskirchen nicht vermocht, die

deutlich größeren Einsparpotenziale durch eine größere Vereinheitlichung des Haushaltsrechtes, des Verwaltungshandelns und der eingesetzten EDV-Anwendungen zu heben.

So konnte der gewünschte Nachweis nicht erbracht werden, wie signifikante Skaleneffekte oder prüferische Zusatzkenntnisse durch die prüferische Zusammenfassung der Landeskirchen gewonnen wurden. In der Vergangenheit haben sich Einsparpotenziale lediglich mit einem Rückgang der im Vergleich mit staatlichen Einrichtungen bereits nicht großen Prüfungsintensität erzielen lassen.

Grundsatz vier betont neben der horizontalen Einheit zudem noch die vertikale Einheit der Rechnungsprüfung – also die Zuständigkeit für alle Ebenen innerhalb der kirchlichen Struktur, von der Kirchengemeinde bis zur Landeskirche selbst.

Dies findet im vierten Grundsatz gleich zwei Mal Erwähnung, wenn am Ende ausdrücklich die Prüfung von Prozessen über alle Ebenen hinweg postuliert wird. Diese vertikale Einheit ist ebenfalls ein Ausfluss aus den deutlich geringeren statischen Abgrenzungen der Landeskirchen-, Kirchenkreis- und Ortsebene innerhalb der Kirche im Vergleich zur staatlichen Ordnung. Es steht keine Selbstverwaltungsgarantie kirchlicher Ortsgemeinden einer vertikalen Einheit entgegen.

Nicht nur Prozesse, die sich regelmäßig über alle Ebenen einer Kirche erstrecken, können gleichzeitig geprüft werden. Auch können Auswirkungen und möglicherweise alternatives unterstützendes Handeln anderer Ebenen im Rahmen einer Prüfung mitbeachtet werden und so zu deutlich effektiveren Prüfungsfolgen führen.

Mehr noch gebietet die größere Verschränkung der Ebenen kirchlichen Handelns ein einheitliches vertikales Prüfen. Vielfach werden durch auf landeskirchlicher Ebene für Kirchenkreis und Ortsgemeinde vorgegebene Prozesse Handlungsweisen bestimmt, deren Folgen zwar von einer örtlichen Prüfung aufgenommen, aber nur durch ein prüferisches Handeln auf landeskirchlicher Ebene wirklich ins Handlungs- und Veränderungsbeusstsein gebracht werden können.

Gerade die im vergangenen Jahrzehnt vorgegebenen Strukturprozesse bis hin zur Einführung eines neuen Rechnungswesens haben das noch einmal verdeutlicht. Hier haben landeskirchliche Vorgaben massiv orts- und kreiskirchliches Handeln bestimmt. Die fehlende Selbstverwaltungsgarantie bewirkt andererseits auch eine Risikoerhöhung für die Gesamtorganisation – weil selbstbestimmte Übernahmeakte entfallen. Darauf hat Rechnungsprüfung durch verschränkte vertikale Prüfungshandlungen zu reagieren.

Veränderungsbedarfe, die auf orts- und kreiskirchlicher Ebene festgestellt wurden, konnten in der Vergangenheit wiederholt unter Verweis auf landeskirchliches Handeln (noch deutlicher: Verweis auf landeskirchliches Versäumen) nicht angegangen werden.

Auch hier gilt: eine Prüfung, die diese vertikale Verschränkung nicht berücksichtigt, ist nur eingeschränkt geeignet, auf Veränderungsbedarfe hinzuweisen. Und mehr noch, sie ist mit Blick auf die Systemrisiken, die sich aus einer großen Verschränkung ergeben, nicht risikoangemessen. Im Zusammenhang mit dem für einzelne Landeskirchen bereits bestehenden System einer getrennten Prüfungsverantwortung zwischen Oberrechnungsamt für die landes-



Abb.: Colourbox

Eine größere Vereinheitlichung des Haushaltsrechtes, des Verwaltungshandelns und der eingesetzten EDV-Anwendungen beinhaltet die Chance großer Einsparpotentiale.

kirchliche Ebene und landeskirchlichem Prüfungsamt für die kreis-/ortskirchliche Ebene bedeutet das, deutlich mehr Ressourcen in eine abgestimmte Prüfungsplanung und Prüfungskonzeption zu stecken und sich in regelmäßigen Gesprächen über die aktuellen Prüfungsergebnisse zu informieren.

In Teilen geschieht das bereits – es entspricht bei Weitem aber nicht dem Bedarf für ein wirklich vertikal einheitliches Prüfungsvorgehen. Ob angesichts der nach wie vor nicht erfolgten Harmonisierung kirchlichen Verwaltungshandelns über die Landeskirchengrenzen hinweg die Zusammenfassung der landeskirchlichen Prüfung auf der Ebene des Oberrechnungsamtes prüfungsökonomisch ist, erscheint vor diesem Hintergrund zumindest diskussionswürdig.

Hier ist vielmehr ein Fokus auf ein wirkliches Vereinheitlichen

von Rechts- und Verwaltungsstrukturen zu legen und eher ein Zusammengehen einzelner landeskirchlicher Prüfungsämter, ggf. unter Einbeziehung der EKD, in den Blick zu nehmen.

Keine prüfungsfreien Räume – ein breites Mandat

Wenn als dritter Aspekt noch einmal das Vermeiden prüfungsfreier Räume betont wird, so ist dies zunächst erst einmal als eine Bestätigung zu verstehen, dass die Erfassung aller Körperschaften in horizontaler und vertikaler Einheit geboten scheint. Es geht aber mehr noch darum, mit diesem Grundsatz das Grundverständnis der Kirche als einer transparenten und einer großen Gemeinschaft verpflichteten Organisation klar herauszustellen.

Sobald sich auch durch zukünftige Umstrukturierungen, insbesondere Verantwortungsverschiebungen

etc. Konstellationen ergeben, in denen kein Einblick mehr von unabhängiger Stelle erfolgt, ist darauf mit einer entsprechenden Anpassung des Prüfungshandelns zu reagieren. Außerdem sollte dieses Postulat als klares Bekenntnis aller verantwortlich Handelnden in der Kirche herausstellen, dass Kirche eben auch in einer Rechtfertigung vor der Welt agiert.

Dieses Selbstverständnis zu betonen und dessen Bedeutung herauszustellen, ist dem Verfasser aus seiner eigenen täglichen Arbeit bewusst geworden, als seitens einer theologischen Leitungsperson im Originalton zur Verweigerung der Einsicht in Vorstandsprotokolle ausgeführt wurde: „Die Gremien müssen ihren geschützten Raum haben, der niemandes Kontrolle unterliegt, und ihre Protokolle so behandelt wissen, dass die Vertraulichkeit gewahrt bleibt.“

Die Vorgabe „Keine prüfungsfreien Räume“ ist also organisatorisch als auch inhaltlich zu verstehen.

Gerade im organisatorischen Bereich bietet die evangelische Kirche neben den verfassten kirchlichen Körperschaften, wie Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Landeskirchen, gesonderte Einrichtungen als kirchliche Körperschaften bzw. öffentlich-rechtliche Körperschaften, für die die Geltung einer gesetzlich geregelten, öffentlich-rechtlichen Finanz- und Wirtschaftskontrolle selbstverständlich sein sollte.

Bemerkenswert ist darüber hinaus das Tätigwerden kirchlicher Einrichtungen in privatrechtlichen Formen, sei es durch Vereine, GmbHs oder Aktiengesellschaften. Hier hat sich – obwohl zumeist aus Gemeinschaftsvermögen finanziert – das Selbstverständnis einer pri-

vatrechtlich organisierten Prüfung durchgesetzt. Die Prüfung wird vertraglich geregelt.

Dabei wird nicht reflektiert, dass es sich um eine Prüfungsgestaltung handelt, die typischerweise für Sachverhalte Anwendung findet, bei denen die jeweiligen zu Vereins- bzw. Unternehmenszwecken eingesetzten Vermögensmassen privat aufgebracht worden sind, die also in einem besonderen, oftmals privatnützigen, Näheverhältnis zu den operativ handelnden Geschäftsführungen oder deren Aufsichtsgremien stehen.

Das gilt selbst für die Form der Aktiengesellschaft, bei der in der Aktionärsversammlung typischerweise die Interessen der tatsächlich Vermögensinhabenden vertreten sind und so auch den Aufsichtsrat bestimmen.

Mit anderen Worten – es geht typischerweise um ‚eigenes Geld‘. Hinsichtlich der Vereine und Gesellschaften mit kirchlichem Auftrag ist oft das Gegenteil der Fall. Auch die laufende Unterhaltung der Vereins- und Unternehmenszwecke ist nicht selten weiter Gegenstand von kirchlichen Kollektensammlungen.

Es drängt sich daher auf, dass gerade auch diese Bereiche nicht durch die Wahl einer privatrechtlichen Organisationsform der öffentlichen Kontrolle entzogen werden sollten. Dies umso mehr, als Kirche in ihrer öffentlich-rechtlichen Form vielfach als Verantwortungsträger hinter dieser vielgestaltigen Tätigkeit wahrgenommen wird⁸ und diese Vermögenswerte ihr zugerechnet werden.⁹

Im inhaltlichen Bereich geht es um die Erkenntnis, dass eine funktionale Rechnungsprüfung nicht bei der „Prüfung von Rechnungen“, also einer stupiden Belegkontrolle,

stehen bleibt. In einer modernen Verwaltung ist die Durchführung der Belegkontrolle nur noch in Ausnahmefällen bedeutsam.

Dass die Bedeutung des Begriffs „prüfungsfreie Räume“ weiter geht, als dass ggf. Belege nicht vollständig eingesehen werden konnten, lässt sich aus der Aufgabe öffentlicher Finanzkontrolle als Einrichtung zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit entnehmen. Bereits in der Instruktion von Friedrich Wilhelm II. vom 18.12.1824 wird festgelegt, dass die Rechnungskontrolle selbstverständlich auch die Wirtschaftlichkeitsprüfung (mit der Zweckmäßigkeitsprüfung) und die Beratung umfasst.¹⁰

Als festen Aufgabenbegriff für die Rechnungsprüfung verwenden wir heute die Prüfung der „Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Verwaltung“. Unter Wirtschaftlichkeit wird dabei auch die Zweckmäßigkeit mitgelesen, sofern es sich um eine örtlich eigene Prüfungseinrichtung handelt.

Und ebenfalls unter Wirtschaftlichkeit miteingefasst, z.T. aber auch ausdrücklich erwähnt, wird die Nachhaltigkeit des Verwaltungshandelns. Die Nachhaltigkeit des Verwaltungshandelns gewinnt dabei als eigenständige Querschnittsdimension zunehmend an Bedeutung. Der Ordnungsmäßigkeitsbegriff begegnet oftmals mehr Nachfragen. Vollkommen klar erscheint er als Prüfungsmaßstab für die Buchhaltung selbst. Er findet sich ausdrücklich im Haushaltsrecht wieder.¹¹

Weniger bekannt ist, dass die Recht- und Ordnungsmäßigkeitsprüfung ein ganz eigener Prüfungsgegenstand der Rechnungsprüfung ist. In den internationalen Statuten für die Rechnungskontrollbehörden wird dazu festgelegt: „Ziel ist es hierbei zu beurteilen, ob die ge-

prüfte Stelle bei ihrer Aufgabenerfüllung die Bestimmungen der für sie geltenden Rechtsnormen eingehalten hat.“¹²

Der Prüfungsumfang einer öffentlichen Finanzkontrolle geht daher deutlich über den Umfang einer Prüfung privatnütziger Vermögenswerte hinaus. Kirchliche Rechnungsprüfung ist deshalb nicht lediglich eine besondere Ausprägung privater Wirtschaftsprüfung, sondern eine eigenständige Form öffentlicher Finanzkontrolle mit erweitertem Prüfungsauftrag.

Und doch ist der dahinter liegende Gedanke der Bedeutung einer materiellen Rechtmäßigkeitsprüfung auch einer privaten Wirtschaftsprüfung nicht fremd. So bestimmt § 321 Abs. 1 S. 3 HGB: „Außerdem hat der Abschlussprüfer über bei Durchführung der Prüfung festgestellte Unrichtigkeiten oder Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften sowie Tatsachen zu berichten, die den Bestand der geprüften Kapitalgesellschaft oder des Konzerns gefährden oder seine Entwicklung wesentlich beeinträchtigen können oder die schwerwiegende Verstöße der gesetzlichen Vertreter oder von Arbeitnehmern gegen Gesetz, Gesellschaftsvertrag oder die Satzung erkennen lassen.“

In der freien Wirtschaft haben insbesondere das Vernachlässigen von Schutzauflagen als auch bewusste Rechtsverstöße zu erheblichen – zum Teil existenzgefährdenden – Strafzahlungen geführt, weshalb eine Abschlussprüfung ohne Beachtung auch dieser Aspekte vielfach nicht die Auskunftssicherheit zur wirtschaftlichen Lage bieten konnte, die dem Prüfungsbericht beigemessen wurde.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass der Ausschluss prüfungsfreier Räume eben ein entsprechend breit gefasstes Mandat, also inhalt-

lich ein konzeptionell umfassendes Betrachten der Tätigkeitsbereiche der zu prüfenden Einrichtung, beinhaltet.

Ein besonders prägnantes Beispiel für die Bedeutung des Verbots prüfungsfreier Räume hat eine Auseinandersetzung des niedersächsischen Landesrechnungshofes im Hinblick auf die Einsichtnahme in eine Patientenakte geliefert. Im Rahmen einer Prüfung der Erstattungszahlung für ärztliche Behandlungskosten haben die Prüfer auch die Einsichtnahme in die Notizen des Arztes in seiner Patientenakte verlangt, weil sich nur so ermitteln ließ, ob die dann in der Folge gestellte Diagnose und ergebene Behandlungskosten gerechtfertigt waren.

Im Ergebnis hat nicht nur das Bundesverwaltungsgericht in der Einsichtnahme das angemessene prüferische Vorgehen festgestellt,¹³ sondern mehr noch das Bundesverfassungsgericht¹⁴ unter dem Grundsatz, dass es keine prüfungsfreien Räume geben soll, auch einen grundgesetzlichen Ausschluss der Einsichtnahme verneint.

Faktisch führte dieser Fall vor Augen, dass selbst in Bereichen, in denen strafrechtliche Ermittlungsmaßnahmen an eine unüberwindbare Grenze stoßen, die Möglichkeit einer öffentlichen Finanzkontrolle nicht ausgeschlossen sein soll. Dieses Beispiel mag zunächst befremden; in der Sache ist es jedoch überzeugend, weil nur mit dem Grundsatz „Keine prüfungsfreien Räume“ die Möglichkeit von unangemessener Verwendung öffentlicher Mittel vermieden werden kann.

Ermessensfreiheit

Im evangelischen Bereich hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass wir uns – wie auch im staatlichen

Bereich – in einem Umfeld befinden, in dem wir der Allgemeinheit, zumindest aber einer großen Gesamtheit an Personen, für unser Handeln Transparenz und Rechenschaft schulden.

Das bedingt einen vollumfänglichen Blick auf das Handeln. Gleichzeitig ist es offenkundig nicht leistbar, wollte man das auch nur annähernd durch eine Vollprüfung und Berichterstattung gewährleisten. Es braucht damit zwangsläufig ein Beschränken des prüferischen Handelns nicht allein auf angemessene Stichproben, sondern mehr noch die Beschränkung auf wesentliche ggf. besonders risiko- oder chancenbehaftete Bereiche.

Wenn im Vorhinein bekannt ist, dass eine Prüfung nicht in alle Bereiche einer zu prüfenden Einrichtung Einsicht nehmen kann, so kann man dennoch von einer Prüfung aller Bereiche ausgehen, wenn

1. potentiell alle Bereiche geprüft werden können und
2. für die geprüfte oder aufsichtführende Einrichtung nicht beeinflussbar ist, welche Bereiche einer Prüfung unterzogen werden.

Das setzt voraus, dass das Rechnungsprüfungsamt seinerseits in eigenem und freiem Ermessen entscheiden kann, welche Bereiche einer Prüfung unterzogen werden und welche nicht. Darüber hinaus muss das RPA sicherstellen, dass anhand eines mehrjährig-konzeptionellen Vorgehens davon ausgegangen wird, dass alle Bereiche auch einer möglichen Prüfung unterzogen werden.

Die Prüfungstiefe und -intensität wird sich beim prüferischen Vorgehen im Sinne eines auch für die Prüfung geltenden Wirtschaftlichkeits-

gebotes an den anzunehmenden Risiken und möglichen Chancen orientieren müssen. Und natürlich wird die Prüfungseinrichtung ihrerseits berücksichtigen dürfen, ob es für Sonderbereiche bereits gesonderte Vorkehrungen zur Einhaltung der Rechtstreue gibt.¹⁵

Zu Ende gedacht ist damit die Unabhängigkeit einer Prüfungseinrichtung – eben die Garantie der freien Ermessensentscheidung – auch ein bedeutender wirtschaftlicher Aspekt. Durch das Verlagern der Entscheidung aus dem operativen Leitungs- bzw. Aufsichtsbereich in den unabhängig aufgestellten Prüfungsbereich und die eigenständige Entscheidung der Prüfungseinrichtung darüber, was, wie und wann geprüft wird, wird für alle Bereiche eine Prüfungspotentialität und damit Transparenz erreicht, die sonst nur bei Gewährleistung der alljährlichen Prüfung in allen Bereichen postuliert werden könnte.

Gesetzliche Abschlussprüfung

In allen Landeskirchen sind die Rechnungsprüfungsämter Abschluss- und Bilanzprüfer nach kirchlichem Recht, das meint gesetzliche Abschlussprüfer. Dies ordnet den Prüfungseinrichtungen und ihren Mitarbeitenden im Prüfungsdienst eine sehr hohe Verantwortung zu.

Nach ihrem abschließenden präferischen Zeichnen gelten die Vorgänge auch vor dem Gesetz und mit unmittelbarer Wirkung für die Öffentlichkeit als abschließend festgestellt. Zugleich ist es das wirtschaftlichste Vorgehen für die Kirchen – wie auch für öffentlich-rechtliche Körperschaften insgesamt.

Durch eigene Prüfungseinrichtungen wird auf Dauer präferische Kompetenz aufgebaut, die sich in einer eigenen Prüfungseinrichtung

durch eine besondere Feldkompetenz ergänzt. Da kirchliche Einrichtungen aufgrund ihrer Widmung der Allgemeinheit neben den Prüfungshandlungen einer privaten Wirtschaftsprüfung noch weitergehende Prüfungshandlungen hinsichtlich ihrer Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit benötigen, können die Prüfungshandlungen zur gesetzlichen Abschlussprüfung schon in Teilen damit verbunden werden.

Und kirchliche Prüfungseinrichtungen können angesichts einer gesetzlichen Prüfungszuständigkeit in anderer Weise Skaleneffekte erzielen, als diese vertraglich zu vereinbaren wären.

Die Einbindung privater Wirtschaftsprüfungsunternehmen durch die Rechnungsprüfungsämter kann zugleich ein sehr probates Mittel darstellen, Spezialkompetenzen zu nutzen. Außerdem bieten sich zahlreiche Gelegenheiten, in denen plötzlicher Arbeitsanfall durch die Einbindung von freien Prüfungskapazitäten aus privaten Wirtschaftsprüfungsunternehmen sehr wirkungsvoll erledigt werden kann.

Zugleich liegt in diesem Auftrag ein herausfordernder Qualitätsauftrag an die kirchlichen Prüfungseinrichtungen.¹⁶

Mitarbeitende haben sich den Anforderungen an die Zulassung als gesetzlicher Abschlussprüfer zu stellen und eine vergleichbare Qualifikation für die Tätigkeit in der Kirche nachzuweisen.¹⁷

Der Beitrag wird mit den Erläuterungen zum Grundsatz 5 des Frankfurter Impulspapiers zur gesicherten Informationsbasis in der KVI im DIALOG fortgesetzt.

Literaturhinweise und Anmerkungen

¹Frankfurter Impulspapier, abrufbar unter: <https://www.kirpag.de/themen-aktuelles/positionspapiere#Impulspapier> sowie <https://www.rpa-kirche.de/Download>

²Sebastian H. Geisler: „Kirchliche Rechnungsprüfung – zukunftsorientiert“ in: KVI im Dialog 02/2024, S. 8-11; 03/2024, S. 6-9; 04/2024, S. 8-13 und 02/2025, S. 8-12 (abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>)

³Grundsatz 4 des Frankfurter Impulspapier, abrufbar unter: <https://www.kirpag.de/themen-aktuelles/positionspapiere#Impulspapier> sowie <https://www.rpa-kirche.de/Download>

⁴Kurz zusammengefasst bei Erdmann, Christian in „Risikoorientierte Mehrjahresprüfungsplanung in der kommunalen Rechnungsprüfung, Kap. 4.1 (S. 26 f.)

⁵Beispielhaft zum Brandenburger Kommunalverfassungsrecht dargestellt bei: Schlinkert, Thomas in: Potsdamer Kommentar zum Kommunalrecht in Brandenburg (2008), § 102, Rn. 1

⁶Dazu u.a. KGSt-Bericht 1/2028 „Qualitätsmanagement in der kommunalen Rechnungsprüfung“; Thomas Middelhoff: „Wer prüft die Prüfer?“ in KOMMUNAL. – Wir gestalten Deutschland Heft 12/2018, S. 67; Gerd Eisenhuth: „Qualitätsmanagement in der Prüfung“ in KVI im Dialog 02/2023, S. 14-17 abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>

⁷Es besteht ein großer Unterschied in der personellen Ausstattung der staatlichen und der kirchlichen Prüfungseinrichtungen. Während im staatlichen Bereich durchschnittlich eine Prüfungsdienststelle auf 250 andere Beschäftigte entfällt, sind es im kirchlichen Bereich eine Prüfungsdienststelle zu 1300 Beschäftigten. Vgl. Sebastian H. Geisler: „Ökumenische Schritte in der unabhängigen Finanzkontrolle der Kirchen“ in KVI im Dialog 02/2022, S. 16-19 (S. 18)

⁸Nicht selten ertönt ja gerade auch in Fällen des Missmanagements oder der Insolvenz der Ruf nach der Unterstützung oder Ausfallfinanzierung durch die Kirche. Vielfach werden in diesen Situationen auch erhebliche öffentlich bzw. kirchlich gewidmete Gelder eingesetzt. Beispielhaft sei hier auf die DI-AKONIE – Pflege und Gesundheitsdienst gGmbH Lübeck verwiesen: <https://www.pluta.net/presse/pressemitteilung/glaubigerzustimmung-zum-insolvenzplan-der-diakonie-pflege-und-gesundheitsdienst-ggmbh-aus-lubbecke.html>

⁹In sehr eindrücklicher Weise werden diese Vermögenswerte der „Kirche“ als Ganzes zugeordnet u.a. in der ARD-Dokumentation „Dein Reichtum komme: Der Konzern Kirche“ abrufbar unter: <https://www.ardmediathek.de/video/reschke-fernsehen/dein-reichtum- komme-der-konzern-kirche/das-erste/Y3Jp-ZDovL25kci5kZS8yNWllymY4OS04ZGZmLTQ1M-W0tYTkxOC0zZGlyZTU2NjZiZnc>

¹⁰Schon in der Instruktion von Friedrich Wilhelm II. vom 18.12.1824 wird festgelegt, dass die Rechnungskontrolle selbstverständlich auch die Wirtschaftlichkeitsprüfung und die Beratung mithin die Zweckmäßigkeitsprüfung umfasst. Rischer, Herbert: Finanzkontrolle staatlichen Handelns. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit als Prüfungsmaßstäbe. Diss. Augsburg, 1994, S. 171; Sebastian H. Geisler/Michael Thomas: „Entwicklung und Inhalt evangelischer Finanzkontrolle“ in KVI im Dialog 01/2023, S. 9-13 (S. 10) abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>

¹¹U.a. § 7a HGrG

¹²Internationale Normen für Rechnungskontrollbehörden - ISSAI 400 (Grundsätze der Recht- und Ordnungsmäßigkeitsprüfung) – S. 9 abrufbar unter <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-400-Grundsätze-der-Rechtund-Ordnungsmas-sigkeitsprüfung.pdf>

¹³Urteil des BVerwG vom 11. Mai 1989 - Az.: 3 C 68/85 (BVerwGE 82, 56; NJW 1989, 2961)

¹⁴Beschluss des BVerfG vom 29. April 1996 - Az.: 1 BvR 1226/89 (NJW 1997, 1633; MedR 1996, 368)

¹⁵So darf z.B. im Bereich des Datenschutzes mit Verweis auf die gesonderten Datenschutzprüfungseinrichtungen der Prüfungsumfang bewusst klein gehalten werden.

¹⁶Wie Rechnungsprüfung darauf angemessen reagieren kann: Gerd Eisenhuth: „Qualitätsmanagement in der Prüfung“ in KVI im Dialog 02/2023, S. 14-17 abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>

¹⁷Dies bedeutet unter anderem schon in der Stellenbeschreibung und Stellenausschreibung ein entsprechend hohes Qualifikationsniveau vorzusetzen. So auch: Thomas Barthel, Sebastian H. Geisler und Michael Thomas: „Quantitative und qualitative Personalausstattung der öffentlichen Finanzkontrolle“ in DÖD 5/2022, S. 105 ff.; Auch das Frankfurter Impulspapier geht mit dem Grundsatz 9 gesondert auf die geforderte Steigerung der Qualität der Rechnungsprüfung ein.

Resilienz und Wirkung sichern

Optimierung von Strategie, Steuerung und Organisation

Ein Beitrag von Dr. Rainer Graf

Zwischen Wirkungsanspruch und Wirklichkeit

Sinkende Mitgliederzahlen und knappere Personal- und Finanzressourcen bringen bestehende kirchliche und gemeinnützige Organisationen an die Grenzen ihrer Handlungsfähigkeit, während der Anspruch bleibt, Menschen, Gesellschaft und Schöpfung zu dienen.

Horváths Haltung: Kirchengerechte Übersetzung betriebswirtschaftlicher Konzepte

Diese Haltung wurzelt in der Geschichte unseres Gründers Prof. Péter Horváth. Er floh im Alter von 19 Jahren 1956 aus Ungarn nach Deutschland und baute dort den ersten deutschen Lehrstuhl für Controlling auf. Mit der Gründung von Horváth als Managementberatung im Jahr 1981 übertrug er seine Konzepte in die Praxis, in der wir nun mit mehr als 1.400 Mitarbeitenden international für zahlreiche Branchen tätig sind. Seit über 30 Jahren beraten und unterstützen wir nicht nur wirtschaftlich tätige Organisationen, sondern auch staatliche, kirchliche und gemeinnützige Organisationen.

Praxisorientierte Lösungen für unterschiedlichste Herausforderungen

Zentrale Ankerpunkte in den Ansätzen von Horváth sind die erfolgreiche Transformation von Organisationen und das Performance Management (Leistungssteuerung). Wir unterstützen bei der Entwicklung strategischer Initiativen und deren Umsetzung, bei der Entwicklung der entsprechenden Strukturen und (digitalisierten)

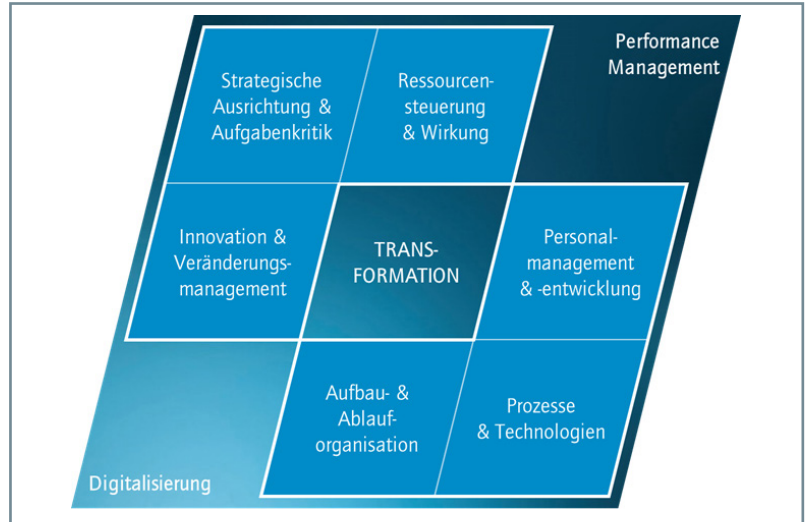


Abb.: Horváth & Partner

Zentrale Ankerpunkte in den Ansätzen von Horváth sind die erfolgreiche Transformation von Organisationen und das Performance Management.

Prozesse, der Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente sowie dem Projekt- und Change-Management. Gerade im kirchlichen Kontext ist die Einbindung aller beteiligten Interessensgruppen erfolgsentscheidend.

Erfolgreiche Projekte, die langfristigen Mehrwert schaffen

Eine Landeskirche haben wir bei der Neuordnung ihrer Verwaltungsstrukturen für die administrative Unterstützung der Kirchengemeinden begleitet. Über die Grenzen zweier Landeskirchen hinweg haben wir Kooperationsmöglichkeiten in unterschiedlichsten Themengebieten analysiert und z.B. die Fusion der Bibliotheken und Archive begleitet. Für die optimierte Steuerung eines Bistums haben wir ein umfassendes Controllingsystem entwickelt und eingeführt. Verschiedene Trägerorganisationen in der Krankenversorgung und Pflege haben wir bei der Weiterentwicklung der Organisation und der Einführung von Steuerungssystemen unterstützt.

Unsere Erfahrung zeigt: die Handlungsfähigkeit kirchlicher und gemeinnütziger Organisationen zu sichern bedeutet, Gutes zu bewahren, aber auch notwendige Veränderungen mutig und zielorientiert anzugehen und umzusetzen. Gerne unterstützen wir Sie dabei.

Ihr erster Ansprechpartner



Dr. Rainer Graf, Segmentleiter Kirche & Non-Profit-Organisationen

Horváth & Partner GmbH
 ABC-Straße 21
 20354 Hamburg
 Deutschland

Mobil: +49 162 2786345
 E-Mail: RGraf@horvath-partners.com
 Website: <https://www.horvath-partners.com>

Qualitätsmanagement-Modelle in Non-Profit-Organisationen (NPO)

Ohne QM kommt heute keine Organisation mehr aus

Ein Beitrag von
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Mit diesem Beitrag setze ich meine Serie zu verschiedenen Managementbegriffen fort. In den drei letzten Ausgaben waren dies die Themen: Change Management, Unternehmensethik und Nonprofit Management.

In dieser Ausgabe der KVI im DIALOG widme ich mich dem Qualitätsmanagement mit Augenmerk auf den Sektor Kirche & Sozialwirtschaft.

Definition und Bedeutung von Qualitätsmanagement (QM)

Qualitätsmanagement (QM) bezeichnet alle organisatorischen Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität, der Produkte bzw. Dienstleistungen dienen. Neben Leistungen wie Produkte und Dienstleistungen, die nach draußen (für den Markt) produziert werden, thematisiert das QM auch innerorganisatorischen Leistungen.

Qualitätsmanagement ist in gewinnorientierten Unternehmen ein gut etabliertes Konzept zur Sicherstellung und Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität. In bestimmten Branchen (z.B. Luft- und Raumfahrt, Automobilindustrie, Medizintechnik, Arznei- und Lebensmittelherstellung) ist es gesetzlich vorgeschrieben.

Qualitätsmanagement (QM) wird sowohl in gewinnorientierten Unternehmen als auch in Nonprofit-Organisationen (NPO) eingesetzt. Dieses Konzept wurde zunächst in der gewerblichen Wirtschaft entwickelt, in den letzten Jahren



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.

hat das Qualitätsmanagement allerdings ebenfalls in NPO an Bedeutung gewonnen - wenn auch mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung.

Neben den QM-Konzepten und Modellen soll hier die geschichtliche Entwicklung des Konzepts des QM dargestellt werden.

Es zeigen sich unterschiedlichen Inhalte, die im Laufe der Zeit mit diesem Begriff verbunden sind und eine gewandelte Bedeutung des QM. Schließlich geht der Beitrag auf die Herausforderungen und Implementierungsstrategien des Qualitätsmanagements in kirchlichen

gemeinnützigen Einrichtungen ein.

In der heutigen Managementlehre spielt die Qualität eine bedeutende Rolle. Ohne QM kommt heute kein Unternehmen mehr aus.

Es lässt sich zeigen, dass die Qualität bereits seit Etablieren der industriellen Fertigung ein Thema der betrieblichen Organisation ist. Einen Bedeutungszuwachs erhielt das Qualitätsmanagement allerdings erst in den 1980er Jahren. Erst zu diesem Zeitpunkt entwickelte sich der Begriff des Qualitätsmanagements in seiner Bedeutung als in sich geschlossenes System.

BEDEUTUNG

Verwendung des Begriffs in seiner historischen Entwicklung und in anderen Ländern

Die Entwicklung des Qualitätsmanagements in Bezug auf Sozialunternehmen ist bei Vogelbusch (2017) dargestellt. In der Industrialisierung wurden Fertigungsverfahren, die bisher im Handwerksbetrieb bzw. in der Manufaktur erfolgten, zunehmend standardisiert und automatisiert. In der Fließbandfertigung spielten Fehler und deren Vermeidung eine zunehmende Bedeutung. Bald erkannten amerikanische Unternehmen, dass es kostengünstiger war, Qualität von vornherein in die Produktion einzubauen, anstatt nachträglich Defekte zu suchen und zu reparieren (Qualitätssteuerung).

Breite Anwendung fand diese Methode im Zweiten Weltkrieg. Die Zulieferer der amerikanischen Streitkräfte wendeten moderne Qualitätskontrollmethoden zur Vermeidung von Materialfehlern an. Von Beginn an wurden statistische Methoden eingesetzt, um die Qualität zu steuern (Qualitätsregelkarte von Andrew Shewart und das Verfahren der Prozesskontrolle von W. Edward Deming).

Die Qualität wurde hinsichtlich mehrerer Aspekte gesteuert:

- Qualitätsplanung (Festlegung von Qualitätszielen und entsprechender Planung von Produktionsprozessen und Qualitätskontrollen: die Qualitätssicherung),
- Qualitätsregelung (Bewertung des Qualitätsstandes und Ableiten von Maßnahmen) und
- Qualitätsverbesserung (kontinuierlicher Prozess zum Lernen aus den Fehlern).

Nach Ende des 2. Weltkrieges ließ das Interesse an Qualitätsfragen

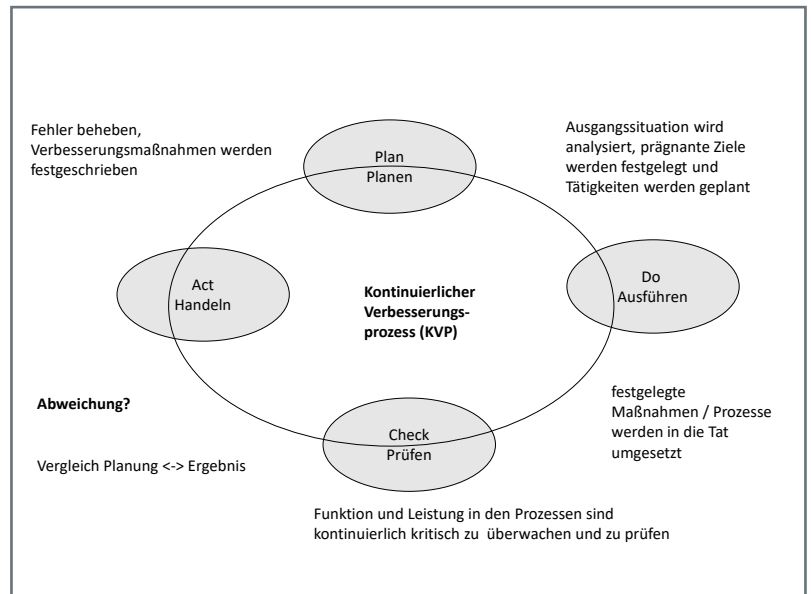


Abb.: Dr. Friedrich Vogelbusch

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (eigene Darstellung)

zunächst aber wieder nach – die erzeugten Produkte verkauften sich nach den Entbehrungen des Krieges auch ohne solche Programme. Nur in Japan setzte die Industrie beim Wiederaufbau auf Qualität.

So war es nicht verwunderlich, dass es der japanischen Industrie in den 1970er Jahren gelang, in vielen Industriebranchen wie der Optik-, Elektronik-, Automobil- und Motorradindustrie, die amerikanischen und europäischen Hersteller zu übertreffen.

Als Reaktion auf die japanische Stärke beschäftigte sich auch in den Vereinigten Staaten und Europa die Betriebswirtschaft verstärkt mit dem Thema der Qualität. Deming entwickelte den Qualitätsregelkreis zum sog. PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act = Planen, Umsetzen, Überprüfen, Handeln) weiter.

Die Qualität wurde zunehmend als eine Managementphilosophie interpretiert. Im Mittelpunkt steht der Kunde. Nicht nur die Unternehmensleitung, sondern alle Mitarbeiter wurden in allen Pro-

zessen auf die möglichst optimale Erfüllung der Kundenbedürfnisse verpflichtet.

Alle Abläufe eines Unternehmens sind nach dem Konzept des PDCA-Zyklus

- hinreichend zu planen,
- sachgerecht auszuführen,
- regelmäßig zu überprüfen,
- aus Fehlern zu lernen und die Qualität zu verbessern.

Fundamental ist die Erkenntnis, dass nahezu jede Aktivität als Prozess aufgefasst werden kann, der einer kontinuierlichen Verbesserung unterliegt.

Es reicht nicht aus, Probleme zu lösen. Vielmehr geht es um Veränderungen in den Abläufen. Diese sind bewusst zu gestalten.

In einem weiteren Schritt wurde das Qualitätsmanagement zum Total Quality Management (TQM) weiterentwickelt. Unter dem TQM versteht man eine Methode der Organisationsführung, die anstrebt,

die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen. Als Kunden werden Leistungsabnehmer sowohl außerhalb des Unternehmens als auch innerhalb des Unternehmens angesehen. Die Orientierung an der Kundenzufriedenheit ist zentral. Das Streben nach hoher Qualität wird in die Unternehmenskultur getragen.

Wenn man den heute erreichten Stand des Qualitätsmanagements erklären will, ist neben der aufgezeigten Entwicklung auf einen zweiten Aspekt hinzuweisen - die Qualitätsnormen bzw. Qualitätsauszeichnungen.

In England wurde im Jahr 1979 die Qualitätsmanagementnorm BS (British Standard) 5750 veröffentlicht. Diese ursprünglich für die Rüstungsindustrie gedachte Norm wurde im Laufe der Zeit für alle Branchen weiterentwickelt, um die Wettbewerbsfähigkeit der britischen Industrie zu verbessern.

Die britische Norm stand Pate bei der Entwicklung der weltweit gültigen Normenserie ISO 9000 ff. Die ISO wurde in ihrer ersten Fassung im Jahre 1987 veröffentlicht.

Als international gültige Norm erfüllte die ISO 9001 (überarbeitet im Jahr 2000 und zuletzt im Jahre 2015) den Bedarf der Industrie, die sich zunehmend global ausrichtete. In der grundlegend überarbeiteten Norm wurde u. a. ein Qualitätsmanagementsystem festgelegt, das einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess beinhaltet. Mit der Überarbeitung im Jahre 2000 wurde als Pflicht festgelegt, die Prozesse zu betrachten.

Heute ist eine Zertifizierung nach ISO 9001 das national und international meist verbreitete und bedeutendste Instrument im Qualitätsmanagement.

Ebene	Aufgaben für das QM
Strukturqualität	alle notwendigen Rahmenbedingungen und die (technische, räumliche und finanzielle) Infrastruktur zur Leistungserstellung, Standort und Personal
Prozessqualität	alle Aktivitäten zwischen Leistungserbringern und Nachfragern insbesondere Leistungserstellungsprozesse, Vorstellungen zur Bedürfnisorientierung, ganzheitliche Betrachtung der Prozesse
Ergebnisqualität	inwieweit werden die mit dem Leistungserstellungsprozess angestrebten Ziel erreicht, beschreibt den Output (bei Sozialunternehmen zum Beispiel Veränderungen bei Klienten und Patienten)

Inhalte der drei Qualitätsdimensionen (Vogelbusch 2018, S. 401)

Qualitätsmanagement-Modelle

Mit Hilfe eines QM-Modelles wird Qualität bewusst und systematisch gesteuert. Ein Modell zeichnet sich durch „den Einsatz von wiederkehrenden gleichartigen Handlungen und Verfahren aus“ (Deutsche Gesellschaft für Qualität 2016, S. 30). Ein QM-Modell ist ein strategisches Instrument, um ein Unternehmen erfolgreich zu lenken und zu leiten.

Wenn man die sozialen Arbeitsfelder diakonischer und caritativer Einrichtungen untersucht, fällt auf, dass es so gut wie kein Arbeitsfeld gibt, in dem nicht verpflichtend ein bestimmtes QM-System vorzuzulassen und anzuwenden ist.

Die ISO 9001 legt bspw. Mindestanforderungen fest, die ein Unternehmen erfüllen muss, um Anforderungen an die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität sowie Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen. Da die Norm an den Prozessen orientiert ist, werden alle wesentlichen betrieblichen Abläufe in die Steuerung und Prüfung einbezogen.

Ein besonderer Blick ist auf ständige Verbesserungsmöglichkeiten gerichtet. Mit der ISO 9001 wird zudem die Transparenz für die betrieblichen Abläufe erhöht, mit dem Ziel einer minimalen Fehler-

quote und niedrigen Nachbesserungskosten bei gleichzeitig erhöhter Kundenzufriedenheit. Beim Qualitätsmanagement dreht sich alles um die Kundenanforderungen als zentrale Zielstellung.

Die Bedürfnisse der Kunden sind zu ermitteln und in die Gestaltung der Unternehmensprozesse zu integrieren. Als letzte Stufe beinhaltet das so gestaltete Qualitätsmanagement die Messung der Kundenzufriedenheit. Nur wenn die Kunden zufrieden sind, ist das System wirksam.

Im Qualitätsmanagement ist es üblich, die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zu unterscheiden.

Mittlerweile hat sich das Qualitätsmanagement als feste Größe im betrieblichen Management etabliert. Es liegt eine Vielzahl an betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern vor.

Nachfolgend wird eine kurze Beschreibung der beiden wichtigsten QM-Systeme, auf deren Grundlage die meisten spezifische Systeme für den sozialen Bereich entwickelt wurden.

Erstens DIN EN ISO 9001:2015 (letzte Revision)

Die DIN ISO Norm definiert die Mindestanforderungen an ein QM-

QUALITÄTS

Modell). Charakteristisch für ein breites Einsatzgebiete für nahezu alle Unternehmen bzw. Organisationen. Denn ihre Anforderungen sind sehr allgemein formuliert. Die Norm fußt auf sieben Qualitätsmanagement-Grundsätzen, die jeweils weiter ausgeführt werden, und zu denen Anforderungen beschrieben sind, die das QM einer Organisation erfüllen muss.

1. Kundenorientierung
2. Führung
3. Beziehungsmanagement
4. Einbeziehung von Personen
5. Verbesserung
6. Prozessorientierter Ansatz
7. Faktengestützte Entscheidungsfindung

Zudem wurden die Anforderungen im Zuge der Revision im Jahre 2015 an die Erfordernisse von Dienstleistungsunternehmen angepasst.

- Dies zeigt sich z.B. am Wegfall der produktionslastigen Terminologie, Begriffe wie „Produkt“ wurden systematisch durch „Produkte und Dienstleistungen“ ersetzt. Anforderungen, die implizit von Fertigung, Lagerhaltung oder physischer Prüfung ausgingen, wurden neutraler formuliert.
- Die Norm legt verstärkt einen Fokus auf Prozesse statt auf Abteilungen und ihre Struktur. Dienstleistungsprozesse wie Kundenkommunikation, Auftragsklärung oder Leistungserbringung stehen gleichwertig neben technischen Prozessen.
- Neu eingeführt wurde Kapitel 7.1.6 „Wissen der Organisation“. Denn die Dienstleistungsqualität hängt stark ab vom Fachwissen,

Nr.	Dimension	Kernelemente
1.	Ausrichtung	Gebe einen Sinn (Purpose) vor, definiere eine Vision (Leitbild), betont wird die Notwendigkeit eines strategischen Managements und einer positiven und agilen Unternehmenskultur, für das Management gilt das Ziel der Leadership
2.	Umsetzung	Stakeholder sollen eingebunden werden, die Anwenderorganisation soll nachhaltig Wert schaffen, danach ist die Leistung auszurichten und zu steuern, hin zu diesen Zielen gilt es, die Organisation zu leiten und die Mitarbeitenden zu führen
3.	Ergebnisse	Wenn die Interessenträger (Stakeholder) identifiziert sind, kann die strategische und operative Leistungserbringung an ihnen ausgerichtet werden, über die Realisierung der Zeile werden Kennzahlen geführt und beobachtet

Abb.: Dr. Friedrich Vogelbusch

Inhalte der drei Dimensionen des EFQM-Modells (eigene Darstellung)

den Erfahrungen und den sozialen Kompetenzen. Und nicht nur von Maschinen oder von den hergestellten Produkten.

Da die meisten diakonischen und caritative Einrichtungen personenorientierte Dienstleistungen erbringen, kommt diese Revision den genannten Trägern entgegen.

Neu ist auch, dass die Anwender einen risikobasierten Ansatz wählen können, statt formaler Präventionsmaßnahmen. Risiken und Chancen sind zu bewerten, eine stärkere Kontextorientierung ist vorzunehmen. Risiken wie Fehler in der Kommunikation, Wissensverluste oder ein Personalausfall können flexibel und praxisnah gesteuert werden, bisher erforderliche bürokratische Pflichtdokumente fallen dagegen weg.

Für die Zertifizierung des QM-Systems nach der DIN EN ISO muss sich die Organisation regelmäßig einem externen Audit stellen.

Zweitens EFQM-Modell (Revision von 2019)

Das EFQM Modell ist ein weltweit anerkannter Handlungsrahmen, der Organisationen dabei unter-

stützt, Veränderung zu steuern und ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern. Geschaffen wurde es von der European Foundation of Quality Management. Mit der grundlegenden Revision im Jahre 2019 wurden aktuelle Themen und Megatrends in das Modell integriert.

- Anwenderorganisationen sollen besser auf die aktuellen Herausforderungen wie die Volatilität, die Digitalisierung, die Nachhaltigkeit und die Stakeholder-Orientierung vorbereitet werden.
- Das EFQM-Modell soll weniger als Bewertungsraster, sondern vielmehr als ganzheitliches Management- und Transformationsmodell dienen.
- Stichworte wie mehr Diversität, ein kreatives, innovatives sowie disruptives Denken gegenüber offener Grundeinstellung in der gesamten Organisation und ein Führungsstil, der weniger hierarchisch ist, sind hier beispielhafte Bestandteile.

Was muss eine exzellente und vorbildliche Organisation tun, um nachhaltigen Nutzen zu schaffen für die verschiedenen Interessengruppen? Das Modell orientiert

sich an den 17 Zielen der UN für nachhaltige Entwicklung. Die Anwenderorganisation wird als Teil eines „Ecosystems“ (also dem Umfeld und der Systeme außerhalb der Organisation) interpretiert. Die vielfältigen Wechselwirkungen und Einflüsse hieraus sind vom Management zu beachten.

Das EQFM-Modell basiert auf dem Grundsatz, dass der Kunden mit seinen Bedürfnissen zentral für alle Entscheidungen sei. Das Modell beschreibt drei Dimensionen.

Für die drei Kernbereiche beschreibt das Modell jeweils differenzierte Kriterien. Dabei ist das Modell sehr offengehalten und abstrakt formuliert, sodass es universal anwendbar ist.

Die Umsetzung des EFQM-Modells erfolgt dadurch, dass eine Organisation Mitglied der EFQM wird. Anschließend ist ein internes Bewertungssystem aufzubauen. Über die Umsetzung wacht ein kriteriengestütztes Diagnosetool (Radar). Der Erwerb verschiedener Exzellenzsiegel ist möglich, aber nicht zwingend.

QM-Systeme im sozialen Bereich

Die meisten QM-Systeme sind von diesen beiden Modellen abgeleitet, beziehungsweise orientieren sich daran. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtsverbände beruft sich in ihrem Grundsatzpapier „Qualitätsziele der Wohlfahrtsverbände zur Erreichung ihrer spezifischen Dienstleistungsqualität“ (BAGFW 2014) auf diese beiden Systeme als Grundlage und formuliert darauf aufbauend übergeordnete Qualitätsziele, die für die freie Wohlfahrtspflege konkretisiert und operationalisiert sind. Entsprechend sind Anforderungen definiert und Prüfkriterien formuliert.

Die Arbeiterwohlfahrt, ein Mitgliedsverband, hat auf der Grundlage der DIN EN ISO spezifische Normen und Standards für einzelne Arbeitsfelder und für den Bereich Führung und Organisation entwickelt. Die AWO Normen sind in weiten Teilen „Interpretation der ISO-Anforderungen“ (AWO Bundesverband 2016, S. 4).

Der Paritätische Wohlfahrtsverband hat ebenfalls auf Grundlage der DIN EN ISO sein Qualitätssystem PQ-Sys für einzelne Bereiche entwickelt und bietet für Einrichtungen auch die Möglichkeit der Erlangung eines entsprechenden Qualitätssiegels an (DPWV 2022).

Der Internationale Bund ist Mitglied der EFQM und hat sein QM-System danach ausgerichtet.

Es gibt aber auch verschiedene arbeitsfeldspezifische QM-Modelle. In ihnen wird meist nicht die ganze Organisation in den Blick genommen. Ihre Einführung ist niedrigschwelliger.

Ausgangsbedingungen in Nonprofit Organisationen

Die besonderen Ausgangsbedingungen, die in Nonprofit Organisationen gelten, lassen sich anhand der folgenden drei Punkte beschreiben.

Punkt 1: Sicherstellung der Missionserfüllung

Das Hauptziel von NPOs ist die Erfüllung ihrer Mission, sei es in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Bildung oder Umwelt. Qualitätsmanagement hilft dabei, die Prozesse und Dienstleistungen so zu gestalten, dass sie die größtmögliche Wirkung erzielen und die Mission effizient erfüllen. Bei gemeinnützigen Körperschaften sind die Missionsziele in der Satzung festzuschreiben und zusätzlich die Art und Weise, wie

diese Ziele umgesetzt werden (vgl. § 1 der bei gemeinnützigen gesetzlich verpflichtend anzuwendenden Satzungen).

Punkt 2: Steigerung der Effizienz

Effizienz ist ein kritischer Faktor für NPOs, da sie oft mit begrenzten Ressourcen arbeiten. Qualitätsmanagement-Methoden, die sich auf die gute Gestaltung von Strukturen und Abläufen richten, können dazu beitragen, eine Verschwendung in der Leistungserbringung zu minimieren und die Ressourcen optimal zu nutzen.

Punkt 3: Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Qualitätsmanagement trägt zur Transparenz und Rechenschaftspflicht bei. Indem NPOs ihre Qualität kontinuierlich verbessern und dokumentieren, können sie das Vertrauen von Spendern, Mitgliedern und anderen Stakeholdern stärken.

Aus diesen Ausgangsbedingungen ergeben sich Herausforderungen für den konkreten Einsatz in NPO.

NPOs stehen vor der Herausforderung, ihre Mission und ihre gemeinnützigen Ziele effizient und effektiv zu erreichen, während sie gleichzeitig den Erwartungen von Spendern, Mitgliedern und anderen Interessengruppen gerecht werden müssen.

Drei besondere Herausforderungen sind für das Qualitätsmanagement in Nonprofit Organisationen zu sehen.

Herausforderung 1: Ressourcenknappheit

Viele NPOs haben begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, was die Implementierung von Qualitätsmanagement-Systemen

erschweren kann. Qualitätsmanagement erfordert erfahrungsgemäß eine nicht unerhebliche Anfangsinvestition in Schulungen, in eine Software und in Beratungsunternehmen. Darüber hinaus sind auch laufende Kosten zu beachten.

Im Idealfall rentiert sich die Investition in ein Qualitätsmanagement, da die Prozesse effizienter ablaufen und die Klientinnen und Klienten bzw. betreuten Personen (und die externen Stakeholder) bessere Leistungen erhalten.

Herausforderung 2: unterschiedliche Ziele und Interessen

NPOs müssen die Erwartungen und Anforderungen einer Vielzahl von Stakeholdern erfüllen, darunter Spenderinnen und Spender, Begünstigte, Mitarbeitende, Freiwillige und die gesellschaftliche Öffentlichkeit. Weitere Anforderungen kommen von Aufsichtsbehörden und Regulierungsstellen. Diese unterschiedlichen Interessen können die Implementierung eines einheitlichen QM-Systems zu einer komplexen Aufgabe werden lassen.

Die Erwartungen an ein QM-System in einer NPO hängen also stark von den Perspektiven der jeweiligen Stakeholder ab. Ein erfolgreiches QM-System muss daher so gestaltet werden, dass es diesen unterschiedlichen Erwartungen gerecht wird. Aus interner Sicht des Managements und der Aufsichtsgremien sollte neben den Erwartungen der Außenstehenden die Effizienz und Wirkung der Organisation im Blick sein. Im günstigsten Fall sind die **internen und externen Erwartungen** weitgehend zielkonform.

Herausforderung 3: Mangel an QM-Know-how

NPOs verfügen oft nicht über das gleiche Maß an QM-Expertise wie

Kirchliche NPO	Qualitätsmanagement	Gesetzliche Vorschriften
Krankenhäuser	sind verpflichtet, Qualitätsberichte vorzulegen	§ 137 SGB V
Pflege-Einrichtungen	seit Einführung der Pflegeversicherung 1995 sind Qualitätsprüfungen vorgesehen, in der Anfangszeit wurden diese in den meisten Bundesländern nur anlassbezogen durchgeführt	§ 113 SGB IX § 114 SGB IX
	nach einer Reform im Jahre 2018 Prüfungen und die Vergabe der Veröffentlichung von Noten durch den medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK) oder dem PKV Prüfdienst anhand von Qualitätsrichtlinien (QPR) deutlich ausgeweitet worden, es gibt eine jährliche Verpflichtung	§ 113 und § 113a SGB IX § 113 SGB IX

Abb.: Dr. Friedrich Vogelbusch

(Qualitäts-)Standards in der Medizin und Pflege (eigene Darstellung)

gewinnorientierte Industrieunternehmen bzw. Dienstleister wie Banken und Versicherungen. Dieser Mangel muss überwunden werden, um effektiver QM-Systeme zu entwickeln und einzuführen.

Wenn intern die nötige Expertise fehlt, sollte die NPO in Erwägung ziehen, externe Berater oder QM-Dienstleister hinzuzuziehen. Diese Experten können die Organisation durch den Prozess leiten – von der Analyse des Ist-Zustandes und der aktuellen Abläufe, der Definition der notwendigen Qualitätsanforderungen bis zur Entwicklung eines maßgeschneiderten QM-Systems.

Viele Berater bieten speziell auf NPOs zugeschnittene Lösungen an, die auf das unzureichende Qualitätsmanagement-Know-how und die begrenzten Ressourcen Rücksicht nehmen.

Implementierungsstrategien für das Qualitätsmanagement in NPOs

Folgende **Strategien** zur Einführung eines Qualitätsmanagements in NPO lassen sich unterscheiden.

Top-Management-Engagement

Der Erfolg von QM in NPOs hängt stark vom Engagement und der Unterstützung des **Top-Managements** ab. Führungskräfte müssen die Bedeutung von QM erkennen und als Vorbild fungieren, um eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern.

Schulung und Weiterbildung

Mitarbeiter und Freiwillige müssen in den Prinzipien und Methoden des QM **geschult** werden. Dies kann durch interne Schulungen, externe Workshops und kontinuierliche Weiterbildung erfolgen.

Anpassung an die Organisationskultur

QM-Systeme müssen an die spezifische **Kultur** und Struktur der NPO angepasst werden. Standardisierte QM-Modelle wie ISO 9001 können als Ausgangspunkt dienen, sollten jedoch flexibel genug sein, um die besonderen Bedürfnisse der Organisation zu berücksichtigen. In solchen Nonprofit-Organisationen, für die ein QM gesetzlich vorgeschrie-

ben ist, ist die Implementierung einer durchgängigen QM-Kultur naturgegeben einfacher als in NPO, für die diese Pflicht nicht gegeben ist.

Kontinuierliche Verbesserung

NPOs sollten Mechanismen zur *kontinuierlichen Verbesserung* einführen, wie z. B. regelmäßige Audits, Feedbackschleifen und Leistungskennzahlen. Dies hilft, die Wirksamkeit von Programmen und Dienstleistungen kontinuierlich zu überwachen und zu verbessern.

Einbindung der Stakeholder

Die Einbindung der Stakeholder ist entscheidend für den Erfolg von QM in NPOs. Regelmäßige Kommunikation und Feedback mit Spenderinnen und Spendern sowie Zuschussgebern, Aufsichtsbehörden und Regulierungsstellen sorgen für eine enge Einbindung der Stakeholder. In manchen Hilfebereichen ist eine Qualitätsberichterstattung sogar gesetzlich vorgeschrieben.

Beispiel aus den Bereichen Gesundheit und Pflege

Das Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen und in der Pflege umfasst alle Maßnahmen, die der Optimierung der Pflege bzw. der Versorgung der Patienten dienen.

Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang auf § 135a SGB V Verpflichtung der Leistungserbringer zur Qualitätssicherung.

„Die Leistungserbringer sind zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der von ihnen erbrachten Leistungen verpflichtet. Die Leistungen müssen dem jeweiligen Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse entsprechen und in der fachlich gebotenen Qualität erbracht werden.“

Vertragsärzte, medizinische Versorgungszentren, zugelassene Krankenhäuser, Erbringer von Vorsorgeleistungen oder Rehabilitationsmaßnahmen und Einrichtungen, mit denen ein Versorgungsvertrag nach § 111a besteht, sind nach Maßgabe der §§ 136 bis 136b und 137d verpflichtet, sich an einrichtungsübergreifenden Maßnahmen der Qualitätssicherung zu beteiligen, die insbesondere zum Ziel haben, die Ergebnisqualität zu verbessern und einrichtungsintern ein Qualitätsmanagement einzuführen und weiterzuentwickeln, wozu in Krankenhäusern auch die Verpflichtung zur Durchführung eines patientenorientierten Beschwerdemanagements gehört.“

Fazit

Qualitätsmanagement ist ein wertvolles Instrument für NPOs, um ihre Mission effizient und effektiv zu erfüllen.

Trotz der Herausforderungen, wie Ressourcenknappheit und unterschiedlichen Stakeholder-Interessen, können NPOs durch gezielte Implementierungsstrategien wie Top-Management-Engagement, Schulung, kontinuierliche Verbesserung und Stakeholder-Einbindung vom QM profitieren.

QM kann in verschiedenen Bereichen von NPOs erfolgreich angewendet werden, um die Qualität der Dienstleistungen und Programme zu verbessern und das Vertrauen der Stakeholder zu stärken.

Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung ihrer QM-Systeme können NPOs sicherstellen, dass sie auch in Zukunft ihre gemeinnützigen Ziele erfolgreich erreichen und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben.

Literaturhinweise

Brüggemann, Holger, Peik Bremer und Stefan Zischka. Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2024.

Brunner, Franz J. und Karl W. Wagner. Qualitätsmanagement: Leitfaden für Studium und Praxis. 5. Aufl. München, Wien: Hanser, 2010.

Gläbe, Rüdiger und Hermann J. Thomann, Hrsg. Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen. Köln: TÜV Media, 2007.

Kamiske, G. F., Hrsg. Bausteine des innovativen Qualitätsmanagements. München, Wien: Hanser, 1997.

Pfeifer, Tilo und Robert Schmitt, Hrsg. Masing Handbuch Qualitätsmanagement. 6. Aufl. München, Wien: Hanser, 2014.

Pfister, Dieter und Lucien Schoppig. Identifikation als Erfolgsfaktor im modernen Qualitätsmanagement. Basel: KMU, 1994.

Schnauber, Herbert und Armin Schuster, Hrsg. Erfolgsfaktor Qualität: Einsatz und Nutzen des EFQM-Excellence-Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, 2012.

Töpfer, Armin und Hartmut Mehdorn. Total Quality Management. 3. Aufl. Berlin: Luchterhand, 1994.

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

Vogelbusch, Friedrich. Management für Sozialunternehmen: Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Vahlen, 2018.

Wagner, Karl W. Qualitätsmanagement für KMU. München: Hanser, 2005.

Wallmüller, Ernest. Ganzheitliches Qualitätsmanagement in der Informationsverarbeitung. München, Wien: Hanser, 1994.

Neues Jahressteuergesetz

Gesetzesbeschlüsse liegen vor

Ein Beitrag von Annika Ort und Peter Lübeck-Wegehaupt

Kurz vor Weihnachten wurde das neue Jahressteuergesetz am 23. Dezember 2025 im Bundesgesetzblatt veröffentlicht, nachdem der Bundesrat am Tag zuvor der Gesetzesvorlage zugestimmt hatte. Der folgende Artikel konzentriert sich auf die Gesetzesänderungen für steuerbegünstigte Körperschaften, die ab dem 01.01.2026 gelten.

Anhebung der Freigrenze für steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetriebe

Bislang erfolgte die Besteuerung gemeinnütziger Körperschaften erst bei Überschreiten der Freigrenze von 45.000 Euro. Diese beinhaltet sämtliche Einnahmen einschließlich Umsatzsteuer von allen steuerpflichtigen Tätigkeiten. Zum 01. Januar 2026 wurde die Freigrenze nun auf jährlich 50.000 Euro angehoben. „Kleinere“ Körperschaften werden zudem bürokratisch entlastet. Steuerbegünstigte Körperschaften, die unter die Freigrenze von 50.000 Euro fallen und dabei einen Gewinn erzielen, sind nicht mehr verpflichtet, der Finanzverwaltung eine Abgrenzung und Aufteilung der Einnahmen zwischen dem steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb und dem Zweckbetrieb vorzulegen.

Mehr Flexibilität für die Mittelverwendung

Bisher bestand die Pflicht zur zeitnahen Mittelverwendung für alle steuerbegünstigten Körperschaften, deren Einnahmen im Jahr 45.000 Euro insgesamt überschritten. Diese Freigrenze wurde ab 2026 auf 100.000 Euro angehoben.



Abb.: Colourbox

Ab 2026 können alle Steuerpflichtigen ab dem ersten Kilometer 38 Cent als Entfernungspauschale ansetzen.

Die Pflicht zur zeitnahen Mittelverwendung entfällt damit für rund 90 % der steuerbegünstigten Körperschaften. Die Pflicht zur zeitnahen Mittelverwendung bedeutet, Spenden, Beiträge, Erträge aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben oder der Vermögensverwaltung möglichst zügig für steuerbegünstigte Satzungszwecke auszugeben. Steuerbegünstigte Körperschaften müssen die zeitnahe Mittelverwendung grundsätzlich innerhalb ihrer Rechnungslegung über eine Mittelverwendungsrechnung nachweisen.

E-Sport als gemeinnütziger Zweck

E-Sport, also der digitale Wettkampf, bei dem Menschen mithilfe physischer Kontrollelemente Videospiele am Computer oder an einer Spielkonsole gegeneinander spielen, ist als „Sport“ im Sinne der Gemeinnützigkeit anerkannt worden. Ausgeschlossen bleiben Spiele ohne USK-Alterskennzeichnung, Gewaltspiele, Glücksspiele oder Spiele, bei denen der Geld Einsatz spielentscheidende Vorteile verschafft. Der Jugendschutz

und die Suchtprävention sind zu beachten.

Erhöhung der Ehrenamtpauschale

Ab dem Veranlagungszeitraum 2026 werden die Übungsleiterpauschale von 3.000 Euro auf 3.300 Euro und die Ehrenamtpauschale von 840 Euro auf 960 Euro angehoben. Für Vereine und Träger ehrenamtlicher Arbeit ist dies von besonderem Interesse zur Stärkung des ehrenamtlichen Engagements.

Photovoltaikanlagen als steuerlich unschädliche Betätigung

Die Errichtung und der Betrieb von Photovoltaikanlagen und anderen Anlagen nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz wird ab sofort als steuerlich unschädlich eingestuft, vorausgesetzt, dass es sich dabei nicht um den Hauptzweck der Körperschaft handelt.

Insbesondere die Bereitstellung von Mitteln für die Errichtung und den Betrieb dieser Anlagen wird hierdurch erheblich erleichtert, weil auf Mittel, die für die zeitnahe gemein-

nützige Zweckverwirklichung vorgesehen sind, zurückgegriffen werden kann. Auch entstehende Verluste aus dem Betrieb der Anlagen stellen so kein Risiko für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit mehr dar.

Die Einspeisung von nicht selbst verbrauchtem Strom begründet in der Regel wie bisher einen steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Gewinne hieraus können unter bestimmten Voraussetzungen bereits jetzt von der Körperschaftsteuer befreit werden.

Senkung des Umsatzsteuersatzes auf 7 % für Restaurant und Verpflegungsleistungen

Der Umsatzsteuersatz für Restaurant- und Verpflegungsdienstleistungen ist auf 7 % abgesenkt worden. Getränke bleiben von der Regelung weiterhin ausgenommen. Begünstigt sind neben der klassischen Gastronomie wie Restaurants und Imbissbetrieben mit Sitzplätzen nun auch Catering mit Dienstleistungselementen sowie die Kantinen- und Mensaverpflegung, insoweit es um Speisen geht.

Verpflegungsdienstleistungen liegen auch dann vor, wenn die Speisen an einem anderen Ort als den Räumen des Unternehmers erbracht werden, wie beispielsweise Catering beim Kunden, solange ein Dienstleistungselement, also die Bereitstellung von Geschirr oder Personal, vorliegt. Die Regelung findet auch auf Essen auf Rädern Anwendung.

Der Vorsteuerabzug in Zusammenhang mit umsatzsteuerpflichtigen Umsätzen bleibt bestehen. Die Beibehaltung des geminderten Umsatzsteuersatzes verstetigt den positiven Effekt für den Betrieb von Kantinen, Cafés und Essen auf Rädern.

Kassensysteme und Buchhaltungssoftware sollten, soweit noch nicht erfolgt, umgehend aktualisiert wer-



Die Bundesregierung entlastet, steuerbegünstigte Körperschaften spürbar

den, damit die Umsatzsteuer auf den Rechnungen korrekt ausgewiesen wird!

Anhebung der Entfernungspauschale auf 38 Cent und Fortführung der Mobilitätsprämie

Bislang war es nur Fernpendlern möglich, ab dem 21. Entfernungskilometer 38 Cent als Entfernungspauschale im Rahmen des Werbungskostenabzugs geltend zu machen. Ab 2026 gilt der Kilometersatz bereits ab dem ersten Kilometer für die Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte. Die Regelung greift auch bei doppelter Haushaltsführung. Zu beachten ist, dass die pauschal ansetzbaren Reisekosten, die auch steuerfrei vom Arbeitgeber ersetzt werden können, weiterhin lediglich 30 Cent pro Kilometer betragen.

Für Steuerpflichtige mit geringen Einkünften ist erfreulich, dass die sogenannte „Mobilitätsprämie“ ab 2026 dauerhaft gewährt wird.

Fazit

Die gesetzlichen Änderungen werden begrüßt, weil sie spürbare Erleichterungen für gemeinnützige Körperschaften versprechen. Insbesondere die Aufnahme von Photovoltaikanlagen in die steuerlich unschädlichen Betätigungen bietet neue Freiräume.



Annika Ort ist Niederlassungsleiterin der Steuerberatung in Münster und seit dem Jahr 2009 für Curacon tätig. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen in der steuerlichen Betreuung gemeinnütziger Träger sowie von Körperschaften des öffentlichen Rechts.



Peter Lübeck-Wegehaupt ist seit 2016 als Steuerberater tätig und Curacon Niederlassungsleiter der Steuerberatung in Stuttgart. Seine Schwerpunkte umfassen die Erstellung von Jahresabschlüssen und von Steuererklärungen für Gesellschaften und Privatpersonen, die Beurteilung von grenzüberschreitenden Sachverhalten sowie die Vertretung von Mandanten gegenüber dem Finanzamt in der Betriebsprüfung und im Einspruchsverfahren.

Kleinunternehmerregelung 2025

Verwaltungsentlastung, steuerliche Stolperfallen sowie Tücken für Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände¹

Ein Beitrag von Stefan Meenken

Zum 01.01.2025 ist die Kleinunternehmerregelung des § 19 UStG in mehreren Punkten wesentlich geändert worden. Nunmehr gilt: Ab dem Zeitpunkt des Überschreitens der Umsatzgrenze von 100.000,00 EUR entfällt die Kleinunternehmerregelung „automatisch“ und zwar gegebenenfalls auch unterjährig. Die Regelung wirkt wie ein Fallbeil: Sobald die Umsatzgrenze überschritten wird, entfällt die Kleinunternehmerbefreiung unvermittelt. Ab dem 01.01.2025 handelt es sich nicht mehr um einen bloßen Verzicht auf Erhebung der Umsatzsteuer, sondern um eine echte Umsatzsteuerbefreiung für Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände als Kleinunternehmer.

Grundprinzip der Kleinunternehmerregelung

Die Kleinunternehmerregelung ist ein steuerliches Wahlrecht, das Unternehmen mit geringen Umsätzen die Befreiung von der Umsatzsteuer gewährt. Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände als Kleinunternehmer müssen auf ihren Rechnungen keine Umsatzsteuer ausweisen und müssen keine Umsatzsteuer an das Finanzamt abführen, im Gegenzug kann aber folgerichtig kein Vorsteuerabzug geltend gemacht werden. Für Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände bedeutet das: Erbringt eine Gemeinde unternehmerische Leistungen (z. B. Verkauf von Waren bei Gemeindeveranstaltungen oder Vermietungsumsätze), kann sie unter bestimmten Voraussetzungen die Kleinunternehmerregelung in Anspruch neh-

men, um administrativen Aufwand zu reduzieren.

Der maßgebliche Umsatz für die Berechnung der Umsatzgrenzen ermittelt sich wie folgt (bis 31.12.2024):

steuerbare Umsätze

./. bestimmte steuerfreie Umsätze (gem. Nr. 8 i UStG (Briefmarken), Nr. 9 b UStG (Rennwett- und Lotterieuumsätze) und Nr. 11-28 UStG (z.B. Bausparkassen-, Versicherungsvertreter, Vermietung, Heilbehandlung, Bildung, Kultur, Lieferung von Gegenständen ohne Vorsteuerabzug oder Verwendung nur für steuerfreie Umsätze etc.) sowie steuerfreie Hilfsumsätze nach § 4 Nr. 8 a-h UStG (z. B. typische Bankumsätze), Nr. 9 a UStG (Grunderwerb) und Nr. 10 UStG (Versicherungsleistungen, Verschaffung von Versicherungsschutz))

./. Umsätze von Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens

+ Umsatzsteuer

= maßgeblicher Umsatz

Ab dem 01.01.2025 handelt es sich bei der zuvor ermittelten Grenze um eine Nettogrenze (ohne Umsatzsteueraufschlag).

Die neuen Umsatzgrenzen ab 2025

Die wichtigsten Änderungen ab dem 01.01.2025 betreffen die Umsatzgrenzen, die für die Anwendung der Kleinunternehmerregelung maßgeblich sind:



Stefan Meenken ist Leiter der Stabstelle Revision im Bischöflichen Generalvikariat in Trier. Zuvor war er Referent für Steuerrecht. 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.

■ Umsatz im Vorjahr: maximal 25.000,00 EUR netto (bis 31.12.2024: 22.000,00 EUR (brutto)) und

■ Umsatz im laufenden Jahr: maximal 100.000,00 EUR netto (bis 31.12.2024: 50.000,00 EUR (brutto))

Beide Bedingungen müssen gleichzeitig erfüllt sein. Die neuen Grenzen gelten nicht mehr als Bruttowerte, sondern verstehen sich als Nettoumsätze ohne Umsatzsteuer.

Beispiel: Hat eine Kirchengemeinde oder ein Kirchengemeindeverband im Jahr 2024 umsatzsteuerpflichtige Einnahmen aus unternehmerischen Tätigkeiten in Höhe von 20.000,00 EUR erzielt, kann diese nach der neuen Regelung im Jahr 2025 erneut als Kleinunternehmer/in behandelt werden, sofern ihr/sein Umsatz

im laufenden Jahr 100.000,00 EUR nicht übersteigt.

Wechsel zur Regelbesteuerung und unterjähriger Statuswechsel

Ein zentraler Aspekt der neuen Regelung ist, dass der Übergang zur Regelbesteuerung unterjährig erfolgen kann: Wenn im laufenden Jahr die Umsatzgrenze von 100.000,00 EUR überschritten wird, wird der darüberhinausgehende Umsatz umgehend umsatzsteuerpflichtig.

Das bedeutet: Bereits ab dem Zeitpunkt der Grenze ist Umsatzsteuer auszuweisen und abzuführen – nicht erst ab dem Folgejahr, wie nach der alten Rechtslage bis 31.12.2024 geltend.

Um es noch klarer zu formulieren: Es gibt seit dem 1.1.2025 keinerlei Billigkeits- oder Ausnahmeregelung. Insofern wie die Kirchengemeinde aber eine § 15a UStG-„fähige Leistung“ bezogen hat und auch die Bagatellgrenze nach § 44 Abs. 1 UStDV (> 1.000,00 EUR) überschritten ist, könnte eine Vorsteuerberichtigung erforderlich werden.

Dies kann für Kirchengemeinden mit wechselnden oder unregelmäßigen Veranstaltungserlösen relevant sein, weil ein einmalig hoher Umsatz z.B. bei einem großen Gemeindefest dazu führen kann, dass im Nachhinein für den Rest des Jahres Umsatzsteuerpflicht besteht. Hinsichtlich der Fusionierungen von Kirchengemeinden in zahlreichen Bistümern und Diözesen werden viele kleinere Kirchengemeinden ihren ggf. bisherigen Status der Kleinunternehmerregelung verlieren und zum Regelversteuerer werden.³

In Abhängigkeit der umsatzsteuerlichen Bemessungsgrundlagen sind dann entsprechend dem Voranmeldungszeitraum Voranmeldungen sowie Jahressteuerer-



Zum 1. Januar 2025 ist die Kleinunternehmerregelung des § 19 UStG in mehreren Punkten wesentlich geändert worden.

klärungen (diese oft auch bei Kleinunternehmerstatus) abzugeben.

Die Voranmeldungszeiträume ergeben sich bei Regelbesteuerung in Abhängigkeit der Umsatzgrenzen wie folgt:

Kein Vorsteuerabzug und praktische Erleichterungen

Solange von der Kleinunternehmerregelung Gebrauch gemacht wird, besteht keine Vorsteuerabzugsberechtigung. Eine Kirchengemeinde kann für betrieblich veranlasste Anschaffungen folglich keine Vorsteuer „zurückfordern“, es besteht gleichzeitig aber auch keine Umsatzsteuerpflicht gegenüber dem Fiskus. Gleichzeitig entfallen – sofern keine Umsatzsteuer anfällt – u.a.: Umsatzsteuervoranmeldungen an das Finanzamt, die Pflicht zur Ausweisung von Umsatzsteuer in Rechnungen, zumeist der Pflicht zur elektronischen E-Rechnung, soweit keine Pflicht zur Umsatzsteuer besteht. Auch wenn eine rückwirkende Umsatzsteuererklärung in manchen Fällen gefordert wird (beispielsweise nach Aufgabe der Tätigkeit), entfallen regelmäßige Voranmeldungen bei Anwendung der Kleinunternehmerregelung.

Der tatsächliche Übergang zur Regelbesteuerung stellt eine Änderung der Verhältnisse dar, weshalb

für die entsprechenden Vorsteuerbeträge nur unter den Voraussetzungen des § 15a UStG und unter Beachtung der Bagatellgrenzen des § 44 UStDV eine Vorsteuerberichtigung zu Gunsten der Kirchengemeinde oder des Kirchengemeindeverbands möglich ist.²

Umgekehrt stellt auch der Übergang von der Regel- zur Kleinunternehmerbesteuerung eine Änderung der Verhältnisse dar, weshalb ein zuvor vorgenommener Vorsteuerabzug nach dem Übergang unter den Voraussetzungen des § 15a UStG und unter Beachtung der Bagatellgrenzen des § 44 UStDV zu Lasten des Unternehmers zu berichtigen ist.⁴

EU-weite Kleinunternehmerregelung (§ 19a UStG)

Neu ist auch eine europaweit ausgerichtete Kleinunternehmerregelung (§ 19a UStG), die es deutschen Kleinunternehmern – theoretisch auch kirchlichen Körperschaften (Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbänden) – ermöglicht, unter bestimmten Voraussetzungen die Umsatzsteuerbefreiung auch gegenüber Leistungen in anderen EU-Mitgliedstaaten (sog. besonderes Meldeverfahren) zu nutzen. Dies setzt allerdings ein Meldeverfahren beim Bundeszentralamt für Steuern (BZSt) und zusätzliche Meldungen voraus, die

KIRCHENGEMEINDEN

regelmäßig zu übermitteln sind. § 19a UStG wird nur für solche Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände relevant, welche Leistungen oder Lieferungen an Kunden oder Partnern in anderen EU-Staaten erbringen, etwa beim innergemeinschaftlichen Warenverkauf, Konzertveranstaltungen oder Seminaren mit Teilnahmegebühren aus EU-Ländern.

Besonderheiten für Kirchengemeinden, Stolperfallen und Praxislücken

Die Kleinunternehmerregelung ist nur auf unternehmerisch erzielte Umsätze anwendbar, nicht auf steuerfreie hoheitliche Tätigkeiten. Beispiele betrieblicher Einnahmen können sein: Verkauf von Speisen/Getränken bei Veranstaltungen, Vermietung kirchlicher Räume gegen Entgelt, Gebühren für Dienste (z.B. Konzertveranstaltungen). Spenden und ähnliche nicht wirtschaftliche Einnahmen zählen nicht als umsatzsteuerpflichtige Umsätze i.S.d. Kleinunternehmerregelung. Die Unterscheidung zwischen steuerpflichtigen umsatzsteuerbaren Umsätzen und steuerfreien kirchlichen Tätigkeiten oder Zuwendungen wird für die korrekte Anwendung der Kleinunternehmerregelung künftig noch entscheidender. Hieraus resultieren einige Stolperfallen und Praxislücken:

- 1. Überschreiten der Umsatzgrenzen:** Die neuen Grenzen verstehen sich als netto und sind ohne Umsatzsteuer zu bestimmen; die Grenze von 100.000,00 EUR muss also fortlaufend überwacht werden. Überschreitet man diese, tritt Regelbesteuerung unterjährig ein. Enthält eine Jahresprognose Fehler, führt dies schnell zur steuerlichen Pflicht, Umsatzsteuer auszuweisen.
- 2. Kein Vorsteuerabzug:** Mit der neuen echten Steuerbefreiung ist Vorsteuerabzug ausgeschlossen. Für

Umsatzgrenze i.S.v. § 18 Abs. 2/2a UStG [in Klammern Betragsgröße]	Rechtsfolge
Grundsatz, § 18 Abs. 2, S. 1 UStG	Kalendervierteljahr
Überschuss für das vorangegangene Kalenderjahr zu Gunsten von > 9.000,00 EUR (> 7.500,00 EUR), § 18 Abs. 2a, S. 1 UStG	Die Kirchengemeinde/der Kirchengemeindeverband kann an Stelle des Kalendervierteljahres den Kalendermonat als Voranmeldungszeitraum wählen, wenn sich für das vorangegangene Kalenderjahr ein Überschuss zu ihren/ seinen Gunsten von mehr als 9.000,00 EUR (> 7.500,00 EUR) ergibt.
Steuer im vorangegangenen Kalenderjahr > 9.000,00 EUR (> 7.500,00 EUR), § 18 Abs. 2, S. 2 UStG	Beträgt die Steuer für das vorangegangene Kalenderjahr mehr als 9.000,00 EUR (> 7.500,00 EUR), ist der Kalendermonat Voranmeldungszeitraum.
Steuer für das vorangegangene Kalenderjahr < 2.000,00 EUR (< 1.000,00 EUR), § 18 Abs. 2, S. 3 UStG	Beträgt die Steuer für das vorangegangene Kalenderjahr nicht mehr als 2.000,00 EUR (< 1.000,00 EUR), kann das Finanzamt die Kirchengemeinde/den Kirchengemeindeverband von der Verpflichtung zur Abgabe der Voranmeldungen und Entrichtung der Vorauszahlungen befreien .
Neuaufnahme lfd./folgendes Kalenderjahr, § 18 Abs. 2, S. 4 UStG	Nimmt die Kirchengemeinde/der Kirchengemeindeverband ihre/seine berufliche oder gewerbliche Tätigkeit auf, ist im laufenden und folgenden Kalenderjahr Voranmeldungszeitraum der Kalendermonat .
Sonderregelung, § 18 Abs. 2, S. 6 UStG	vgl. BMF-Schreiben für Zeitraum von 2021-2026: tatsächliche/voraussichtliche Steuer ist in eine Jahressteuer um-/hochzurechnen

Kirchengemeinden, die hohe Vorsteuern (z.B. aus Bau- oder Renovierungsleistungen) hätten, kann dies finanziell nachteilig sein - anders als zuvor, als man zumindest theoretisch Vorsteuer hätte ziehen können.

3. Rechnungsstellung - Pflichtangaben: Für Rechnungen von Kleinunternehmern ist seit 2025 verpflichtend aufzunehmen, dass es sich um einen „steuerfreien Kleinunternehmer nach § 19 UStG“ handelt. Wird dieser Hinweis weggelassen, kann das Finanzamt die Steuerbefreiung aufgrund formaler Fehler versagen.

4. EU-Leistungen (Reverse Charge, Meldeverfahren): Bei Leistungen durch die Kirchengemeinde/

den Kirchengemeindeverband an ausländische Leistungsempfänger oder von ausländischen Leistungserbringern an die Kirchengemeinde/den Kirchengemeindeverband können komplexe Regeln zum Reverse-Charge-Verfahren oder zur EU-Kleinunternehmerregelung greifen. Vor allem bei Dienstleistungen kann dies schnell zu Fehlbeurteilungen führen, wenn nicht klar ist, ob die Leistung im Inland oder im Ausland steuerbar ist.

5. Auswirkungen bei Mischumsätzen: Kirchengemeinden mit einer Mischung aus steuerfreien und steuerpflichtigen Umsätzen (z.B. Vermietung von Räumen vs. Spenden / allgemeine Tätigkeiten) müssen genau prüfen, inwieweit die

Kleinunternehmerregelung für alle Tätigkeiten zusammen gilt oder ob einzelne Tätigkeiten aufgrund ihrer Art der Regelbesteuerung unterliegen. Dies ist oft ein Fall für eine gesonderte steuerliche Prüfung.

6. Jahreswechsel und Prognosefragen: Für das erste Jahr der Anwendung der neuen Regelungen kommt es besonders auf eine richtige Jahres-Prognose an. Fehler bei Schätzungen der erwarteten Umsätze können dazu führen, dass eine Kirchengemeinde die Kleinunternehmerregelung nicht anwenden durfte, obwohl sie dies nachträglich gedacht hätte. Die Grenze von 100.000,00 EUR gilt fortlaufend – nicht nur „prognostiziert“.

7. Handlungsempfehlungen für Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände

Die Neuregelung der Kleinunternehmerregelung ab 2025 bietet für viele kleine kirchliche wirtschaftliche Aktivitäten erhebliche Vereinfachungen:

- höhere Umsatzgrenzen,
- Befreiung von Umsatzsteuer bis 100.000,00 EUR Umsatz,
- reduzierte Bürokratie und Rechnungsanforderungen.

Gleichzeitig verlangt die Neuregelung jedoch eine sorgfältige Umsatzkontrolle, weil der Statuswechsel zur Regelbesteuerung unterjährig erfolgt und ab Überschreiten der Grenzen Umsatzsteuer anfällt.

Für die Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände empfiehlt sich deshalb eine umfassende interne Umsatzübersicht und – wo erforderlich – eine Steuerberatung oder Auslegungshilfe der kirchlichen Strukturen bzw. des zuständigen Finanzreferats, um die praktischen Auswirkungen auf



Die Neuregelung der Kleinunternehmerregelung bietet für viele kleine kirchliche wirtschaftliche Aktivitäten erhebliche Vereinfachungen.

Veranstaltungen, Vermietungen oder sonstige Einnahmen zuverlässig bewerten zu können.

Hier bietet sich eine systematische monatliche oder quartalsweise Überprüfung der Netto-Umsätze an, damit die Obergrenze von 100.000,00 EUR nicht unbemerkt überschritten wird. Ferner sind standardisierte Formulierungen für den Hinweis auf die Steuerfreiheit einzuführen („steuerfreie Kleinunternehmerin/... gemäß § 19 UStG“).

Es ist sicherzustellen, dass das Buchhaltungssystem Netto-Umsätze korrekt erfasst und ausweist – getrennt nach steuerfreien und steuerpflichtigen Umsätzen. Vor größeren Investitionen ist zu prüfen, ob die Kleinunternehmerregelung hinsichtlich Vorsteuerentzug nachteilig ist, ggfs. ist freiwillig zur Regelbesteuerung wechseln.

Abschließend muss für Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände als Kleinunternehmer erwähnt werden, dass deren Umsätze steuerfrei sind. Diese müssen keine E-Rechnungen ausstellen, auch wenn für andere Unternehmer ab 2025 E-Rechnungspflich-

ten gelten; sie müssen lediglich E-Rechnungen empfangen können. Aber: Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände als Kleinunternehmer schulden die Umsatzsteuer nach § 13b UStG insbesondere bei Dienstleistungen von ausländischen Unternehmern (z.B. IT-Dienstleistungen, Online-Plattformen, Lizenzen, Beratungsleistungen) oder Leistungen von Unternehmern aus der EU oder aus dem Drittland.⁵

Fußnoten und Literaturhinweise

¹Die im Beitrag aufgeführten Informationen ersetzen keineswegs eine vollumfängliche, individuelle und ganzheitliche buchhalterische/steuerliche Beratung. Dieser Beitrag ist in nichtdienstlicher Funktion entstanden.

²BMFv. 10112025-111 C2-S7300/00080/004/019, BStBl 2025 1 S. 1854, Rn. 2.

³Viele Kirchengemeinden stehen vor tiefgreifenden strukturellen Herausforderungen. Rückläufige Mitgliederzahlen, sinkende Kirchensteuereinnahmen, steigende Anforderungen an Verwaltung, Bauunterhalt und rechtliche Compliance sowie der zunehmende Mangel an haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden führen dazu, dass bestehende Strukturen an ihre Belastungsgrenzen stoßen. Vor diesem Hintergrund wird die Fusion von Kirchengemeinden als ein Instrument zur langfristigen Sicherung kirchlicher Arbeit betrachtet.

⁴ebenda, Rn. 3.

⁵§ 13b Abs. 5, S. 9 UStG.

„Verwaltung der Zukunft: organisiert, digital, menschlich“ lautet das Motto des KVI Kongresses 2026

Mit Kongressauftakt am 17. und am 18. Juni 2026 im Erbacher Hof in Mainz in Präsenzform und im Anschluss bis zum 30. September digital & online.

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

Der KVI Kongress 2026 findet wie schon in den letzten Jahren in einer hybriden Form statt, die sich bestens bewährt hat. Kongressauftakt ist am 17. und am 18. Juni 2026 in Präsenzform im Erbacher Hof, im Anschluss geht es bis Ende September online & digital weiter, wobei im August eine kurze Sommerpause eingelegt wird.

Unter dem Motto „Verwaltung der Zukunft: organisiert, digital, menschlich“ werden erfolgreich realisierte Projekte vorgestellt, die zum Nachahmen einladen. Zudem werden aktuelle Entwicklungen behandelt und Ausblicke auf die Verwaltung der Zukunft gegeben.

Data-driven Management, digitale Souveränität, Digitalisierung der Verwaltung, Einsatz künstlicher Intelligenz (KI), Anpassung der Organisationsstrukturen, Herausforderungen im Hinblick auf die knapper werdenden finanziellen Mittel und der Umgang mit leerstehenden Immobilien sind nur einige Aspekte, die derzeit viele Organisationen beschäftigen.

Die für Organisationen in Kirche und Sozialwirtschaft relevanten aktuellen und zukunftsnahe Themen werden wie gewohnt für die unterschiedlichen Fachbereiche speziell aufbereitet und thematisiert.

Zudem werden ganzheitliche Fragestellungen behandelt, die für alle kirchlichen und sozialwirtschaftlichen Organisationen gleichbedeutend relevant sind.



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas/Colourbox

Der KVI Kongress 2026 findet in der bewährten hybriden Form statt und verbindet das Beste aus zwei Welten.

Die Teilnehmenden können sich auf einen persönlichen Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen aus dem gesamten Bundesgebiet, auf Dialoge mit BranchenexpertInnen und WissenschaftlerInnen sowie auf Blicke über den Tellerrand des eigenen Fachbereiches freuen.

Die letzten KVI Kongresse haben gezeigt, dass es bestens gelingt, eine hervorragende Synergie zwischen dem Präsenzpart und dem digital & online Part zu schaffen.

Diejenigen, die bereits am 16. Juni anreisen, können sich auf einen Get Together Abend - ganz nach dem Motto „Genießen & Networking“ - freuen. Nach einem ge-

meinsamen Abendessen erwartet die Teilnehmenden ein Programm, das erfahrungsgemäß für viele Gespräche und für ein nettes Miteinander genutzt wird.

Am 17. und 18. Juni werden in Key Speeches, parallel stattfindenden Kurzvorträgen sowie Diskussionsrunden aktuelle und zukunftsnahe Themen behandelt.

Prof. Dr. Daum wird die Ergebnisse der Studie „KI und Data-driven Management in Kirche und Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“ vorstellen, die die KVI Initiative in Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim jüngst durchgeführt hat.

Unter Data-driven Management versteht man eine Führungspraxis, die Entscheidungen systematisch auf aussagekräftige Daten, transparente Analysen und nachvollziehbare Kriterien stützt.

Die Studie macht sichtbar, wo Kirche und Sozialwirtschaft heute stehen und welche Potenziale sowie Herausforderungen sie auf dem Weg zu mehr datenbasierter Steuerung sehen.

Die Ergebnisse der Studie geben EntscheidungsträgerInnen und Interessierten wichtige Anhaltspunkte zum Status Quo, zu den Zukunftsperspektiven und zu den sich daraus ergebenden Handlungen.

Behandelt wird zudem die Frage wie eine gute unabhängige Prüfung der Finanzen zur Gesamtentwicklung der Kirchen beitragen könnte, die fachbereichsübergreifend viele Teilnehmende ansprechen dürfte.

Auf der Abendgala am 17. Juni, auf der die Teilnehmenden u.a. vom Küchenchef des Erbacher Hofes und seinem Team kulinarisch verwöhnt werden, werden die Sieger des KVI Innovationspreises 2026 prämiert.

Der KVI Innovationspreis wird jährlich vergeben und würdigt herausragende, nachhaltige und innovative Leistungen mit Vorbildcharakter für andere Bistümer, Landeskirchen sowie kirchliche und kirchennahe Organisationen.

Wenn auch Sie sich für den KVI Innovationspreis 2026 bewerben bzw. einer Ihrer Meinung nach würdigen Kandidaten benennen möchten, so können Sie dies noch einfach, schnell und digital unter <https://kviinitiative.de/bewerbungkvi.html> in wenigen Minuten erledigen.

Das Organisationsteam, das Team des Erbacher Hofes, das historische



Auf der Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof werden in Eröffnungsansprachen, Key Speeches, Kurzvorträgen sowie Diskussionsrunden aktuelle und zukunftsnahe Themen behandelt, mit denen sich die Verwaltungen der Kirche & Sozialwirtschaft beschäftigen.

Ambiente und die schöne Stadt Mainz werden ihren Teil dazu beitragen, dass der Auftakt des KVI Kongresses für alle zu einem gelungenen Erlebnis werden wird.

Nach dem Präsenz-Kongressauftakt werden die Themen bis Ende September online & digital fortführend behandelt, sei es in Form von Online Diskussionsrunden, Projekt Berichten, Web Seminaren oder Web Workshops. Diejenigen, die an den zurückliegenden KVI Kongressen teilgenommen haben, kennen dieses Format bereits, das sich sehr bewährt hat und fortgeführt wird.

In einem geschützten Bereich der KVI Initiative Website werden die Teilnehmenden Impulsvideos sowie Aufzeichnungen einiger Online Sessions finden, die sie sich nach freier Zeiteinteilung, stressfrei und ohne Hektik, im Büro oder zu Hause ansehen können. Diejenigen, die einen Smart TV haben, werden die Videos auch in Full HD-Auflösung genießen können, die in dem speziellen YouTube Kanal KVI Kongress 2026 eingestellt werden. Zudem werden dort zahlreiche ergänzende

Informationen zum Download angeboten.

Das Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ mit Oberkirchenrat Sebastian H. Geisler, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers und Markus Ahlers, Abteilungsleiter Revision und Wirtschaftlichkeitsprüfung des Bistums Münster, trifft sich auf der Auftaktveranstaltung, um sich persönlich auszutauschen und um aktuelle Prüfungsthemen zu besprechen.

Die Kongressteilnehmenden erhalten zahlreiche Anregungen für ihre tägliche Arbeit und können sich über den Tellerrand der eigenen Fachabteilung hinaus zukunftsverbereitend informieren. Sichern Sie sich Ihren Teilnahmeplatz.

Zum KVI Kongress 2026 können Sie sich elektronisch unter www.kviinitiative.de im Bereich KVI Kongress anmelden.

Für die Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz haben Sie die Wahl zwischen unterschiedlichen Teilnahmeoptionen.

ORGANISIERT

Da die Teilnahmeplätze für die KVI Kongress 2026 Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz begrenzt sind, sollten Sie nicht zögern, sich bereits jetzt anmelden.

Teilnahmeberechtigt sind Führungskräfte und Mitarbeitende in Kirche, Caritas und Diakonie sowie aller kirchlichen und kirchennahen Organisationen nebst Stiftungen sowie Vertreter der Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative.

Derzeit buchbare Teilnahmeoptionen

Zwei Tages Option mit 1 oder 2 Übernachtungen

- Kongressteilnahme mit Kongressauftakt (17.6. - 18.6.2026) inkl. zwei Übernachtungen ab 16.6. mit Abendessen, Get Together Abendprogramm am Anreisetag inkl. Getränken sowie Frühstück, Mittagessen an beiden Kongresstagen, Kongressgetränken und der Teilnahme an der Abendgala mit einem Feinkostbuffet und einer Auswahl hochwertiger Getränke am ersten Kongresstag.
- Kongressteilnahme mit Kongressauftakt (17.6. - 18.6.2026) inkl. einer Übernachtung ab 17.6. mit Frühstück, Mittagessen an beiden Kongresstagen, Kongressgetränken und der Teilnahme an der Abendgala mit einem Feinkostbuffet und einer Auswahl hochwertiger Getränke am ersten Kongresstag.
- Kongressteilnahme mit Kongressauftakt (17.6. - 18.6.2026) inkl. Mittagessen an beiden Kongresstagen, Kongressgetränken und der Teilnahme an der Abendgala mit einem Feinkostbuffet und einer Auswahl hochwertiger Getränke am ersten Kongresstag.



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Freuen Sie sich auf viele inspirierende Dialoge und auf eine einzigartige KVI Kongress Atmosphäre.



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Auf der Auftaktveranstaltung werden traditionell innovative und beispielhafte Projekte mit dem KVI Innovationspreis prämiert.

- Kongressteilnahme mit Kongressauftakt (17.6.2026) inkl. Mittagessen am 17.6., Kongressgetränken und der Teilnahme an der Abendgala mit einem Feinkostbuffet und einer Auswahl hochwertiger Getränke am ersten Kongresstag.

Auf der Website www.kviinitiative.de finden Sie in den Bereichen „Impressionen“ und „Teilnehmerstimmen“ Eindrücke und Kommentare zu den zurückliegenden KVI Kongressen, die Ihnen einen guten Vorgeschmack auf den diesjährigen KVI Kongress geben. Seit über 20 Jahren ist die KVI Initiative ‚die‘ produkt-, verbands- und arbeitsfeldübergreifende Plattform für den Erfahrungsaustausch der Führungskräfte in kirchlichen und

kirchennahen Organisationen. Kollegiales Networking und der Dialog mit Anbietern und Wissenschaft prägen den KVI Kongress.

Der KVI Kongress ist „die“ Premium Bildungs- und Informationsveranstaltung für verwaltungsorientierte Führungskräfte in Kirchen, kirchlichen und kirchennahen Einrichtungen. Interessierte Mitarbeitende sind ebenfalls willkommen, denn die aktuelle Demografie zeigt, dass viele Führungskräfte in den kommenden Jahren ihren wohlverdienten Ruhestand antreten, so dass frei werdende Führungspositionen neu besetzt werden müssen. Demnach sind die Aufstiegschancen für interessierte und entsprechend motivierte Mitarbeitende hervorragend.

Einige Stimmen zu zurückliegenden KVI Kongressen

„Herzlichen Dank für die Durchführung des tollen Kongresses.“, Antonius Bero, Abteilungsleiter Kirchengemeinden, Bistum Rottenburg-Stuttgart - Bischöfliches Ordinariat.

„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.

„Die Veranstaltung war ausgezeichnet.“, Gertrude Pritz, Revision, Erzdiözese Wien.

„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.

„Ich bin sehr beeindruckt von Ihrem Tun. Die Teilnehmenden waren sehr aufgeschlossen und offen - ohne Berührungsängste, was sehr angenehm war.“, Hans-Georg Müller, Geschäftsführer Diakonie Meißen.

„Die Auftaktveranstaltung des KVI Kongresses hat mir insbesondere aufgrund der sehr familiären und kollegialen Atmosphäre unter den Teilnehmern sowie des sehr ungezwungenen Austausches gut gefallen.“ Dr. Axel Scherff, Geschäfts-



Diejenigen, die bereits am 16. Juni anreisen, können sich auf einen schönen Get Together Abend - ganz nach dem Motto „Genießen & Networking“ – freuen.



In Themeninseln, die von ModeratorInnen begleitet werden, werden Erfahrungen ausgetauscht und die eine oder andere Projektidee geboren.



Lassen Sie sich auf der Abendgala am 17. Juni unterhalten, kulinarisch verwöhnen und von den vertiefenden Gesprächen mit KollegInnen inspirieren.

Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

MENSCHLICH

führer, *Solidaris Revisions-GmbH Wirtschaftsprüfungs- & Steuerberatungsgesellschaft.*

„Vielen Dank für diese tolle, für mich sehr anregende Veranstaltung - wie überhaupt für die tolle Arbeit der KVI Initiative.“, *Dr. Raimund Wirth, Pfarrer und Dekan, Evangelisches Dekanat Darmstadt.*

„Ich bin sehr dankbar um das Vernetzungstreffen in Form eines Kongresses, welches die KVI Initiative schon viele Jahre anbietet. Es ist sehr bereichernd und inspirierend für viele zu erbringende operative Aufgaben. Der Austausch mit anderen Führungskräften und Verantwortlichen von Projekten auf dem sehr professionell aufgestellten Kongress ist überaus hilfreich. Die Kontakte, die über den Kongress hinaus bestehen bleiben, erleichtern oft die Entscheidungsfindung. Interessant ist immer wieder die Themensammlung, die auch Blicke in die Zukunft beinhaltet. Nicht zu vergessen die schönen Ausklänge im lockeren Rahmen nach einem ereignisreichen Tag sowie das Begleitprogramm.“, *Marianne Gerber, Leitende Verwaltungsdirektorin/Leitung Referat Verrechnungsstellen, Erzdioezese Freiburg.*

„Es war für mich insbesondere beeindruckend, die Gesprächs- und Fragerunden miterleben zu dürfen. Die doch sehr offenen Worte vom einen oder anderen Teilnehmenden zu zurzeit kontrovers diskutierten Themenbereich(e) fand ich sehr erfrischend.“, *Armin Bierkandt, Geschäftsführer des Erbacher Hof - Akademie und Tagungszentrum des Bistums Mainz.*

„Die Veranstaltungsreihe hilft, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen, auf der Höhe der Zeit zu bleiben und setzt mit der ökumenischen Form einen wichtigen Akzent.“, *Joachim Nentwich, Leiter Revision im Bistum Fulda.*



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Auf dem KVI Kongressauftakt werden in parallel stattfindenden Impulsvorträgen sowie Diskussionsrunden aktuelle und zukunftsnahe Themen behandelt.



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Das Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ trifft sich, um aktuelle Prüfungsthemen zu erörtern und um sich im Kreis der Teilnehmenden intensiv auszutauschen.

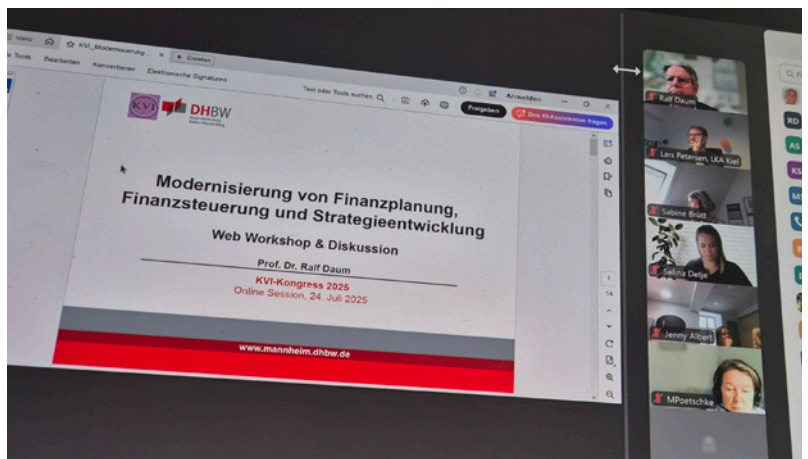


Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Nach dem analogen Kongressauftakt geht es bis Ende September digital und online weiter.



21. KVI Kongress 2026

Kirche/Sozialwirtschaft: Verwaltung & Information

17 Juni - 30. September 2026

<https://kvikongress.de>



KVI KONGRESS 2026 - PRÄSENZ, DIGITAL & ONLINE

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

**Verwaltung der Zukunft:
organisiert, digital, menschlich**

Informationen zum KVI Kongress 2026
sowie das digitale Anmeldeformular
finden Sie unter
<https://kvikongress.de>

KVI KONGRESS 2026 - PRÄSENZ, DIGITAL & ONLINE

Das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen

Sorglos mit kompetenten Unternehmen in Kontakt treten

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

Ergänzend zu der Rubrik ‚Kontakte‘, die mit Veröffentlichung jeder Ausgabe der KVI im DIALOG aktualisiert wird und unter anderem auf den Webseiten der KVI Initiative <https://kviinitiative.de> und der KVI im DIALOG <https://kviid.de> zum Download in Form einer pdf Datei zur Verfügung steht, befindet sich unter <https://kviinitiative.de/anbieter.html> ein Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis.

Ein regelmäßiger Austausch mit diesen Unternehmen sensibilisiert diese, die Vertriebs- und Marketingaktivitäten speziell für den Sektor Kirche und Sozialwirtschaft aufzusetzen und auszurichten.

Jedes Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative hat zudem 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 über die speziellen Anforderungen verwaltungsorientierter Entscheidungsträger und Projektverantwortlicher in Kirche und Sozialwirtschaft - sei es auf dem jährlichen KVI Kongress, in KVI Workshops, Meetings oder unter Nutzung anderer Kommunikationsmittel.

In speziellen KVI Seminaren für anbietende Unternehmen werden Mitarbeitende in Geschäftsführung,



Nach Branchen geordnet. Das Internet Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis der KVI Initiative unter www.kviinitiative.de/anbieter.html

Vertrieb und Marketing im Hinblick auf die sich stetig verändernden Strukturen und Anforderungen kirchlicher und sozialwirtschaftlicher 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 Kurzprofile der Anbieter wieder. Hier können sogar direkt und digital Projektanfragen gestellt werden.

Unter www.kviinitiative.de/anbieter.htm und www.kviid.de/anbieter.htm sind derzeit folgende Kategorien aufgeführt:

- Consulting, Managementberatung
- E-Mobilität
- Energie & Umwelt
- Facility- & Immobilienmanagement
- Finanzdienstleister & Banken
- Rechenzentren
- Soft- & Hardwarelösungen
- Systemhäuser & Scandienstleister
- Telekommunikation
- Versicherungen & Versorgungskassen
- Wirtschaftsprüfung, Steuern & Recht

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

Bei den anbietenden Unternehmen, die zum Kreis der Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative gehören, 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 entsprechend 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, cari-



Abb.: Colourbox

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

tative und soziale Einrichtungen mbH, der Handelsgesellschaft für Kirche und Diakonie mbH (HKD) oder der Wirtschaftsgesellschaft der Kirchen in Deutschland mbH (WGKD), so können kirchliche und sozialwirtschaftliche Organisationen 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.

Insbesondere für neue Mitarbeitende anbietender Unternehmen, die im Sektor Kirche und Sozialwirtschaft tätig sind, ist der Umgang mit kirchlichen und sozialwirtschaftlichen Organisationen eine besondere Herausforderung.

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

Die Entscheidungswege in Kirche und Sozialwirtschaft erscheinen dem außenstehenden Betrachter verwirrend und langsam.

Die Verantwortlichen kirchlicher und sozialwirtschaftlicher Organisationen beklagen oft die unzureichende Kenntnis der internen Strukturen dieses Sektors seitens der anbietenden Unternehmen.

Geht ein Projekt schief, dann heißt es seitens der Projektverantwortlichen oft, dass die Technologie offenbar noch nicht soweit sei. Die anbietenden Unternehmen wiederum beklagen in derartigen Fällen meist ein unprofessionelles Projektmanagement auf Kundenseite.

Auch derartigen Aspekten widmet sich die KVI Initiative - zum Nutzen für beide Seiten: für kirchliche und sozialwirtschaftliche Organisationen und für anbietende Unternehmen.

Das Jahr 2025 verzeichnete die bisher meisten E-PKW Neuzulassungen

Marktentwicklung, Top Five laut KBA Neuzulassungen 2025

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

Nicht nur nach dem überraschenden Aus der sogenannten Umweltprämie wurden 2024 lediglich 380.609 Stromer neu zugelassen. 2023 waren es noch 524.219 E-PKW Neuzulassungen. Ein weiterer Faktor für die Kaufzurückhaltung dürfe es gewesen sein, dass viele ExpertInnen und TesterInnen den heimischen Marken technologisch nicht gerade gute Noten vergaben. Der Druck der Konkurrenz insb. aus China könnte ein maßgeblicher Grund dafür gewesen sein, dass die heimischen Hersteller eine technologische Aufholjagd starteten.. 2025 kamen einige neue und höchst interessante Modelle deutscher Hersteller auf den heimischen Markt.

Mit insgesamt 545.142 neuzugelassenen E-PKW in 2025 wurden im Vergleich zu 2024 45% mehr Stromer zugelassen. Nahezu jede fünfte Neuzulassung in 2025 war ein E-Auto. Auch das bisher stärkste Stromerjahr 2023 wurde übertroffen. Die technologische Aufholjagd, wie die Weiterentwicklung der Batterien, der Ladegeschwindigkeit und die Preisgestaltung dürften dazu beigetragen haben, dass das Jahr 2025 zum bisher erfolgreichsten E-PKW Jahr werden konnte - und dies gänzlich ohne Umweltprämie. Was die Lade-Infrastruktur anbetrifft, so ist diese viel besser als immer noch hin und wieder behauptet. Seit 2024 fahre ich einen Stromer, habe mit meiner Familie einige größere Urlaubsfahrten unternommen und stets eine sehr gute Lade-Infrastruktur vorgefunden. Da seit 2025 auch



Abb.: Volkswagen AG

2025 belegte den ersten Platz mit 34.563 Neuzulassungen das Volkswagen Modell ID.7.

alle neuen Mittelklassemodelle WLTP Reichweiten von ca. 500 km oder mehr bieten, sind die Stimmen der letzten Skeptiker verstummt.

Die Bundesregierung hat im Oktober 2025 die Wiedereinführung einer E-Auto-Kaufprämie angekündigt, die ab Frühjahr 2026 in Kraft treten soll, was den Stromer-Absatz weiter ankurbeln dürfte. Voraussichtlich ab Mai 2026 werden Privatpersonen auch rückwirkend für E-Autos, die seit dem 1. Januar 2026 neu zugelassen wurden, digital und online entsprechende Anträge stellen können. Bis dahin soll laut Bundesumweltministerium ein spezielles Online-Portal freigeschaltet sein.

Wer die Förderung fürs E-Auto bekommt

Die Bundesregierung unterstützt private Haushalte mit kleinem und mittlerem Einkommen mit Zuschüssen. Beantragen können

die E-Auto-Förderung Privatpersonen mit einem zu versteuernden Jahreseinkommen des gesamten Haushalts von bis zu 80.000 Euro.

Die Einkommensgrenze erhöht sich für bis zu zwei Kinder unter 18 Jahren um je 5000 Euro auf maximal 90.000 Euro. Die Höhe des zu versteuernden Einkommens wird aus dem Durchschnitt der beiden aktuellsten Steuerbescheide errechnet. Verheirateten, in einer eingetragenen Lebenspartnerschaft oder einer eheähnlichen Gemeinschaft lebenden Personen, wird das zu versteuernde Einkommen der Partnerin bzw. des Partners hinzuaddiert - sofern nicht bereits im Rahmen des Steuerbescheids der Antragstellenden gemeinsam veranlagt.

Wer nicht zur Abgabe einer Steuererklärung verpflichtet ist und auch keine abgegeben hat, kann trotzdem profitieren: Dafür muss man die Steuererklärungen nachträglich abgeben.

Rentnerinnen und Rentner legen eine Rentenbezugsbescheinigung oder Selbsterklärung vor. Die Details der Berechnungsgrundlage werden zeitnah in der Förderrichtlinie veröffentlicht.

So viel Geld gibt es

Je nach Einkommen, Haushaltsgröße und Fahrzeugtyp gibt es zwischen 1.500 und 6.000 Euro. Diese Zuschüsse plant die Bundesregierung bei der neuen E-Auto-Förderung:

- Der Zuschuss hängt vom Fahrzeugtyp ab. Er beträgt für reine E-Autos mindestens 3.000 Euro, für Plug-in-Hybride mindestens 1.500 Euro.
- Familien werden zusätzlich gefördert: Für die ersten beiden Kinder im Haushalt steigt der Zuschuss um jeweils 500 Euro auf insgesamt maximal 4.000 Euro. Weitere Kinder werden nicht berücksichtigt.
- Niedrigere Einkommen werden stärker gefördert. Bei einem zu versteuernden Haushaltseinkommen pro Jahr unter 60.000 Euro ist eine Aufstockung der Förderung um 1.000 Euro und unter 45.000 Euro um weitere 1.000 Euro vorgesehen. Damit ist eine Gesamtförderung bis zu 6.000 Euro für reine E-Autos und 4.500 Euro für Plug-in-Hybride oder E-Autos mit Range Extender möglich.
- Das Förderprogramm unterstützt je nach Einkommen und Familiengröße auch das Leasing bis zu 6.000 Euro. Das Neufahrzeug muss auf den Leasingnehmer zugelassen sein. Dieser muss auch den Förderantrag stellen.
- Der Antragsteller muss das Fahrzeug für eine Mindesthaltedauer von 36 Monaten ab Erstzulassung behalten.

E-PKW Fördergelder 2026			
Zu versteuerndes Jahreseinkommen des Haushalts	Haushalt ohne minderjährige Kinder	Haushalt mit einem minderjährigen Kind	Haushalt mit zwei oder mehr minderjährigen Kindern
bis 45.000 Euro	5.000 Euro	5.500 Euro	6.000 Euro
45.001 bis 60.000 Euro	4.000 Euro	4.500 Euro	5.000 Euro
60.001 bis 80.000 Euro	3.000 Euro	3.500 Euro	4.000 Euro
80.001 bis 85.000 Euro	Keine Förderung	3.500 Euro	4.000 Euro
85.001 bis 90.000 Euro	Keine Förderung	Keine Förderung	4.000 Euro

E-PKW Fördergelder, die 2026 beantragt werden können

Förderung für reine E-Autos

In der Tabelle „E-PKW Fördergelder 2026“ haben wir die entsprechenden Fördergelder zusammenfassend aufgeführt, die beantragt werden können.

Was diese Fördergelder anbetrifft, so sind sich allerdings die meisten Experten darüber einig, dass sie eigentlich nicht mehr nötig seien. Nicht zuletzt würden dies die Neuzulassungsstatistik 2025 und die Preisentwicklung dokumentieren.

Die Top Five laut KBA Neuzulassungen von reinen Elektro-Kraftfahrzeugen

Platz 1: Volkswagen ID.7 mit 34.563 Neuzulassungen in 2025

Den ersten Platz belegte mit 34.563 Neuzulassungen das Volkswagen Modell ID.7. Gegenüber 2024 konnte ein Anstieg von über 137% verzeichnet werden. 2024 wurden 14.554 ID.7 Neuzulassungen vermeldet.

Der ID.7 wurde im Oktober 2023 zum „German Car of the Year 2024“ gewählt.

Der VW ID.7 ist eine vollelektrischer PKW der oberen Mittelklas-

se. Im Herbst 2023 wurde zunächst die Limousine (Fastback) auf den Markt gebracht. Im Februar 2024 wurde die Kombi-Version Tourer und im März 2024 die sportliche GTX-Ausführung präsentiert.

Als Teil der ID.-Familie basiert der knapp 5 Meter lange Wagen auf Volkswagens Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB), bietet eine WLTP Reichweite von bis zu 708 km und lädt mit bis zu 200 kW DC.

Antrieb & Reichweite: Der ID.7 Pro mit dem 77 kWh Netto-Akku bietet eine WLTP Reichweite von bis zu 621 km, der Pro S, der über einen 86 kWh Netto-Akku verfügt, bietet eine WLTP Reichweite von über 700 km. Serienmäßig sind ein 15-Zoll-Infotainmentsystem und ein Augmented-Reality-Head-up-Display an Bord. Aktuelle Modelle werden mit Softwareversion 5.0 ausgeliefert, die Verbesserungen bei der Bedienung und ein neues App-Konzept (z.B. Wellness-App) beinhaltet.

Im Herbst 2023 wurde der ID.7 vom Euro NCAP auf die Fahrzeugsicherheit getestet und erhielt fünf von fünf möglichen Sternen.

Aktuell ist der ID.7 in Deutschland in der Einstiegsversion, die über

eine 77 kWh Batterie verfügt und eine WLTP Reichweite von bis zu 619 km verspricht, ab 54.105,- Euro als Limousine und ab 54.905,- Euro als Kombi (Tourer) bestellbar.

Die GTX Spitzenversionen mit Dualmotor und Allradantrieb können zu einem Preis ab 63.250,- Euro (Limousine) bzw. 64.065,- Euro (Tourer) bestellt werden und bieten mit einer 84 kWh Batterie eine WLTP Reichweite von 594 km (Limousine) bzw. 584 km (Tourer).

Die Preise verstehen sich abzüglich der VW ID Kaufprämie in Höhe von 5.000,- Euro (je nach Modell) für private und gewerbliche Einzelkunden, die noch bis 31.03.2026 gewährt wird.

Platz 2: VW ID.3 mit 31.938 Neuzulassungen in 2025

Den zweiten Platz belegte mit 31.938 Neuzulassungen der VW ID.3. Gegenüber 2024 verbucht der VW ID.3 ein Plus von nahezu 59%. 2024 wurden 20.101 ID.3 Neuzulassungen vermeldet.

Der VW ID.3 des Modelljahres 2025 ist eine umfangreich aktualisierte Version der elektrischen Kompaktklasse, die u.a. durch ein großes Software-Update (Version 5.4), ein verbessertes Infotainment mit 12,9-Zoll-Display und schnellere Ladeleistungen überzeugt.

Mit Varianten wie Pure, Pro, Pro S und den sportlichen GTX-Modellen bietet er Reichweiten bis zu 605 km (77-kWh-Akku) und eine verbesserte Innenraumqualität.

Ein neues Infotainment-System ist schneller, hat eine verbesserte Menüstruktur und beinhaltet eine verbesserte Sprachbedienung (inkl. ChatGPT-Integration). Die Batteriekonditionierung ist nun Standard.



Abb.: Volkswagen AG

Den Platz 2 belegte mit 31.938 Neuzulassungen der VW ID.3

Die preiswerteste Pure Version bietet serienmäßig LED-Scheinwerfer mit automatischer Fahrlichtschaltung, Stahlräder 7,5 J x 18, Außenspiegel elektrisch einstell-, anklapp- und beheizbar, mit Beifahrerspiegelabsenkung, Dachleiste sowie Lufteinlass und Schweller in Kontrastfarben, Innenspiegel automatisch abblendend, 2 USB-C-Schnittstellen vorn, 2 USB-C-Ladebuchsen an der Mittelkonsole hinten mit einer Ladeleistung bis zu 45 W und ein Multifunktionslenkrad mit Touch-Bedienung.

Das Spitzenmodell GTX Performance verfügt über deutlich mehr Leistung, eine schnellere Beschleunigung und eine Höchstgeschwindigkeit von 200 km/h. Die Serienausstattung beinhaltet 4 Leichtmetallräder „Skagen“ 8 J x 20 in Schwarz, Progressivlenkung, Adaptive Fahrwerksregelung DCC inkl. Fahrprofilwahl, Dämpfung hinten, Sportausführung, IQ.LIGHT - LED-Matrix-Scheinwerfer mit automatischer Fahrlichtschaltung, Schlechtwetterlicht, Begrüßungsfunktion, dynamischen Fernlichtassistent „Dynamic Light Assist“, Leiste zwischen den Scheinwerfern beleuchtet, LED-Rückleuchten mit dynamischer Blinkleuchte, Seitenscheiben hinten und Heckscheibe abgedunkelt, Ambientebeleuch-

tung 10-farbig, Multifunktionslenkrad mit Touch-Bedienung, Verkehrszeichenerkennung.

Der ID.3 ist mit einem Wendekreis von 10,3 m ein wendiger Heckantriebler und verfügt über eine verbesserte Fahrwerksabstimmung, die den Kritikpunkten der ersten Generationen entgegenwirkt.

Für 2026 ist ein Facelift angekündigt. Knöpfe und Tasten sollen im Innenraum wieder Einzug halten.

Die Preise starten bei ca. 33.330 Euro für das Basismodell Pure, mit einer 52-kWh Batterie und einer WLTP Reichweite von bis zu 388 km. Das GTX Performance Spitzenmodell kostet ab 48.725,- Euro kommt mit einer 79-kWh Batterie und bietet eine WLTP Reichweite von bis zu 604 km.

Platz 3: VW ID.4/5 mit 26.550 Neuzulassungen in 2025

Den dritten Platz belegte mit 26.550 der VW ID.4/5, was einem Plus von 22,85% gegenüber dem Vorjahr entspricht. 2024 wurden 21.611 ID.4/5 Neuzulassungen vermeldet. Technisch gesehen sind VW ID.4 und ID.5 die großen Brüder des ID.3, beide stehen auf VWs MEB-Plattform.

Abb.: Škoda Auto Deutschland GmbH



Der neue 2025 Škoda Elroq, der im Januar 2025 eingeführt wurde, schaffte es mit 25.426 Neuzulassungen in 2025 auf Anhieb unter die Top 5.

Der aktuelle VW ID.4/5 überzeugt durch signifikante Software-Upgrades (Version 5.4), verbesserte Effizienz und gesteigerte Leistung (bis 340 PS im GTX). Die Tests zeigen eine hohe Alltagstauglichkeit, ein ausgewogenes Fahrwerk und gute Reichweitenwerte. Die überarbeitete Bedienung (12,9-Zoll-Display) und verbesserte Sprachsteuerung wurden positiv hervorgehoben.

Beim ID.4 hat VW das Design in Form eines klassischen Steilheck-SUVs umgesetzt. Der ID.5 soll als SUV-Coupe mit seinem schnittigen Heck die Sportlichkeit betonen

Den VW ID.4 und den VW ID.5 trennt optisch wenig: von vorne sehen sie auf den ersten Blick praktisch gleich aus. Und selbst bei genauerem Hinsehen fallen nur kleine Unterschiede im Stoßfänger auf. Von der Seite betrachtet werden die Abweichungen deutlicher. Beim ID.5 lackiert VW die Türbepänkungen in der Wagenfarbe. Darüber, ungefähr auf der Höhe der C-Säulen, beginnt die Dachlinie außerdem sanft abzufallen: um in einem eleganten Coupe Heck zu münden.

Beim ID.4 zieht sich die Dachlinie bis zu den Hinterrädern fast horizontal weiter, erst dort fällt sie ins Steilheck ab. Die unterschiedlichen Design-Philosophien wirken sich auch aerodynamisch aus. Der Luftwiderstandsbeiwert des ID.5 ist mit 0,26 etwas besser als der des ID.4 mit 0,28.

Die Karosserien des ID.4 und ID.5 sind gleich gut und sorgfältig verarbeitet. Ein Beispiel ist die auch innen voll lackierte Motorhaube, ein weiteres der gut verkleidete Unterboden.

An Platz mangelt es weder im ID.4 noch im ID.5, zumindest für all jene, die nicht über 1,85 Meter groß sind. Wer größer ist, wird auf

den Rücksitzen Bekanntschaft mit dem Fahrzeughimmel knüpfen. Überraschenderweise ist die Kopffreiheit im ID.4 gleich groß bzw. klein wie im schnittigeren SUV-Coupe ID.5.

Vorne wird es erst hingegen weit jenseits der 1,90 Meter eng.

Die Lehnen der Rücksitzbank lassen sich bei beiden Elektro-SUVs asymmetrisch geteilt umklappen. Bei ID.4 vergrößert das den Stauraum von 543 auf 1.575, beim ID.5 von 549 auf 1.561 Liter.

Die Preise des ID.4 starten bei 40.335 Euro für das Basismodell Pure, mit einer 52-kWh Batterie und einer WLTP Reichweite von bis zu 364 km. Das ID.4 Spitzenmodell GTX mit Infotainment-Paket kostet ab 55.555,-, kommt mit einer 79-kWh Batterie und bietet eine WLTP Reichweite von bis zu 529 km.

Die Preise des ID.5 starten bei 42.970 Euro für das Basismodell Pure, mit einer 52-kWh Batterie und einer WLTP Reichweite von bis zu 371 km. Das ID.5 Spitzenmodell GTX mit Infotainment-Paket kostet ab 55.455,-, kommt mit einer 79-kWh Batterie und bietet eine WLTP Reichweite von bis zu 533 km.

Volkswagen plant umfassende Neuerungen für seine Elektro-SUVs ID.4 und ID.5, hat das große Facelift jedoch auf Ende 2026 verschoben. Die beiden Modelle sollen sowohl äußerlich als auch im Innenraum kräftig überarbeitet werden, um bis mindestens 2028 wettbewerbsfähig und attraktiv zu bleiben.

Platz 4: Škoda ELROQ mit 25.426 Neuzulassungen in 2025.

Den vierten Platz belegte mit 25.426 der neue Škoda Elroq, der im Januar 2025 eingeführt wurde.

Das Fahrzeug basiert auf dem Modularen E-Antriebs-Baukasten der Volkswagen AG (MEB). Es ist 4,49 Meter lang, 1,88 Meter breit und rund 1,65 Meter hoch.

Der Kofferraum fasst 470 Liter, nach Umklappen der Rücksitzlehne sind es maximal 1560 Liter. Der Luftwiderstandsbeiwert (cw) des Wagens liegt zwischen 0,26 und 0,28. Für die Front verwendet Škoda ein neues Design (Modern Solid). Dabei verbirgt die obere geschlossene Fläche zwischen den Leuchten Sensoren, beispielsweise für Radar. Im Innenraum werden ein 13-Zoll-Touchscreen sowie ein

kleines Instrumentendisplay verbaut. Gegen Aufpreis ist ein Head-up-Display erhältlich.

Es werden unterschiedliche angeboten - drei davon mit Heckantrieb.

Die aktuelle Einstiegsversion, der Elroq 85, kommt mit 286 PS - wahlweise mit Heck- oder Allradantrieb (85x). Das Topmodell ist der 340 PS starke Skoda Elroq RS.

Die Modellvariante Elroq 60 ist wegen der hohen Nachfrage vorübergehend nicht mehr bestellbar und wird voraussichtlich im Frühjahr 2026 in einer Nachfolgevariante wieder im Konfigurator sowie für Kundenbestellungen zur Verfügung stehen.

Vorn hat der Elroq MacPherson-Federbeine, hinten eine Mehrlenkerachse. Beide Achsen haben einen Stabilisator.

Gegen Aufpreis ist ein Fahrwerk mit Dynamic Chassis Control (DCC) erhältlich. Gelenkt wird mit einer elektromechanisch unterstützten Zahnstangenlenkung. Die Bremse arbeitet hydraulisch mit zwei Bremskreisen, vorn mit innenbelüfteten Scheiben, hinten mit Trommeln.

Der Elroq 85 beinhaltet serienmäßig unter anderem ein Navigationssystem, beheizbare Vordersitze, eine Fahrprofilauswahl sowie Parksensoren vorn und hinten.

Der Elroq RS strahlt innen wie außen pure Dynamik aus.

Im Herbst 2025 wurde der Škoda Elroq vom Euro NCAP auf die Fahrzeugsicherheit getestet und erhielt fünf von fünf möglichen Sternen.

Die Basisversion 85 mit einer 82 kWh Batterie und einer WLTP Reichweite von bis zu 573 km gibt es aktuell ab 44.840,- Euro,



Abb.: Škoda Auto Deutschland GmbH

Der Škoda Enyaq lag bei den Neuzulassungen 2025 lediglich knapp hinter dem ELROQ.

das Spitzenmodell RS mit einer 84 kWh Batterie und einer WLTP Reichweite von bis zu 547 km ab 53.710,- Euro.

Platz 5: Škoda Enyaq mit 25.383 Neuzulassungen in 2025.

Den fünften Platz belegte mit 25.383 der Škoda Enyaq, was einem leichten Plus von 0,48% gegenüber dem Vorjahr entspricht. 2024 wurden 25.262 Enyaq Neuzulassungen vermeldet.

Der Enyaq 85 mit der 82 kWh großen Batterie (brutto) verfügt bereits serienmäßig über einen Ausstattungsumfang, der kaum Wünsche offen lässt. So sind z.B. 19“ Leichtmetallfelgen, die 3-Zonen-Klimaanlage Climatronic, das schlüssellose Zugangssystem KESSY sowie weitere Komfort- und Fahrassistenten-Features immer mit an Bord. Zu seinen Highlights gehören Wärmepumpe, Navigationssystem, beheizbare Vordersitze und beheizbares Lenkrad, Rückfahrkamera und Parksensoren vorn und hinten, prädiktiver adaptiver Abstandsassistent (pACC) und ein Spurwechselassistent.

Der Enyaq RS strahlt innen wie außen pure Dynamik aus. Der aerodynamische Frontstoßfänger, 20“ Leichtmetallfelgen im Design Draconis und das beleuchtete Tech-Deck-Face sowie die Microfaser-Kunstleder Sportsitze mit lime-grünen Ziernähten lassen keinen Zweifel an der Sportlichkeit aufkommen. Auch die Ausstattung begeistert: Advanced und Winter Paket sind bereits Serie.

Highlights dieses Modells sind ein beleuchtetes Tech-Deck Face, Augmented Reality Head-Up-Display, CANTON Soundsystem und eine 360° Kamera (Area View).

Aktuell ist der Enyaq in Deutschland in der Einstiegsversion 85, die eine WLTP Reichweite von bis zu 578 km verspricht, ab 48.900,- Euro bestellbar. Die Spitzenversion RS kann zu einem Preis ab 58.600,- Euro bestellt werden und bietet eine WLTP Reichweite von 556 km.

Auffallend ist, dass alle Top 5 Modelle aus dem Volkswagenkonzern stammen. Volkswagen hat es geschafft, sich eindrucksvoll auch gegen die Konkurrenz aus dem Ausland zu behaupten.

Appen macht Spaß

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

www.kviinitiative.de



Mediation im kirchlichen Umfeld

Wenn Konflikte belasten - und Gespräche wieder möglich werden

Ein Beitrag von Christina Henn-Roers

Wo Menschen sich in der Kirche engagieren, treffen erstmal unterschiedliche Erwartungen, Arbeitsstile und Überzeugungen aufeinander. Das ist normal - und doch können Konflikte schnell zur Belastung werden. Mediation bietet einen erprobten Weg, solche Spannungen konstruktiv zu klären.

Typische Konfliktsituationen aus der Praxis

In kirchlichen Zusammenhängen entstehen Konflikte häufig zum Beispiel:

- zwischen Ehrenamtlichen, die „schon immer so gearbeitet haben“, und neuen Ideen,
 - zwischen Haupt- und Ehrenamt, wenn Zuständigkeiten unklar sind,
 - in Leitungsgremien bei Personal-, Finanz- oder Strukturfragen,
 - in Kitas oder sozialen Einrichtungen bei Teamkonflikten,
 - wenn Gemeinderäume unterschiedlich genutzt werden sollen,
 - oder wenn sich Einzelne übergangen oder nicht gehört fühlen.
- Oft bleiben diese Konflikte lange unausgesprochen. Gespräche werden vermieden, die Stimmung leidet, Engagement geht verloren.

Was Mediation konkret leistet

Mediation schafft einen geschützten Rahmen, in dem:

- alle Beteiligten zu Wort kommen,



Christina Henn-Roers ist Business Coach (DBVC) und Mediatorin mit den Schwerpunkten Erbschafts- und innerbetriebliche Wirtschaftskonflikte. Sie begleitet UnternehmerInnen, Familien und Organisationen in anspruchsvollen Entscheidungs- und Konfliktsituationen und unterstützt sie dabei, tragfähige und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

- Sichtweisen ohne Vorwürfe gehört werden,
- Missverständnisse geklärt werden,
- hinter Positionen liegende Bedürfnisse sichtbar werden,
- gemeinsame Lösungen entstehen, die von allen getragen werden.

Ein Fallbeispiel aus der Praxis

Das folgende Fallbeispiel zeigt, wie Mediation in einer Gemeinde konkret wirken kann:

In einer Kirchengemeinde kommt es zu Spannungen zwischen dem Kirchenvorstand und einem engagierten Kreis von Ehrenamtlichen. Anlass ist die Nutzung des Gemeindehauses.

Die Ehrenamtlichen möchten den Raum regelmäßig für neue Angebote öffnen. Der Kirchenvorstand sieht dagegen organisatorische und finanzielle Risiken und entscheidet ohne ausführliche Rücksprache, die Nutzung einzuschränken.

Als Folge fühlen sich die Ehrenamtlichen übergangen und nicht wert-

geschätzt, während im Kirchenvorstand der Ärger über „ständige Forderungen“ wächst. Gespräche finden nur noch sachlich-kühl oder gar nicht mehr statt. Erste Ehrenamtliche ziehen sich zurück.

Auf Anregung einer externen Beratungsstelle wird eine Mediation vorgeschlagen. Nach anfänglicher Skepsis erklären sich alle Beteiligten freiwillig zur Teilnahme bereit. Eine externe Mediatorin wird beauftragt, um Neutralität zu gewährleisten.

Zu Beginn werden gemeinsam die Regeln für die Medianten geklärt: Vertraulichkeit, respektvolles Zuhören, keine Unterbrechungen und die Zusage aller Beteiligten, Lösungen gemeinsam zu entwickeln.

In der ersten Phase der Mediation schildern beide Seiten ihre Sicht der Situation. Zum ersten Mal wird deutlich, wie verletzt sich die Ehrenamtlichen fühlen und wie stark der Kirchenvorstand unter Verantwortungsdruck steht.

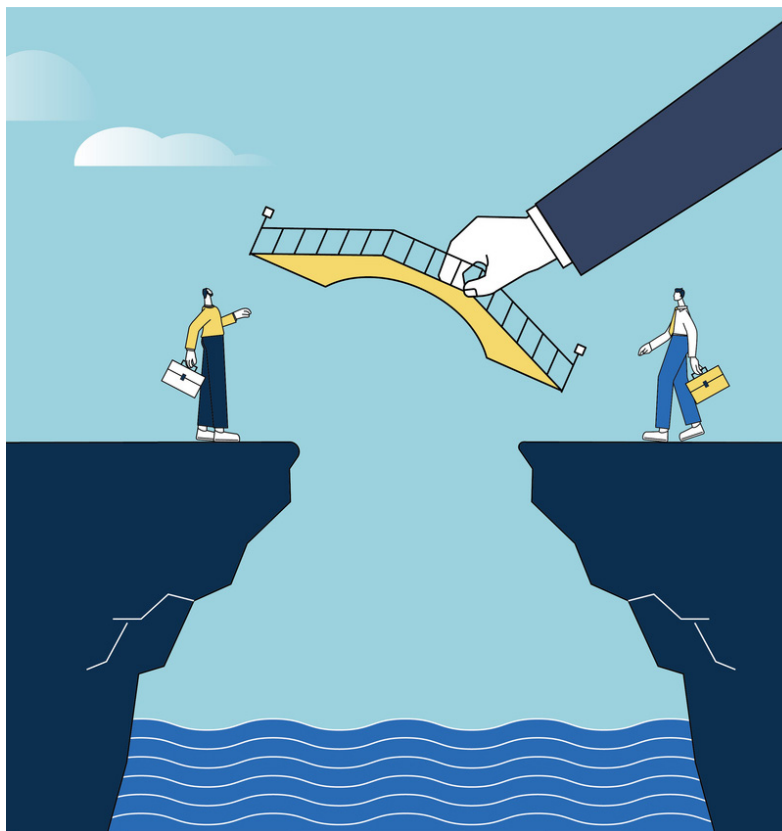
In der nächsten Phase arbeitet die Mediatorin die zugrunde liegenden Interessen heraus:

- Die Ehrenamtlichen wünschen sich **Vertrauen, Mitsprache und Gestaltungsspielraum**.
- Der Kirchenvorstand braucht **Planbarkeit, Sicherheit und klare Zuständigkeiten**.

Damit verschiebt sich der Blick: Weg von der Frage „Wer hat Recht?“ hin zu „Was brauchen wir, um gut zusammenarbeiten zu können?“

Gemeinsam werden mehrere Lösungsoptionen entwickelt. Schließlich einigt man sich auf:

- einen klaren Belegungsplan für das Gemeindehaus,



Der Mediator /die Mediatorin als Brückenbauer

- eine feste Ansprechperson im Kirchenvorstand,
- regelmäßige Austauschgespräche zwischen Vorstand und Ehrenamtlichen,
- eine Probephase für neue Angebote mit anschließender Auswertung.

Die Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten.

Das Ergebnis

Schon nach wenigen Wochen verbessert sich die Atmosphäre spürbar. Die Ehrenamtlichen fühlen sich wieder ernst genommen und der Kirchenvorstand entlastet.

Das Gemeindehaus wird genutzt, ohne dass Chaos entsteht. Vor allem aber ist der Gesprächsfaden wieder aufgenommen.

Dieses Beispiel zeigt, dass:

- Konflikte oft nicht aus bösem Willen, sondern aus unterschiedlichen Perspektiven heraus entstehen.
- Mediation Raum schafft, diese Perspektiven sichtbar zu machen.
- nachhaltige Lösungen entstehen, wenn Interessen statt Positionen betrachtet werden.
- Mediation Beziehungen und die gemeinsame Verantwortung für die Gemeinde stärkt.

Fazit

Mediation ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Mut und Verantwortung. Gerade im kirchlichen Umfeld eröffnet sie einen Weg, Konflikte ehrlich zu bearbeiten und Zusammenarbeit neu zu

gestalten – im Geist von Respekt, Beteiligung und Verständigung.

Die Rolle der Mediatorin / des Mediators

- ist **allparteilich**, steht also auf keiner Seite,
- sorgt für eine klare Gesprächsstruktur,
- achtet auf respektvolle Kommunikation,
- hilft, festgefahrene Muster zu unterbrechen,
- trifft keine Entscheidungen, sondern unterstützt die Beteiligten dabei, selbst Lösungen zu finden.

Gerade im kirchlichen Umfeld ist wichtig zu betonen: Mediation ist keine Seelsorge und keine Leitungsentscheidung. Sie ergänzt beides, ersetzt es aber nicht.

Wie läuft eine Mediation praktisch ab?

Ein Mediationsprozess ist klar strukturiert, kann je nach Konflikt ein oder mehrere Treffen umfassen und folgt meist diesem Ablauf:

1. **Vorgespräch und Klärung**
Wer ist beteiligt? Ist Mediation freiwillig? Was ist der Auftrag?
2. **Schilderung der Situation**
Jede Person beschreibt, wie sie den Konflikt erlebt – ohne Unterbrechung.
3. **Verstehen der Hintergründe**
Gefühle, Bedürfnisse und Interessen werden sichtbar gemacht.
4. **Lösungen entwickeln**
Die Beteiligten sammeln gemeinsam realistische Möglichkeiten.
5. **Vereinbarungen treffen**
Konkrete Absprachen werden



Abb.: guoqia/istockphoto mit Standardlizenz

Mediation eröffnet im kirchlichen Umfeld einen Weg, Konflikte ehrlich zu bearbeiten und Zusammenarbeit neu zu gestalten.

festgehalten und überprüfbar gemacht.

Spirituelle Elemente – wenn gewünscht

Mediation im kirchlichen Umfeld kann, wenn alle Beteiligten einverstanden sind, auch spirituell gerahmt werden:

- ein Moment der Stille,
- ein kurzer Impuls,
- ein Gebet zu Beginn oder am Ende.

Wichtig ist: Spiritualität darf **unterstützen**, aber niemals Konflikte überdecken oder Druck erzeugen.

Warum sich Mediation lohnt

Erfahrungen aus diversen Mediationsprozessen zeigen:

- Konflikte können durch eine Mediation schneller und nachhaltiger gelöst werden,
- Arbeitsfähigkeit und Motivation der Beteiligten steigen,
- Beziehungen bleiben erhalten,
- Leitungspersonen werden entlastet,
- Gemeinden entwickeln eine offenere Konfliktkultur.

Mediation hilft, Konflikte nicht als Störung, sondern als **Chance zur Entwicklung** zu verstehen.

Mediation ist ein praktisches Werkzeug für den kirchlichen Alltag. Sie ermöglicht ehrliche Gespräche, wo sie sonst schwerfallen, und eröffnet Wege zu Verständigung und Zusammenarbeit – respektvoll, strukturiert und auf Augenhöhe.



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

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 an Ihre Bedürfnisse 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 unserer Erfahrung nach 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



Seminar „Achtsamkeit als Führungskompetenz“ wird von Claudia Lutschewitz, Wirtschaftspsychologin (M.Sc.), Master of Mediation (MM), sowie MBA und Juristin, durchgeführt. Sie ist eine erfahrene 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 Über-

blick 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 sind, 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 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 Trainingserfahrung. Christian Harting ist zudem langjähriger Wegbegleiter der KVI Initiative. Im KVI Beirat ist er Vertreter der Partnerverbände.

Alle Seminare der KVI Academy finden Sie unter <https://kviinitiative.de/academy.html>

Empfehlung

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

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

Die KVI Studie „Fach- und Führungskräfte in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“ befasst sich mit einem zunehmend relevanten und komplexen Thema: dem Fach- und Führungskrätemangel in kirchlichen Verwaltungen und der Sozialwirtschaft. In Zeiten rasanten gesellschaftlichen Wandels, wachsender sozialer Herausforderungen und abnehmender finanzieller Spielräume durch sinkende Kirchenmitgliederszahlen 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

Empfehlung

IT-Report 2025 - Trends in Digitalisierung und Informationstechnologien

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

Der IT-Report 2025 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 branchenerfahrenen Autoren Prof. Helmut Kreidenweis und Prof. Dr. Dietmar Wolff sowie des Sponsors und Beratungsunternehmens Sanovis helfen beim Verständnis des Zahlenwerks und Erkennen von Trends. Im Untersuchungsfeld der sozialen Organisationen befindet sich der IT-Report 2025 nun im 5. Durchgang unseres dreijährigen Zyklus von Fragen und Themenschwerpunkten. Der Report 2024 eröffnete diesen Zyklus mit den Themen Wertbeitrag der IT, Organisation des IT-Betriebes und Qualitätsbeurteilung von Branchensoftware-Anbietern sowie dem Themenfeld Digitalisierung.

In diesem Jahr berichten wir wieder über die klassischen Basisthemen der IT: Nutzerzahlen, Kosten, Server-, Netzwerk- und Endgeräte-Infrastruktur, IT-Organisation und IT-Personal, IT-Services, Investitionsvorhaben sowie IT-Sicherheit und Datenschutz. Dabei haben wir das Fragen-Raster gegenüber 2022 nicht wesentlich verändert, um unsere Zeitreihen-Vergleiche als zentrales Qualitäts- und Alleinstellungsmerkmal dieses Reports fortführen zu können. Auch haben wir bewusst darauf verzichtet, ein neues Themenfeld hinzuzunehmen, da der Fragebogen in dieser von uns



Der IT-Report 2025 für die Sozialwirtschaft kann in gedruckter und in digitaler Form bestellt werden

immer als „Faktenjahr“ bezeichneten Befragung bereits an der Grenze der Zumutbarkeit angekommen ist, was wir am meist etwas geringeren Rücklauf im Vergleich zu den anderen beiden Jahren des Dreijahreszyklus bemerken. Den Fragebogen in unserem zweiten Untersuchungsfeld – dem der Software-Anbieter – hatten wir aufgrund des stetig gesunkenen Rücklaufs schon 2022 deutlich „abgespeckt“ – in der Hoffnung, den Negativtrend bei der Teilnehmendenzahl zu stoppen. Dies ist zunächst in 2023 auch gelungen, jedoch sind die Zahlen nach bereits einem Rückgang in 2024 nun wieder auf dem Niveau von 2021 und 2022 angekommen. Die verbliebenen Fragen haben wir auf identische Weise erhoben wie in den Vorjahren. Nach wie vor bleibt der Käufermarkt über den aktuellen Stand der Unternehmensentwicklung sowie über das Produkt-Portfolio wichtiger Firmen in diesem Marktsegment ausreichend

informiert. Für Beschaffungsentscheidungen stehen der Branche also auch 2025 wieder die neuesten Daten zur Verfügung. 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 978-3-00-082068-7, siehe <https://kviinitiative.de/shop.html>

IT-Report für die Sozialwirtschaft 2025 digitale Standard-Ausgabe, 92 Seiten Preis: 78,- EUR (digitale Version) und 39,- EUR für Studierende (gegen Nachweis, Scan der Immatrikulationsbescheinigung genügt) Preis: 90,- EUR (gedruckte Version, inkl. Versand)

IT-REPORT 2025

Horváth & Partner neues Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative



Wir begrüßen die Horváth & Partner GmbH als neues Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative.

Als international gefragte Managementberatung hilft Horváth & Partner strategisch voranzukommen, Wachstumspotenziale konsequent zu nutzen sowie wirksame Strukturen und Prozesse zu etablieren.

Zentrale Ankerpunkte in den Ansätzen von Horváth sind die erfolgreiche Transformation von Organisationen und das Performance Management (Leistungssteuerung). Horváth unterstützt bei der Entwicklung strategischer Initiativen und deren Umsetzung, bei der Entwicklung der entsprechenden Strukturen und (digitalisierten) Prozesse, der Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente sowie dem Projekt- und Change-Management. Gerade im kirchlichen Kontext ist die Einbindung aller beteiligten Interessensgruppen erfolgsentscheidend.

Sinkende Mitgliederzahlen und knappere Personal- und Finanzressourcen bringen bestehende kirchliche und gemeinnützige Organisationen an die Grenzen ihrer Handlungsfähigkeit, während der Anspruch bleibt, Menschen, Gesellschaft und Schöpfung zu dienen. Die Kluft zwischen Wirkungsanspruch und Wirklichkeit erfordert Veränderungen.

Studie „KI und Data-driven Management in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“



Abb.: interim2000

Anlässlich der neuen Studie „KI und Data-driven Management in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“ wurden durch die KVI Initiative im Dezember 2025 und Januar 2026 über 700 Personen aus Kirche & Sozialwirtschaft befragt.

Die Studie wird in Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Ralf Daum, Studiengangsleiter BWL-Öffentliche Wirtschaft, durchgeführt.

Die Ergebnisse der Studie werden derzeit ausgewertet und von Prof. Dr. Daum auf der Auftaktveranstaltung des KVI Kongresses 2026 im Erbacher Hof in Mainz (17. und 18. Juni 2026) vorgestellt.

Das umfangreiche Handout der Studie wird allen Entscheidungsträgern in Kirche & Sozialwirtschaft nach Fertigstellung kostenfrei zugemailt.

Impuls für die Durchführung der Studie waren die Äußerungen der Teilnehmenden des KVI Kongresses 2025 im Rahmen des

Vortrags ‚KI und Data-driven Management‘ von Prof. Dr. Daum zu ihren sehr unterschiedlichen Erfahrungen und Wissensständen in diesen Bereichen.

Unter Data-driven Management versteht man eine Führungspraxis, die Entscheidungen systematisch auf aussagekräftige Daten, transparente Analysen und nachvollziehbare Kriterien stützt.

Die Studie macht sichtbar, wo Kirche & Sozialwirtschaft heute stehen und welche Potenziale sowie Herausforderungen sie auf dem Weg zu mehr datenbasierter Steuerung sehen.

Die Ergebnisse der Studie geben Entscheidungsträgern und Interessierten wichtige Anhaltspunkte zum Status Quo, zu den Zukunftsperspektiven und zu den sich daraus ergebenden Handlungen.

Curacon beruft zwei neue Partner

Zum 1. Januar 2026 begrüßt Curacon ganz herzlich Guido Kraus und Heiko Rosseck im Partnerkreis.



Abb.: Curacon

Guido Kraus, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Medizinrecht, berät seit 2015 die Mandanten der Curacon Recht GmbH. Sein Beratungsschwerpunkt liegt in der rechtli-

chen Begleitung von Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft. Darüber hinaus ist er ausgewiesener Experte für Risiken und Pflichten im Bereich Compliance.



Abb.: Curacon

Heiko Rosseck ist Leiter der Transaktionsberatung bei Curacon und begleitet Mandanten deutschlandweit bei M&A-Verfahren, Unternehmensbewertungen sowie komplexen strukturellen Veränderungsprozessen.

Seine umfassende Erfahrung in Transaktionen und Unternehmensanalysen macht ihn seit vielen Jahren zu einem geschätzten Ansprechpartner für unsere Mandanten.

„Mit der Berufung unserer zwei neuen Partner setzen wir ein wichtiges Signal für die Weiterentwicklung von Curacon.“

Fachliche Expertise, unternehmerisches Denken und eine verankerte Mandantenorientierung stehen bei unseren neuen Partnern im Vordergrund.

Beide stehen für die ideale Vernetzung unserer Leistungen – und genau diese vernetzte, geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit schafft einen nachhaltigen Mehrwert für unsere Mandanten.“ kommentiert Tobias Allkemper, Sprecher der Geschäftsführung, die neuen Berufungen.

Nachhaltigkeitsfonds der SozialBank erhalten erneut FNG-Siegel mit Bestnote

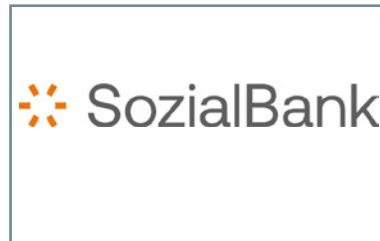


Abb.: SozialBank

Alle drei Nachhaltigkeitsfonds der SozialBank haben für 2026 erneut das FNG-Siegel des Forums Nachhaltige Geldanlage (FNG) erhalten, zwei davon wieder mit Bestnote. Sie werden damit für eine besonders anspruchsvolle und umfassende Nachhaltigkeitsstrategie ausgezeichnet. Der SozialBank Nachhaltigkeitsfonds Green Bonds hat die höchste Auszeichnung des FNG zum neunten Mal in Folge bekommen. Der SozialBank Nachhaltigkeitsfonds Ertrag wurde ebenfalls erneut mit drei Sternen prämiert. Beide Fonds haben das bestmögliche Ergebnis von drei Sternen in allen vier Prüfbereichen „Governance“, „Produktstandards“, „Titelselektion“ sowie „Stimmrechte und Engagement“ erreicht. Der SozialBank Nachhaltigkeitsfonds Aktien behauptete seine Gesamtbewertung mit zwei Sternen. In den drei Prüfbereichen „Governance“, „Produktstandards“ und „Titelselektion“ erreichte er drei von drei Sternen.

Die SozialBank Nachhaltigkeitsfonds im Überblick:

Der SozialBank Nachhaltigkeitsfonds Green Bonds erfüllt den höchsten Nachhaltigkeitsstandard und trägt das FNG-Siegel mit drei Sternen. Er investiert weltweit in Anleihen zur Finanzierung grüner Projekte insbesondere in den Bereichen erneuerbare Energien, Energieeffizienz, sauberes Wasser, Müllvermeidung und nachhaltiges Bauen. Fondsdaten: ISIN DE0009799981

Der SozialBank Nachhaltigkeitsfonds Ertrag ist ein renditeorientierter Mischfonds aus nachhaltigen europäischen Anleihen (mindestens 70 %) und Aktien (höchstens 30 %). Er erfüllt den höchsten Nachhaltigkeitsstandard und trägt das FNG-Siegel mit drei Sternen. Sein Ziel ist die Erwirtschaftung eines attraktiven Wertzuwachses unter Berücksichtigung von Marktgegebenheiten und Aspekten der Nachhaltigkeit. Er wurde mehrfach für seine gute Performance ausgezeichnet. Fondsdaten: ISIN DE000A0B7JB7. Der SozialBank Nachhaltigkeitsfonds Aktien I ist ein reiner Aktienfonds und trägt das FNG-Siegel mit zwei Sternen. Er investiert überwiegend in Aktien von Unternehmen aus Europa und den USA, die den Nachhaltigkeitskriterien der SozialBank entsprechen und eine hohe Dividendenrendite aufweisen. Hervorzuheben ist die Steueroptimierung für gemeinnützige Organisationen. Fondsdaten: ISIN DE000A2DR2T5.

HR-Trends 2026: Mit KI und Agilität zum HR-Gamechanger

1. Digitaler Verbündeter: Mensch und KI als Team

Technologie, insbesondere KI, bleibt das Herzstück der HR-Agenda. Die Zeiten, in denen KI als Bedrohung galt, sind vorbei. Heute steht die echte Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine im Mittelpunkt. Unternehmen setzen KI gezielt ein, um menschliche Stärken zu ergänzen und Routineaufgaben zu automatisieren. So gewinnen HR-Teams wertvolle Zeit für Coaching, Zusammenarbeit und die Entwicklung einer starken Unternehmenskultur.



Tilman Rotberg, Managing Director Germany bei SD Worx

Der Wandel von Automatisierung zu Humanisierung ist deutlich spürbar: KI unterstützt Entscheidungen, sorgt für schnelle, reibungslose Interaktionen und schafft Vertrauen durch transparente und faire Prozesse. Wer es schafft, Mensch und KI in eine echte Zusammenarbeit zu bringen, macht Technologie wirklich menschenzentriert und legt den Grundstein für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

2. Wertschöpfer: HR als strategischer Treiber

HR steht 2026 nicht mehr nur unterstützend am Rand, die Abteilung rückt ins Zentrum der Unternehmensstrategie. In Zeiten von Fachkräftemangel, Digitalisierung und wirtschaftlicher Unsicherheit muss HR aktiv gestalten, statt nur zu reagieren. Mit einem klaren Fokus auf Daten, strategische Ausrichtung und nachhaltige Entscheidungen sorgt HR für Wachstum, Innovation und Mitarbeiterbindung. HR verbindet die Personalstrategie direkt mit den Unternehmenszielen, bricht Silos auf und setzt auf langfristige Lösungen statt kurzfristiger Erfolge. Wer HR als echten Wertschöpfer etabliert, treibt Transformationen voran und macht die Organisation fit für die Zukunft.

3. Erlebnisgestalter: Mitarbeitererfahrung als Erfolgsfaktor

Abb.: SD Worx

2026 zählt die Mitarbeitererfahrung mehr denn je. HR gestaltet individuelle, empathische und inklusive Erlebnisse entlang des gesamten Karrierewegs. Im Wettbewerb um Talente wird eine positive Employee Experience zum entscheidenden Vorteil. Das bedeutet, Wohlbefinden, Vielfalt und Sinnhaftigkeit stehen im Mittelpunkt, von flexiblen Arbeitsmodellen über authentische Führung bis hin zu maßgeschneiderten Entwicklungsmöglichkeiten. HR sorgt dafür, dass sich Mitarbeitende gesehen, eingebunden und wertgeschätzt fühlen. So entsteht eine starke Unternehmenskultur, die Motivation und Bindung nachhaltig fördert.

4. Flow-Architekt: Agilität und Anpassungsfähigkeit als Erfolgsfaktor

2026 ist Anpassungsfähigkeit gefragt. HR wird zum Flow-Architekten und schafft Strukturen, die flexibel auf Veränderungen reagieren. Rollen, Karrierewege und Lernangebote werden dynamisch gestaltet, damit Kompetenzen stets aktuell bleiben. Neue gesetzliche Vorgaben wie die EU-KI-Verordnung machen Transparenz und Fairness unverzichtbar. Mit kontinuierlichem Feedback, offenen Prozessen und flexiblen Systemen sorgt HR dafür, dass Unternehmen beweglich bleiben und ihre Mitarbeitenden auch in einem dynamischen Umfeld erfolgreich sind.

Fazit

2026 verlangt von HR mehr denn je die Verbindung von Technologie und Menschlichkeit, strategischer Ausrichtung und Flexibilität. Wer KI als Partner nutzt, Mitarbeitererlebnisse gestaltet, Wertschöpfung vorantreibt und agile Strukturen schafft, macht das Unternehmen zukunftsfähig. Die HR-Abteilung rückt ins Zentrum und gestaltet aktiv die Arbeitswelt von morgen.

Neuer gefma Vorstand: bewährte Stärke trifft neue Perspektiven



Abb.: gefma

von links nach rechts: Dr. Gert Riegel, Dr. Udo Peter Banck, Wolf-Dieter Adlhoch, Rainer Vollmer, Christin Kuchenbecker, Dirk Brandt, Prof. Dr. Klaus Homann

Im Rahmen des gefma Jahresevents 2025 in Düsseldorf wählten die Mitglieder des Deutschen Verbands für Facility Management e. V. am 13.11.2025 turnusgemäß ihren neuen Vorstand. Der bisherige Vorstandsvorsitzende Wolf-Dieter Adlhoch wurde dabei im Amt bestätigt. Ebenso wiedergewählt wurden die stellvertretenden Vorsitzenden Rainer Vollmer und Dr. Udo Peter Banck sowie die Vorstandsmitglieder Dirk Brandt und Dr. Gert Riegel. Nicht erneut kandidiert haben Prof. Dr. Carolin Bahr und Prof. Dr. Markus Lehmann. Neu in den Vorstand gewählt wurden Christin Kuchenbecker, Geschäftsführerin der Bauakademie Gruppe, und Prof. Dr. Klaus Homann, Studiengangleiter Wirtschaftsingenieurwesen und Facility Management an der DHBW Stuttgart. Beide sind dem Verband schon lange Zeit eng verbunden. Der neue Vorstand wird die erfolgreiche Arbeit der vergangenen Jahre fortsetzen und zentrale Themenschwerpunkte des Facility Managements - dazu gehören Nachhaltigkeit, Digitalisierung sowie Bildung und Wissen - zukunftsorientiert weiterentwickeln. Dabei bleibt gefma seinem Anspruch treu, Innovationen voranzutreiben, Standards zu setzen und die Branche im Wandel aktiv zu gestalten.

Produktanbieter und Dienstleister für Kirche und Sozialwirtschaft

■ Consulting,

Managementberatung

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

Horváth & Partner GmbH
Rotebühlstraße 100,
70178 Stuttgart
Tel.: 07 11 - 6 69 19-0
Web: www.horvath-partners.com

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

■ 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

Pax-Bank für Kirche und Caritas eG
Kamp 17, 33098 Paderborn
Web: www.pax-bkc.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 Rechen-
Zentrum 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

Sebastian H. Geisler,
Dr. Rainer Graf,
Christina Henn-Roers,
Stefan Meenken,
Peter S. Nowak,
Annika Ort,
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch und
Peter Lübeck-Wegehaupt.

■ Layout und Satz

Susanne Edelhagen

■ Erscheinungsweise

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

■ Bezugspreis

Zwölf Monate 48,- Euro inkl. 7%
MwSt.

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

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

■ Vertrieb

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

■ Verlag und Abrechnungsstelle

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

■ Bankdetails

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

Partner:



Akademien für Kirche
und Diakonie gGmbH



BBW Bundesverband
Bürowirtschaft



BHE Bundesverband
Sicherheitstechnik e.V.



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



BVBC Bundesverband
der Bilanzbuchhalter und
Controller e.V.



DBV Dietrich-Bonhoeffer-
Verein



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



eid Evangelischer Immo-
bilienverband Deutschland.
e.V.



gefma 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.



AUS DER PRAXIS

Wie die Neuapostolische Kirche Süddeutschland ihre IT modernisiert und digitale Zusammenarbeit neu denkt

Sichere Kollaboration und produktiver Arbeitsalltag in der Cloud

Mit dem Wechsel in die Microsoft Cloud schafft die Neuapostolische Kirche Süddeutschland (NAK) die Grundlage für eine sichere, zukunftsfähige und einheitliche IT-Struktur. Im Mittelpunkt steht nicht nur die Einführung von Microsoft 365, sondern eine ganzheitliche Strategie für modernes Arbeiten in einer kirchlichen Organisation mit hohen Anforderungen an Datenschutz, Sicherheit und Nutzerfreundlichkeit.

Die Referenz beschreibt, wie aus einer heterogenen On-Premise-Landschaft ein zentral verwalteter, digitaler Arbeitsplatz entsteht und wie sich neue Strukturen mit digitaler Kultur und Akzeptanz bei den Mitarbeitenden verbinden lassen.

Für den vollständigen Bericht scannen Sie den QR-Code oder folgen dem Link. Für einen persönlichen Austausch freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme.



bit.ly/4sO7GHg



“Die Zusammenarbeit mit AppSphere war von Beginn an partnerschaftlich und auf Augenhöhe – schnell, klar und mit unglaublich kurzen Wegen. Wir waren hochmotiviert und die AppSphere hat diesen Drive nicht nur aufgenommen, sondern konsequent durch die Fachexperten verstärkt. Das Projektmanagement war ein wichtiger Erfolgsfaktor: transparent, vorausschauend und immer lösungsorientiert. Besonders zu betonen sind die positiven Auswirkungen des Zielbild-Prozesses, der uns bei der gemeinsamen Fokussierung auf die richtigen Themen sehr geholfen hat. So macht digitale Transformation Freude.”

Ralf Kirchner, Leiter IT, Neuapostolische Kirche Süddeutschland K.d.ö.R.

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.

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





Wir beraten
MIT HERZ,
HAND UND
VERSTAND.

Es ist genau diese Kombination, die gute Beratung und Prüfung ausmacht. Und darauf können Sie bei uns zählen.

Als Ihre Expert:innen für Kirchen und die Gesundheits- und Sozialwirtschaft stehen wir Ihnen bei allen Herausforderungen zur Seite – gleich 4-fach spezialisiert auf alle Fragen der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Unternehmens- und Rechtsberatung.

CURACON
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG UND BERATUNG