



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

3 | August 2026

Finanzen

Kirchliche Rechnungsprüfung - zukunftsorientiert - Der Grundsatz der gesicherten Informationsbasis, Teil 6

Management & Organisation

Financial Due Diligence bei Sozialunternehmen - Unter Berücksichtigung der Besonderheiten für diakonische und caritative Sozialunternehmen, Teil 1

Recht & Steuern

§ 2b UStG: Was kirchliche Körperschaften jetzt wissen müssen

Energie & Umwelt

Klimaschutzkonzept der Bruderhaus Diakonie - Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg

Informationstechnologien

KI in der Rechnungsprüfung: Alle reden darüber - wir machen es EINFACH - Ein Praxisbericht aus dem Rechnungsprüfungsamt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers

Personalmanagement

Containment und Halten - Orientierung und Stabilität für Mitarbeitende und Teams



Zwischenbericht

KVI Kongress 2026 -
Halbzeit

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

Der KVI Kongress 2026 findet erneut in einer hybriden Form statt: Der Kongressauftakt fand am 17. und 18. Juni als Präsenzveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz statt.

Bis Ende September geht es digital & online weiter.

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

<https://kviinitiative.de/registrierungskviko2.html>

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



**KVI
Kongress**

Im September erwarten Sie folgende Online Sessions

1.09.2026, 10:00 Uhr - 11:30 Uhr, Austausch & Diskussion: IT-Sicherheit, abwarten ist keine Option - Digitale Resilienz statt Risiko. Mit **Ralf Wiegand**, Team Lead Kirche & Wohlfahrt, Fortinet Deutschland

3.9.2026, 10:00 Uhr - 11:30 Uhr, Diskussion: Strategien zur Stärkung der Digitalen Souveränität. Mit **Lothar Leger**, Senior Consultant der B&L Management Consulting GmbH

8.9.2026, 10:00 Uhr - 11:30 Uhr, Webinar: Krise, Prophylaxe und Reaktionsmöglichkeiten für diakonische und caritative Sozialunternehmen. Mit **Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch**, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater sowie Honorarprofessor an der Hochschule für Soziale Arbeit in Dresden

15.9.2026, 10:00 Uhr - 11:30 Uhr, Projektvorstellung & Diskussion: Transformation kirchlicher Immobilien. Mit **Jannika Lange**, Geschäftsführerin des eid - Evangelischer Immobilienverband Deutschland e.V.

17.9.2026, 10:00 Uhr - 12:00 Uhr, Austausch: Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ - Part 2 (Exklusiv für Mitarbeitende mit Leitungsfunktion und deren Teams in der Rechnungsprüfung). Mit Oberkirchenrat **Sebastian H. Geisler**, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers, sowie **Markus Ahlers**, Leiter der Stabsstelle Revision des Bistums Münster

24.9.2026, 10:00 Uhr - 11:30 Uhr, Impulsvortrag & Diskussion: Die menschliche Organisation im Zeitalter Künstlicher Intelligenz - Wie können Kirche und Sozialwirtschaft entsprechende Kompetenzen aufbauen? Mit **Frank Roth**, CEO und Vorstand der AppSphere AG

29.09.2026, 10:00 Uhr - 11:30 Uhr, Diskussionsrunde zum Abschluss des KVI Kongresses 2024: Verwaltung - Aktuelle Herausforderungen & Trends. Mit **Peter S. Nowak**, Sprecher der KVI Initiative, und Gästen (Alle KVI Kongress 2026 Teilnehmenden und Interessierte sind eingeladen, teilzunehmen und mitzudiskutieren)

KVI Kongress 2026

17. Juni - 30. September 2026

Unter dem Motto „Verwaltung der Zukunft: organisiert, digital, menschlich“ werden auf dem diesjährigen KVI Kongress, der noch bis Ende September läuft, erfolgreich realisierte Projekte vorgestellt, die zum Nachahmen einladen sollen. Zudem werden aktuelle Entwicklungen und Trends behandelt und Ausblicke auf die kommenden Jahre gegeben.

Informationen zum KVI Kongress 2026 siehe unter <https://kvikongress.de>

CHANCEN ERKENNEN, WANDEL GESTALTEN MIT DEM KRZ-SWD ALS VERLÄSSLICHEM PARTNER



Digitale Exzellenz ist keine Technologieagenda. Sie ist die Antwort auf die Frage, wie Kirche und Wohlfahrt ihre Prozesse unter Bedingungen wie Fachkräftemangel, KI, Plattformökonomie und Ressourcenknappheit effizient und innovativ gestalten können.

Das KRZ-SWD schafft hierfür die notwendigen Rahmenbedingungen: sichere und skalierbare Plattformen, standardisierte und automatisierte Prozesse, leistungsfähige Service- und Betriebsmodelle sowie eine konsequente Ausrichtung auf Datenschutz, Compliance und Cyber-Resilienz. Durch gemeinsame Infrastrukturen, transparente Governance und hohe IT-Kompetenz unterstützt das KRZ-SWD Einrichtungen in Kirche und Wohlfahrt dabei, Ressourcen effizient einzusetzen, Innovationen zu ermöglichen und gleichzeitig ihre Werte und ihre Datenhoheit zu schützen.



**KONTROLLE BEWAHREN.
ZUKUNFT GESTALTEN.
MIT DEM KRZ-SWD.**



Stiftung
Kirchliches Rechenzentrum
Südwestdeutschland
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.

Die Modernisierung der Verwaltungen von Kirche & Sozialwirtschaft vorantreiben

Für eine zukunftsfähige Aufstellung der Verwaltungen in Kirche und Sozialwirtschaft ist es unabdingbar, deren Modernisierung voranzutreiben.

Data-driven Management, digitale Souveränität, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI), Anpassung und Verschlinkung der Organisationsstrukturen, Veräußerung oder Umbau leerstehender Immobilien sind nur einige Themen, die bei der Modernisierung der Verwaltung eine wichtige Rolle einnehmen.

All dies wird auf dem noch bis Ende September 2026 laufenden KVI Kongress behandelt.

Auf der Abendgala der Auftaktveranstaltung des KVI Kongresses 2026 wurden am 17. Juni im Erbacher Hof in Mainz die Sieger des KVI Innovationspreises 2026 prämiert.

Die Evangelische Landeskirche in Baden wurde für das Projekt „Transformation der Verwaltungsämter“ als erster Sieger ausgezeichnet. Als zweiter Sieger wurde der Caritasverband Hamm e.V. für das Projekt „TAGEA - Vernetzt beraten - von der Idee zur Caritas-App“ prämiert. Dritter Sieger des KVI Innovationspreises 2026 wurde das Evangelische Kreiskirchenamt Sauerland-Hellweg der Evangelischen Kirche von Westfalen für das Projekt „Digitaler Eingangsrechnungsprozess für Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende“.

Die drei vom KVI Beirat prämierten Projekte dokumentieren eindrucksvoll die Innovationskraft der Organisationen in Kirche und Sozialwirtschaft.

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

Die zweite Runde wird nach einer kurzen Sommerpause am 1. September mit dem Austausch und der Diskussion „IT-Sicherheit, abwarten ist keine Option - Digitale Resilienz statt Risiko.“ eingeläutet. Insgesamt erwarten Sie im September sieben digital & online Sessions, die jeweils am Dienstag und Donnerstag stattfinden.

Der Zwischenbericht zum KVI Kongress 2026 in dieser Ausgabe der KVI im DIALOG fasst die zurückliegenden Kongresswochen zusammen und lädt zur Teilnahme an den September online & digital Sessions ein.

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

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



Peter S. Nowak, Herausgeber: „Der Modernisierungstau der letzten Jahre hat vielerorts dazu geführt, dass derzeit wichtige Vorhaben parallel realisiert werden müssen.“

Ihr

Peter S. Nowak

■ Finanzen

SERIE Teil 6

- Kirchliche Rechnungsprüfung - zukunftsorientiert - 8
- Der Grundsatz der gesicherten Informationsbasis
- Aus Vernetzung wird Zukunft - 16
- Das Ökumenische Zukunftsforum der kirchlichen Finanzkontrolle 2026

■ Management & Organisation

SERIE Teil 1

- Financial Due Diligence bei Sozialunternehmen - 20
- Unter Berücksichtigung der Besonderheiten für diakonische und caritative Sozialunternehmen
- Digitale Beschaffungsprozesse als Tax-Compliance-Instrument - E-Rechnung und § 2b UStG bei Bistümern und kirchlichen Körperschaften 1 26

■ Recht und Steuern

- § 2b UStG: Was kirchliche Körperschaften jetzt wissen müssen 30
- Aktuelle Urteile des Bundesarbeitsgerichts -Kirchliche Arbeitgeber zwischen Selbstbestimmungsrecht und staatlichem Arbeitsrecht 33

■ KVI Kongress 2026 Zwischenbericht

- KVI Kongress im bewährten Format - 38
- Auftakt am 17. und am 18. Juni 2026 im Erbacher Hof in Mainz in Präsenzform und im Anschluss bis zum 30. September digital & online

■ Reportage & Specials

- Ein Symbol für Tradition und Klasse - Bischöfliche Weingüter Trier 44

■ Beschaffungen

- Das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen 46
- Sorglos mit geprüften und qualifizierten Unternehmen in Kontakt treten

■ Energie und Umwelt

- Klimaschutzkonzept der BruderhausDiakonie - 48
- Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg

■ Informationstechnologie

- Wenn Verwaltung auf Digitalisierung trifft 54
- KI in der Rechnungsprüfung: Alle reden darüber - 55
- wir machen es EINFACH - Ein Praxisberichtbericht aus dem Rechnungsprüfungsamt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers

■ Personalmanagement

- Containment und Halten - Orientierung und Stabilität für Mitarbeitende und Teams 57

■ KVI Academy

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

- NEU Wie gelingen Innovationen bzw. Transformationen 60
- NEU Leadership - Mitarbeitende Inspirieren, Mitnehmen & Motivieren 60
- Achtsamkeit als Führungskompetenz 61
- Gesund und leistungsfähig bleiben - Stressmanagement und Resilienz 61
- Veränderungsprojekte erfolgreich planen und umsetzen - Entwicklung nachhaltig gestalten 62
- Zeit- und Selbstmanagement - Nie wieder überarbeitet 62

Workshops nicht nur für Mitarbeitende anbietender Unternehmen

- KVI Kompakt-Workshop „Kirche & Sozialwirtschaft im Überblick und erfolgreicher Vertrieb 63
- Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren 63

■ Literatur

NEU IM KVI SHOP

- Studie KI und Data-driven Management in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven 65

EMPFEHLUNG

- Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven 66

KVI Shop Topseller

- Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann 67

NEU IM KVI SHOP

- Auf einer Wellenlänge: Resonanz - Die verborgene Kraft, die Menschen wirklich verbindet 68

NEU IM KVI SHOP

- IT-Report 2026 - Trends in Digitalisierung und Informationstechnologien 69

■ Meldungen

- CGI Deutschland B.V. & Co. KG neues Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative 70
- Curacon bestellt Michael Wendt zum Sprecher der Geschäftsführung 70
- PwC-Studie: KI erreicht den Kern des deutschen Jobmarkts - treibt den Skill-Wandel aber noch kaum 70
- Trendbarometer: Sozial- & Gesundheitswirtschaft setzt auf Stabilisierung, Priorisierung und zukunftsfähige Entwicklung 71
- Neues gefma White Paper unterstützt Immobilienwirtschaft beim Thema Klimaanpassung 72
- Neuapostolische Kirche ist Vollmitglied der ACK in Deutschland 72

■ Rubriken

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

- Impressum 74

Begeistert anlegen.

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

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

Überlegen. Investieren.



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

DekaBank Deutsche Girozentrale
Weiterführende Informationen unter deka-institutionell.de

 Finanzgruppe

SERIE

KIRCHLICHE

Kirchliche Rechnungsprüfung - zukunftsorientiert

Der Grundsatz der gesicherten Informationsbasis

Teil 6. Ein Beitrag von
Sebastian H. Geisler

Am 12. und 13. Mai 2023 hat ein EKD-weites Kolloquium der Kirpag (Arbeitsgemeinschaft der Leitungen der kirchlichen Rechnungsprüfungseinrichtungen in der EKD) die als „Frankfurter Impulspapier“ bekannten zehn Grundsätze zur öffentlichen kirchlichen Finanzkontrolle auf den Weg gebracht¹. Am 21. Juni 2023 beschloss die Kirpag diese Grundsätze als leitende Grundsätze für ihre professionelle Arbeit.

Das Frankfurter Impulspapier entfaltet zwar keine unmittelbare Rechtswirkung. Als kirchenübergreifend abgestimmter professionsethischer Referenzrahmen besitzt es jedoch eine erhebliche Leit- und Orientierungsfunktion. Die bisherigen Beiträge dieser Fortsetzungsreihe haben zunächst die zehn Grundsätze im Gesamtüberblick und anschließend die kirchenverfassungsrechtliche Verankerung, die persönliche und sachliche Unabhängigkeit sowie die vollumfängliche Zuständigkeit der kirchlichen Finanzkontrolle behandelt.²

Der vorangegangene Beitrag endete mit der Feststellung, dass es keine prüfungsfreien Räume geben darf. Der fünfte Grundsatz setzt genau an diesem Punkt an. Denn eine formal vollumfängliche Zuständigkeit bleibt praktisch wirkungslos, wenn die Prüfungseinrichtung nicht über die Informationen verfügt, die sie für ihre Aufgabenerfüllung benötigt.

Der fünfte Grundsatz des Frankfurter Impulspapiers lautet: „Der kirchlichen Finanzkontrolle ist ein uneingeschränkter, unmittelbarer



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. Er unterstützt kirchliche und kommunale Einrichtungen beim Qualitätsmanagement durch Peer Reviews.

*und ungefilterter Zugang zu allen Informationen garantiert. Dies umfasst insbesondere den Zugriff auf Akten, IT-Systeme und Datenpools und wird flankiert durch die Mitwirkungs- und Vorlagepflicht seitens der geprüften Einrichtungen.*³

Information ist der Rohstoff jeder Prüfung

Der Grundsatz der gesicherten Informationsbasis folgt in gera-

dezu zwingender Weise aus den vorangegangenen Grundsätzen. Der erste Grundsatz schafft den rechtlichen Prüfungsauftrag. Der zweite und dritte Grundsatz schützen die persönliche und sachliche Unabhängigkeit der Prüfung. Der vierte Grundsatz beschreibt den umfassenden Zuständigkeitsbereich. Erst der fünfte Grundsatz versetzt die Finanzkontrolle tatsächlich in die Lage, ihren Auftrag zu erfüllen.

Ohne eine verlässliche Informationsbasis kann kein belastbares Prüfungsurteil entstehen. Prüfung ist keine Zusammenfassung dessen, was die geprüfte Einrichtung über sich selbst berichten möchte. Sie ist auch keine bloße Plausibilisierung einer von den Verantwortlichen bereits vorgenommenen Sachverhaltsdarstellung. Prüfung verlangt vielmehr ein eigenständiges Ermitteln und Bewerten der tatsächlichen Verhältnisse.

Die internationalen Standards der öffentlichen Finanzkontrolle bringen dies deutlich zum Ausdruck. Die Deklaration von Mexiko nennt den uneingeschränkten Zugang zu Informationen als einen von acht zentralen Grundsätzen der Unabhängigkeit oberster Rechnungskontrollbehörden. Auch die Deklaration von Lima geht davon aus, dass eine unabhängige und objektive Finanzkontrolle nur auf der Grundlage entsprechender Ermittlungs- und Informationsrechte möglich ist.⁴

Dabei geht es nicht um möglichst viele Informationen. Entscheidend sind vielmehr geeignete Prüfungsnachweise. Nach den internationalen Prüfungsstandards müssen diese in ausreichender Menge und angemessener Qualität vorliegen.

Informationen müssen insbesondere relevant, verlässlich und hinreichend sein, um die getroffenen Feststellungen und Schlussfolgerungen nachvollziehbar zu tragen. Die Verlässlichkeit steigt regelmäßig, wenn Informationen von den Prüfenden selbst erhoben, durch unabhängige Quellen bestätigt oder unmittelbar aus sachgerecht kontrollierten Systemen gewonnen werden.⁵

Die gesicherte Informationsbasis ist damit keine technische Nebenfrage des Prüfungsverfahrens. Sie ist eine Grundvoraussetzung für die Qualität, Unabhängigkeit und

Glaubwürdigkeit des gesamten Prüfungsergebnisses.

Uneingeschränkt: Die Prüfung bestimmt den Informationsbedarf

Der Begriff „uneingeschränkt“ bedeutet zunächst, dass die geprüfte Einrichtung nicht darüber entscheidet, welche Informationen die Finanzkontrolle erhalten darf. Sie kann nicht einseitig einzelne Bereiche, Aktenbestände, Gremienunterlagen oder Datenquellen ausnehmen. Ebenso wenig darf der Informationszugang davon abhängig gemacht werden, ob eine Leitungsperson oder eine andere Verwaltungsstelle der Einsicht im Einzelfall zustimmt.

Natürlich besitzt auch die kirchliche Finanzkontrolle kein Recht auf zweckfreie Neugier. Der Informationszugang muss mit dem gesetzlichen Prüfungsauftrag verbunden sein. Innerhalb dieses Auftrags entscheidet jedoch die Prüfungseinrichtung nach pflichtgemäßem Ermessen, welche Informationen sie für erforderlich hält. Nicht die geprüfte Stelle bestimmt die Relevanz einer Unterlage, sondern die unabhängig handelnde Finanzkontrolle.

Diese Systematik findet sich auch im staatlichen Haushaltsrecht. Nach § 95 Bundeshaushaltsordnung sind dem Bundesrechnungshof die Unterlagen vorzulegen, die er selbst zur Erfüllung seiner Aufgaben für erforderlich hält. Die Verpflichtung umfasst ausdrücklich auch elektronisch gespeicherte Daten und deren automatisierten Abruf.

Vergleichbare Regelungen bestehen im kirchlichen Recht. So ist etwa das Rechnungsprüfungsamt der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau berechtigt, sämtliche für das Prüfungsverfahren notwendigen Unterlagen ein-

schließlich gespeicherter Daten zu verlangen oder unmittelbar darauf zuzugreifen. Das Rechnungsprüfungsgesetz der Evangelischen Kirche von Westfalen nennt ausdrücklich Dateien, Datenträger, Akten, Schriftstücke und sonstige Unterlagen. Beide Regelwerke sehen außerdem einen unmittelbaren Kontakt zwischen Prüfungseinrichtung und geprüfter Stelle vor.⁶

Ein uneingeschränkter Zugang umfasst deshalb nicht nur die klassische Finanzbuchhaltung. Je nach Prüfungsgegenstand können unter anderem Verträge, Sitzungsprotokolle, Entscheidungsvorlagen, Vergabedokumentationen, Personalunterlagen, Berechnungsgrundlagen, E-Mails mit dienstlichem Sachbezug, Organisationsanweisungen, Berechtigungskonzepte, Systemprotokolle und Daten aus Vor- und Nebensystemen erforderlich sein.

Rechtsprechung: Auch besonders geschützte Akten sind nicht prüfungsfrei

Wie weit das Einsichtsrecht der öffentlichen Finanzkontrolle reichen kann, haben Bundesverwaltungsgericht und Bundesverfassungsgericht bereits für einen besonders sensiblen Bereich geklärt.

Der Niedersächsische Landesrechnungshof prüfte die Einnahmeerhebung psychiatrischer Universitätskliniken und verlangte die stichprobenartige Einsicht in vollständige Patientenakten. Das Bundesverwaltungsgericht hielt § 95 NdsLHO für eine tragfähige Offenbarungsbefugnis: Die ärztliche Schweigepflicht müsse zurücktreten, wenn der verfassungsrechtlich verankerte, überragend wichtige Allgemeinwohlbelang einer wirksamen Finanzkontrolle dies erfordere und der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit gewahrt werde.

Das Bundesverfassungsgericht nahm die anschließende Verfassungsbeschwerde 1996 nicht zur Entscheidung an. Es stellte heraus, dass der Zugriff auf grundsätzlich geheimhaltungsbedürftige Unterlagen regelmäßig nicht verweigert werden darf, wenn anderenfalls die Wirksamkeit der Kontrolle gefährdet wäre und Schutzvorkehrungen eine zweckwidrige Weitergabe verhindern. Im konkreten Fall genügten die stichprobenartige Vollprüfung, die Verschwiegenheitspflicht der Prüfenden und die Anonymisierung der Prüfberichte.

Diese Rechtsprechung hat das Bundesverwaltungsgericht 2021 unter Geltung der Datenschutz-Grundverordnung für Sozial- und Gesundheitsdaten ausdrücklich fortgeführt: Es könne nicht der geprüften Stelle überlassen bleiben, Unterlagen eigens für die Prüfung aufzubereiten oder ausschließlich anonymisierte beziehungsweise pseudonymisierte Daten vorzulegen, wenn dadurch Authentizität und Vollständigkeit der Prüfungsergebnisse gefährdet würden.⁷

Eine aktuelle Entscheidung aus dem kirchlichen Arbeitsrecht ergänzt diesen Gedanken aus einer anderen Perspektive. Das Bundesarbeitsgericht entschied 2024, dass der materielle Begriff der Personalakte alle Dokumente umfasst, die die persönlichen und dienstlichen Verhältnisse eines Bediensteten betreffen und in einem inneren Zusammenhang mit dem Dienstverhältnis stehen.

Deshalb gehörte auch das Protokoll einer nichtöffentlichen Kirchengemeinderatssitzung zur Personalakte, weil dort ausschließlich arbeitsrechtliche Maßnahmen gegenüber der Beschäftigten beraten worden waren. Das Bundesverfassungsgericht hielt diese Auslegung in seinem Nichtannahmebeschluss vom

20. März 2026 für plausibel und nicht willkürlich.

Die Entscheidung betrifft das Einsichtsrecht der betroffenen Arbeitnehmerin und nicht unmittelbar die Informationsrechte der Rechnungsprüfung. Für Grundsatz 5 ist sie gleichwohl instruktiv: Nicht Ablageort, Überschrift oder formale Aktenzuordnung entscheiden über den Informationsgehalt einer Unterlage, sondern ihr sachlicher Zusammenhang. Ein gesondert verwahrtes oder als vertraulich bezeichnetes Sitzungsprotokoll kann daher materiell Bestandteil eines Personalvorgangs und bei einer entsprechenden Personalprüfung prüfungsrelevant sein.⁸

Unmittelbar: Keine Informationsgewinnung über „Türsteher“

Der zweite zentrale Begriff des Grundsatzes ist die Unmittelbarkeit. Die Prüfungseinrichtung soll ihre Informationen nicht ausschließlich über eine zwischengeschaltete Leitungs-, Aufsichts- oder Verwaltungsstelle erhalten.

Eine solche Zwischenschaltung birgt mehrere Risiken. Sie kann zu zeitlichen Verzögerungen führen, Rückfragen erschweren und dazu beitragen, dass nur vorab ausgewählte oder aufbereitete Informationen weitergegeben werden. Selbst wenn keine bewusste Einflussnahme beabsichtigt ist, entsteht ein Filter. Die zwischengeschaltete Stelle entscheidet dann faktisch mit darüber, welche Informationen in welchem Zusammenhang bei der Finanzkontrolle ankommen.

Unmittelbarkeit bedeutet daher, dass Prüfende direkt mit den fachlich verantwortlichen Personen kommunizieren, eigene Fragen stellen und selbständig ergänzende Unterlagen anfordern können. Sie müssen Prozesse vor Ort beobach-

ten, Beschäftigte befragen und sich Funktionsweisen unmittelbar erläutern lassen können.

Im digitalen Bereich bedeutet Unmittelbarkeit zudem, dass ein eigener Zugriff auf die relevanten Informationssysteme möglich sein muss. Die Vorlage einzelner Bildschirmkopien oder von der geprüften Stelle zusammengestellter Berichte reicht nicht aus, wenn die Prüfung auf Rohdaten, Buchungshistorien, Änderungsprotokolle oder vollständige Datenbestände angewiesen ist.

Auch die seit 2025 geltenden Global Internal Audit Standards des Institute of Internal Auditors verlangen einen uneingeschränkten Zugang zu Daten, Aufzeichnungen, Informationen, Beschäftigten und den für die Prüfung relevanten Räumlichkeiten. Sie nennen die Beschränkung oder verspätete Bereitstellung von Informationen ausdrücklich als mögliche Beeinträchtigung einer unabhängigen Prüfung.⁹

Ungefiltert: Nicht nur das vorbereitete Bild betrachten

Besondere Bedeutung besitzt der Begriff „ungefiltert“. Es ist für eine geprüfte Einrichtung durchaus sinnvoll, eine Prüfung vorzubereiten und angeforderte Unterlagen übersichtlich zusammenzustellen. Eine professionelle Prüfungsbereitschaft erleichtert die Arbeit für alle Beteiligten. Sie darf jedoch nicht dazu führen, dass die Prüfung ausschließlich ein von der geprüften Stelle vorbereitetes Bild erhält.

Aufbereitete Übersichten, Präsentationen und Stellungnahmen können die Informationsgewinnung unterstützen. Sie ersetzen aber nicht den Zugriff auf die ursprünglichen Unterlagen und Daten. Wo nur zusammenfassende Berichte zur Verfügung gestellt werden,

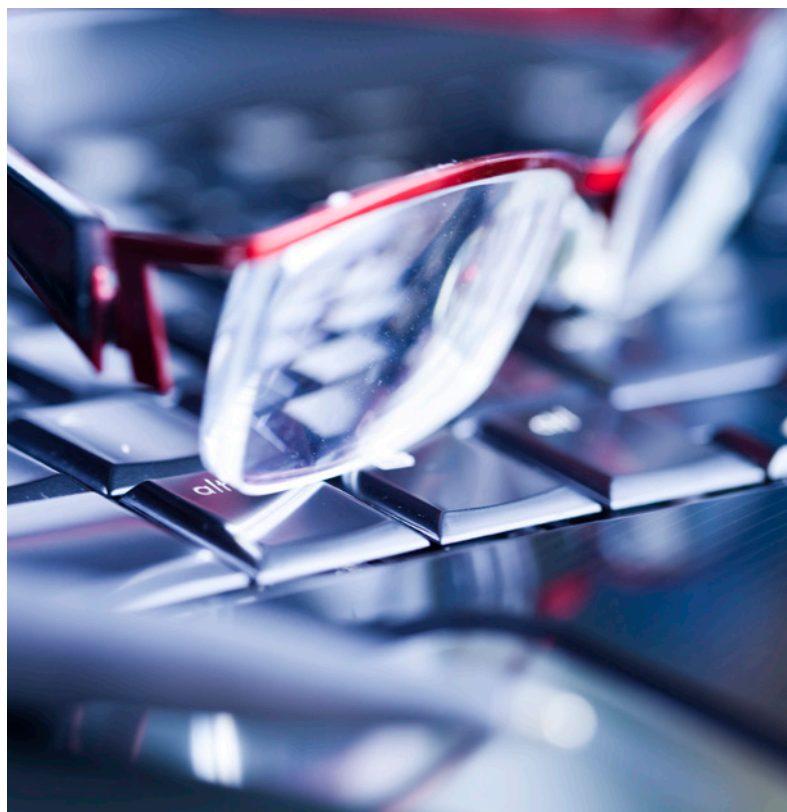
bleibt offen, welche Auswahlentscheidungen bei ihrer Erstellung getroffen, welche Sachverhalte zusammengefasst und welche Informationen möglicherweise nicht berücksichtigt wurden.

Ungefilterter Zugang bedeutet daher insbesondere:

- Einsicht in Originalunterlagen und vollständige Aktenzusammenhänge,
- Zugriff auf die zugrunde liegenden Einzel- und Bewegungsdaten,
- Erkennbarkeit nachträglicher Änderungen und verschiedener Dokumentversionen,
- Einbeziehung von Metadaten, Bearbeitungsvermerken und Systemprotokollen,
- Möglichkeit zur Verknüpfung von Informationen aus unterschiedlichen Systemen sowie
- Nachvollziehbarkeit der Herkunft und Verarbeitung der verwendeten Daten.

Der vorherige Beitrag zum Grundsatz der vollumfänglichen Zuständigkeit hat bereits auf das gelegentlich anzutreffende Verständnis hingewiesen, bestimmte Gremien benötigten einen „geschützten Raum“, der keiner Kontrolle unterliege. Vertraulichkeit und Prüfungsfreiheit sind jedoch zwei unterschiedliche Sachverhalte. Eine Unterlage kann vor einer allgemeinen oder öffentlichen Verbreitung geschützt sein und dennoch einer gesetzlich zur Verschwiegenheit verpflichteten Prüfungseinrichtung vorgelegt werden müssen.¹⁰

Vertraulichkeit regelt in solchen Fällen den verantwortungsvollen Umgang mit einer Information. Sie



Der Informationszugang muss mit dem gesetzlichen Prüfungsauftrag verbunden sein.

kann nicht ohne Weiteres dazu dienen, der gesetzlichen Finanzkontrolle bereits die Kenntnisnahme zu verweigern. In logischer Konsequenz ist auch die Kenntnisnahme durch die gesetzliche Finanzkontrolle datenschutzrechtlich privilegiert.¹¹

Gleichzeitig sind Rechnungsprüfungseinrichtungen ihrerseits verpflichtet, dafür zu sorgen, dass ihre Daten und Kenntnisse gesondert geschützt sind und nicht innerhalb einer organisatorischen Einheit mit Aufsichtseinrichtungen abgelegt oder gar automatisch für aufsichtliche Maßnahmen verwendet werden können.

Die digitale Akte ist mehr als eine PDF-Datei

Die ausdrückliche Nennung von IT-Systemen und Datenpools im fünften Grundsatz ist folgerichtig. Ein erheblicher Teil des kirchlichen

Verwaltungshandelns wird inzwischen nicht mehr in klassischen Papierakten dokumentiert. Informationen entstehen in Finanz-, Personal-, Beschaffungs- und Fachverfahren, in Dokumentenmanagementsystemen, Kollaborationsplattformen, E-Mail-Systemen und zunehmend auch in cloudbasierten Anwendungen.

Dabei ist die digitale Akte nicht lediglich die elektronische Abbildung eines Aktenordners. Viele für die Prüfung relevante Informationen ergeben sich erst aus der Verbindung unterschiedlicher Daten: Wer hat einen Vorgang angelegt, geprüft, verändert und freigegeben? Zu welchem Zeitpunkt wurde eine Buchung vorgenommen oder korrigiert? Welche Berechtigungen bestanden? Welche Schnittstelle hat Daten in ein anderes System übertragen? Welche Version eines Dokuments war Grundlage der Entscheidung?

Die Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung elektronischer Unterlagen und zum Datenzugriff verdeutlichen, dass neben den eigentlichen Buchungsdaten auch jene Unterlagen und Verfahrensinformationen aufzubewahren sind, die zum Verständnis und zur Überprüfung der Aufzeichnungen benötigt werden. Geschäftsvorfälle müssen in ihrer Entstehung und Abwicklung nachvollziehbar bleiben.¹²

Für die kirchliche Finanzkontrolle folgt daraus, dass ein bloßer Zugriff auf das Hauptbuch häufig nicht genügt. Erforderlich sein können ebenso Zugänge zu Vor- und Nebensystemen, zu Rechnungsworkflows, elektronischen Freigaben, Vertragsdatenbanken, digitalen Personalakten, Kassenverfahren und Berechtigungsverwaltungen.

Eine gesicherte Informationsbasis setzt deshalb unter anderem voraus:

1. geeignete, grundsätzlich lesende Zugriffsrollen für die Prüfungseinrichtung,
2. die Möglichkeit, Daten in einem maschinell auswertbaren Format zu exportieren,
3. vollständige Verfahrens- und Schnittstellendokumentationen,
4. Zugriff auf historische Datenbestände und Änderungsprotokolle,
5. fachkundige Ansprechpersonen für System- und Datenfragen sowie
6. sichere Verfahren für Übertragung, Speicherung und spätere Löschung der Prüfungsdaten.

Werden IT-Verfahren durch externe Dienstleister betrieben, müs-

sen diese Rechte bereits bei der Vertragsgestaltung abgesichert werden. Die Auslagerung eines Verfahrens darf nicht dazu führen, dass die geprüfte Einrichtung selbst nicht mehr in der Lage ist, prüfungsrelevante Daten zeitnah, vollständig und in einem auswertbaren Format bereitzustellen. Anderenfalls entstehen durch Digitalisierung oder Outsourcing neue, faktisch prüfungsfreie Räume.

Mitwirkung ist mehr als das Übersenden von Unterlagen

Der fünfte Grundsatz stellt dem Informationsrecht der Finanzkontrolle ausdrücklich Mitwirkungs- und Vorlagepflichten der geprüften Einrichtungen gegenüber. Informationsrecht und Mitwirkungspflicht sind zwei Seiten derselben Medaille.

Die geprüfte Einrichtung muss nicht lediglich dulden, dass auf vorhandene Unterlagen zugegriffen wird. Sie hat aktiv dazu beizutragen, eine prüfungsfähige Ausgangslage herzustellen. Dazu gehören insbesondere die rechtzeitige und vollständige Vorlage angeforderter Unterlagen, die Benennung sachkundiger Ansprechpersonen und die Erläuterung der tatsächlichen Geschäfts- und Entscheidungsprozesse.

Wo Daten nur mit besonderem technischem Aufwand gewonnen werden können, umfasst die Mitwirkungspflicht auch die Unterstützung bei der Erstellung geeigneter Datenabzüge.

Die geprüfte Einrichtung bleibt zugleich dafür verantwortlich, dass ihre wesentlichen Geschäftsprozesse überhaupt nachvollziehbar dokumentiert sind. Eine fehlende Dokumentation kann nicht dadurch geheilt werden, dass im Prüfungsverfahren nachträglich mündliche Erklärungen abgegeben werden.

Gerade bei komplexen und dezentralen kirchlichen Strukturen kann es sinnvoll sein, zu Beginn einer Prüfung die Verantwortlichkeiten, Datenquellen, vorzulegenden Unterlagen, Dateiformate und zeitlichen Abläufe verbindlich zu vereinbaren. Dies beschränkt die gesetzlichen Zugriffsrechte nicht. Es schafft vielmehr Klarheit und vermeidet unnötige Belastungen auf beiden Seiten.

Eine Erklärung über die Vollständigkeit der vorgelegten Unterlagen kann die Verantwortung der geprüften Stelle zusätzlich verdeutlichen. Sie ersetzt aber niemals die eigenständige Erhebung und Würdigung von Prüfungsnachweisen.

Datenschutz ist kein Prüfungsverhinderungsrecht

In der Prüfungspraxis wird der Zugang zu Informationen nicht selten mit einem pauschalen Hinweis auf den Datenschutz infrage gestellt. Ein solcher Hinweis greift zu kurz. Datenschutz und Finanzkontrolle stehen nicht in einem grundsätzlichen Gegensatz.

Das seit dem 1. Mai 2025 geltende EKD-Datenschutzgesetz stellt ausdrücklich klar, dass keine zweckändernde Verarbeitung vorliegt, wenn personenbezogene Daten zur Wahrnehmung von Kontrollbefugnissen, zur Rechnungsprüfung oder zur Revision verarbeitet werden (§ 7 Abs. 3 DSGVO-EKD). Damit erkennt das kirchliche Datenschutzrecht die Rechnungsprüfung als regulären Bestandteil kirchlicher Aufgabenerfüllung an.¹³

Dies bedeutet allerdings nicht, dass Prüfende personenbezogene Daten unbegrenzt verwenden dürfen. Auch die Finanzkontrolle ist an die Grundsätze der Rechtmäßigkeit, Verhältnismäßigkeit, Zweckbindung, Datenminimierung, Richtigkeit, Speicherbegrenzung sowie

Integrität und Vertraulichkeit gebunden.

Die Verarbeitung ist auf die für den jeweiligen Prüfungszweck notwendigen Informationen zu beschränken. Soweit eine Personenbeziehbarkeit für das Prüfungsergebnis nicht erforderlich ist, kommen Anonymisierung oder Pseudonymisierung in Betracht.

Bedeutsam ist jedoch, dass nicht die geprüfte Stelle im Rahmen des Prüfungsverfahrens für die Gewährleistung dieser Datenschutzgrundsätze einzutreten hat – und folgerichtig diese auch nicht zur Abwehr einer Prüfungshandlung einwenden kann. Vielmehr bleibt es Aufgabe der Prüfungseinrichtung selbst und der dafür benannten Datenschutzverantwortlichen, auf die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Grundsätze hinzuwirken.

Der Grundsatz der gesicherten Informationsbasis ist deshalb innerhalb der geltenden Rechtsordnung anzuwenden. „Alle Informationen“ meint die Informationen, die die Prüfungseinrichtung im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags nach pflichtgemäßem Ermessen benötigt und auf die sie rechtmäßig zugreifen darf.

In besonders geschützten Bereichen ist zunächst zu prüfen, ob der Prüfungszweck durch eine Prozess-, System- oder Organisationsprüfung erreicht werden kann, ohne vertrauliche Einzelinhalte offenzulegen. Wo personenbezogene Einzelinformationen erforderlich sind, müssen geeignete technische und organisatorische Schutzmaßnahmen greifen.

Der weitreichende Informationszugang begründet zugleich eine besondere Verantwortung der Prüfenden. Die internationalen Standards verbinden den unein-



Der Grundsatz der gesicherten Informationsbasis ist innerhalb der geltenden Rechtsordnung anzuwenden.

geschränkter Zugriff ausdrücklich mit der Pflicht, vertrauliche, geschützte und personenbezogene Informationen während ihres gesamten Lebenszyklus angemessen zu sichern. Dies betrifft den Abruf, die Übertragung, die Ablage, die Verwendung, die Aufbewahrung und schließlich die Löschung oder Vernichtung.¹⁴

Wenn Informationen verspätet oder unvollständig vorgelegt werden

Informationsbeschränkungen erfolgen nicht immer durch eine ausdrückliche Weigerung.

In der Praxis treten sie häufig in weniger offensichtlichen Formen auf: Unterlagen werden erst nach mehrfacher Erinnerung übersandt, Datenlieferungen sind unvollständig, Ansprechpartner stehen nicht zur Verfügung oder angeforderte Rohdaten werden lediglich durch

Bildschirmkopien und zusammenfassende Listen ersetzt.

Auch eine solche mittelbare Einschränkung kann das Prüfungsergebnis erheblich beeinflussen. Werden Informationen erst mit großer Verzögerung bereitgestellt, können Prüfungshandlungen möglicherweise nicht mehr zeitnah durchgeführt werden. Müssen umfangreiche Ressourcen für die Herstellung einer prüfungsfähigen Datenbasis eingesetzt werden, fehlen diese für die eigentliche Analyse und Bewertung.

Die internationalen Standards behandeln Beschränkungen des Zugangs zu Personen, Räumen, Daten und Informationen als Begrenzungen des Prüfungsumfangs. Können solche Beschränkungen nicht aufgelöst werden, sind sie gegenüber dem zuständigen Leitungs- oder Aufsichtsorgan zu eskalieren.¹⁵

KONTROLLE

Für die kirchliche Finanzkontrolle folgt daraus, dass Informationshindernisse dokumentiert werden müssen. Festzuhalten sind insbesondere:

- Art und Umfang der angeforderten Informationen,
- Zeitpunkt und Frist der Anforderung,
- tatsächlich erfolgte Bereitstellung,
- erkennbare Lücken oder Einschränkungen,
- Auswirkungen auf einzelne Prüfungshandlungen und
- mögliche Folgen für das Prüfungsurteil.

Je nach Bedeutung kann eine unzureichende Informationsbasis dazu führen, dass keine uneingeschränkte Prüfungsbestätigung erteilt werden kann. In besonders gravierenden Fällen ist die Prüfung abzurechnen oder ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass ein abschließendes Urteil wegen fehlender Prüfungsnachweise nicht möglich war.

Eine solche Feststellung ist kein bloßer Formalismus. Auch die fehlende Bereitschaft, sich einer unabhängigen Prüfung zu öffnen, ist eine wesentliche Information für die zuständigen kirchlichen Leitungs-, Aufsichts- und Haushaltsorgane.

Praktische Mindestanforderungen

Eine gesicherte Informationsbasis entsteht nicht erst mit der Ankündigung einer konkreten Prüfung. Sie muss dauerhaft organisatorisch und technisch vorbereitet sein. Aus dem fünften Grundsatz lassen sich hierfür mindestens folgende Anforderungen ableiten:

■ Die gesetzlichen Grundlagen müssen umfassende Vorlage-, Auskunft- und Zugriffsrechte eindeutig regeln.

■ Die Prüfungseinrichtung benötigt unmittelbare Kommunikationsrechte gegenüber allen geprüften Stellen.

■ Zugriffe auf die wesentlichen IT-Systeme müssen technisch eingerichtet und regelmäßig überprüft werden.

■ Daten müssen vollständig, nachvollziehbar und in auswertbaren Formaten bereitgestellt werden können.

■ Verträge mit Rechenzentren, Cloudanbietern und sonstigen Dienstleistern müssen die kirchlichen Prüfrechte absichern.

■ Für vertrauliche und personenbezogene Daten sind besondere Schutz-, Aufbewahrungs- und Löschkonzepte vorzusehen.

■ Behinderungen oder Beschränkungen des Informationszugangs müssen dokumentiert und an die zuständigen Organe berichtet werden.

Die praktische Umsetzung dieser Anforderungen ist auch ein Thema des Qualitätsmanagements. Eine Prüfungseinrichtung sollte regelmäßig hinterfragen, ob ihre Zugriffsrechte nur auf dem Papier bestehen oder in den tatsächlichen IT-, Verwaltungs- und Kommunikationsstrukturen wirksam umgesetzt werden können.

Eine offene Kirche braucht eine informierte Finanzkontrolle

Der Grundsatz der gesicherten Informationsbasis ist kein Ausdruck institutionellen Misstrauens. Er ermöglicht vielmehr, Vertrauen auf nachvollziehbare Tatsachen zu

gründen und damit zu rechtfertigen.

Gerade Kirche lebt davon, dass Menschen ihr Geld, ihre Zeit, ihr Engagement und nicht zuletzt ihr Vertrauen zur Verfügung stellen. Eine Organisation, die Transparenz und Rechenschaft von anderen einfordert, muss bereit sein, sich selbst einer unabhängigen und umfassend informierten Kontrolle zu öffnen.

Dabei zeigt sich noch einmal die enge Verbindung der ersten fünf Grundsätze. Eine verfassungsrechtlich verankerte, persönlich und sachlich unabhängige sowie vollumfänglich zuständige Finanzkontrolle kann ihren Auftrag nur erfüllen, wenn sie selbst darüber entscheiden darf, welche Informationen sie benötigt, und wenn ihr diese Informationen unmittelbar, vollständig und unverfälscht zur Verfügung stehen.

Erst auf dieser Grundlage ist eine sachgerechte, professionelle und adressatengerechte Berichterstattung möglich. Genau ihr widmet sich der sechste Grundsatz des Frankfurter Impulspapiers.

Der Beitrag wird mit den Erläuterungen zum Grundsatz 6 – Professionelle Berichterstattung – fortgesetzt.

Literaturhinweise und Anmerkungen

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

² Sebastian H. Geisler: „Kirchliche Rechnungsprüfung – zukunftsorientiert“ in: KVI im Dialog 02/2024, S. 8-11; 03/2024, S.

6-9; 04/2024, S. 8-13; 02/2025, S. 8-12 und 01/2026, S. 8-15 (abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>).

³ INTOSAI-P 10, Mexico Declaration on SAI Independence, Grundsatz 4: „Unrestricted access to information“. Die Deklaration nennt den uneingeschränkten Informationszugang als eigenständige Voraussetzung einer unabhängigen öffentlichen Finanzkontrolle. Deklaration von Mexico.

⁴ INTOSAI-P 1, The Lima Declaration, § 10 „Untersuchungsbefugnisse“ bestimmt den unmittelbaren Zugang zu allen in Zusammenhang stehenden Unterlagen und Dokumenten und das Recht, Auskünfte verlangen zu können. Deklaration von Lima.

⁵ Vgl. ISSAI 100, Fundamental Principles of Public-Sector Auditing, insbesondere Ziffer 50 zum Erfordernis ausreichender und geeigneter Prüfungsnachweise; The Institute of Internal Auditors, Global Internal Audit Standards, Standard 14.1. Danach müssen Informationen relevant, verlässlich und ausreichend sein. Ihre Verlässlichkeit wird unter anderem durch eine unmittelbare Erhebung, unabhängige Bestätigung und wirksam kontrollierte Informationssysteme gestärkt.

⁶ § 4 Rechnungsprüfungsamtsgesetz der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau; §§ 3 und 4 Rechnungsprüfungsgesetz der Evangelischen Kirche von Westfalen. Beide Regelungen enthalten unmittelbare Zugriffs-, Vorlage- und Kommunikationsrechte der kirchlichen Finanzkontrolle.

⁷ BVerwG, Urteil vom 11. Mai 1989 - 3 C 68.85 -, BVerwGE 82, 56; NJW 1989, 2961; BVerfG, Beschluss vom 29. April 1996 - 1 BvR 1226/89 -, NJW 1997, 1633; MedR 1996, 368. Fortgeführt durch BVerwG, Urteil vom 12. Mai 2021 - 6 C 12.19 -, insbesondere Rn. 61-76. Das Bundesver-

waltungsgericht bezeichnet den Bundesrechnungshof als „Herr des Verfahrens“ und verneint eine Befugnis der geprüften Stelle, die Originalunterlagen vor ihrer Vorlage eigenständig aufzubereiten, wenn dadurch die Authentizität der Prüfungsergebnisse beeinträchtigt werden kann.

⁸ BAG, Urteil vom 17. Oktober 2024 - 8 AZR 42/24 -, NZA 2025, 253, insbesondere Rn. 27-30; BVerfG, Beschluss der 2. Kammer des Zweiten Senats vom 20. März 2026 - 2 BvR 211/25 -, NJW 2026, 1943, insbesondere Rn. 40-41. Die Entscheidungen betreffen das Einsichtsrecht der Arbeitnehmerin in die materielle Personalakte, nicht unmittelbar die Informationsrechte einer Rechnungsprüfung.

⁹ The Institute of Internal Auditors, Global Internal Audit Standards, insbesondere Standard 6.3. Vorstand beziehungsweise zuständiges Leitungsorgan und Management haben einen uneingeschränkten Zugang zu Daten, Aufzeichnungen, Informationen, Personen und Räumlichkeiten zu ermöglichen. Eine verspätete oder beschränkte Bereitstellung wird als mögliche Beeinträchtigung der unabhängigen Prüfung eingeordnet.

¹⁰ Vgl. zur Forderung nach dem Ausschluss prüfungsfreier Räume und zu dem im vorangegangenen Beitrag dargestellten Beispiel einer verweigerten Einsicht in Gremienprotokolle: Sebastian H. Geisler, „Der Grundsatz der vollumfänglichen Zuständigkeit“, in: KVI im DIALOG 01/2026, S. 8-15 (abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>).

¹¹ § 7 Abs. 3 EKD-Datenschutzgesetz sowie § 6 Abs. 3 KDG.

¹² Siehe dazu: Bundesministerium der Finanzen: Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum

Datenzugriff – GoBD, Fassung unter Berücksichtigung der Änderung vom 11. März 2024. Nach Nr. 1.3 der GoBD sind auch jene Unterlagen aufzubewahren, die zum Verständnis und zur Überprüfung der Aufzeichnungen erforderlich sind.

¹³ Vgl. § 7 Abs. 3 DSGVO-EKD. Danach liegt eine Verarbeitung für andere Zwecke nicht vor, wenn sie unter anderem der Rechnungsprüfung oder Revision für die verantwortliche Stelle dient. Die Vorschrift privilegiert die prüfungsbezogene Weiterverarbeitung personenbezogener Daten insoweit, als sie nicht als Zweckänderung behandelt wird. Eine vergleichbare Regelung enthält § 6 Abs. 3 KDG für den katholischen Bereich sowie § 23 Abs. 1 Nr. 6 BDSG für öffentliche Stellen.

¹⁴ The Institute of Internal Auditors, Global Internal Audit Standards, Prinzip 5 „Maintain Confidentiality“. Der weitreichende Informationszugang wird ausdrücklich mit der Verantwortung für die sichere Verwendung, Speicherung, Weitergabe und Löschung vertraulicher und personenbezogener Informationen verbunden.

¹⁵ The Institute of Internal Auditors, Global Internal Audit Standards, Standard 13.3. Beschränkungen des Zugangs zu Personen, Einrichtungen, Daten und Informationen gelten als Begrenzungen des Prüfungsumfangs. Können sie nicht behoben werden, sind sie dem zuständigen Leitungs- oder Überwachungsorgan vorzulegen.

¹⁶ Zum Inhalt kirchlicher Finanzkontrolle insgesamt siehe auch: Sebastian H. Geisler und Michael Thomas: „Entwicklung und Inhalt evangelischer Finanzkontrolle“ in KVI im Dialog 01/2023, S. 9-13 und 02/2023, S. 8-12 (abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>).

Aus Vernetzung wird Zukunft

Das Ökumenische Zukunftsforum der kirchlichen Finanzkontrolle 2026

Ein Beitrag von Markus Ahlers
und Sebastian H. Geisler

Als sich im Juni 2019 erstmals 18 Vertreterinnen und Vertreter katholischer Revisionseinrichtungen und evangelischer Rechnungsprüfungsämter im Rahmen des KVI Kongresses trafen, war kaum absehbar, welche Entwicklung dieses zunächst überschaubare Format nehmen würde.

Das damalige Zukunftsforum trug den Titel „Vernetzung der Rechnungsprüfung“.¹ Sein Ausgangspunkt war eine Initiative der sogenannten 4-K-Runde aus Baden-Württemberg: Die Einrichtungen des Erzbistums Freiburg und der Evangelischen Landeskirche in Baden sowie des Bistums Rottenburg-Stuttgart und der Evangelischen Landeskirche in Württemberg hatten bereits gute Erfahrungen mit einem regelmäßigen ökumenischen Austausch gesammelt. Diesen wollten sie auf eine deutschlandweite Ebene übertragen.²

Die KVI Initiative griff diesen Impuls schnell, flexibel und ohne langwierige institutionelle Abstimmungsprozesse auf. Sie bot einen unkomplizierten Rahmen, in dem sich Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen kirchlichen Strukturen begegnen und über ihre fachlichen Herausforderungen austauschen konnten.

Gerade diese Niederschwelligkeit erwies sich als besondere Stärke: Das Forum musste nicht erst eine umfassende Organisation, eine Satzung oder ein eigenes institutionelles Gefüge entwickeln. Es konnte sich von Anfang an auf das konzentrieren, worauf es ankam – den fachlichen Austausch, den



Markus Ahlers ist Leiter der Stabsstelle Revision des Bischöflichen Generalvikariates Münster. Er ist Diplom-Verwaltungswirt und hat daneben einen weiteren Diplom-Studiengang an der Westfälischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Münster abgeschlossen. Die Revision ist die Prüfungs- und Beratungsinstanz im Hinblick auf wirtschaftliches Handeln und nimmt die Aufgaben der Rechnungsprüfung für das Bistum, die Bistumseinrichtungen und die Kirchengemeinden wahr. Zudem ist er gemeinsam mit Herrn Geisler Vorsitzender des KVI Zukunftsforums „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ und Mitglied des KVI Beirats.

Wissenstransfer und die konkrete Unterstützung der täglichen Prüfungsarbeit.

Aus dem Treffen von 18 Personen ist inzwischen ein etabliertes ökumenisches Format geworden. Mehr als 40 Teilnehmende kommen zu den Präsenztage nach Mainz; die ergänzenden Onlineveranstaltungen erreichen mehr als 60 Kolleginnen und Kollegen.

Bereits 2022 nahmen Vertreterinnen und Vertreter aus mehr als 30 kirchlichen Prüfungseinrichtungen an den Veranstaltungen teil. Das Zukunftsforum hat sich



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.

damit zu einer der wichtigsten Plattformen für den konfessionsübergreifenden Austausch der kirchlichen Finanzkontrolle entwickelt.³

Ein neuer Name für ein gewachsenes Selbstverständnis

Die Entwicklung des Forums spiegelt sich auch in seinem Namen wider. Aus der „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ wird das „Ökumenische Zukunftsforum der kirchlichen Finanzkontrolle“. Diese Veränderung ist mehr als eine sprachliche Anpassung. Sie bringt drei wesentliche Entwicklungen zum Ausdruck.

Der Begriff „Rechnungsprüfung“ ist besonders im evangelischen Bereich gebräuchlich. Katholische Einrichtungen tragen hingegen häufig Bezeichnungen wie Revision, Interne Revision, Kontrollstelle oder Rechnungshof.

Der weiter gefasste Begriff der kirchlichen Finanzkontrolle wird dieser organisatorischen und begrifflichen Vielfalt besser gerecht. Er beschreibt zugleich treffender den tatsächlichen Aufgabenbereich, der längst über die Prüfung von Jahresrechnungen hinausgeht. Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Risikoorientierung, Organisationsprüfung, Beratung, Prävention und die Begleitung von Veränderungsprozessen gehören heute selbstverständlich zur Arbeit moderner kirchlicher Prüfungseinrichtungen.⁴

Mit der ausdrücklichen Aufnahme des Wortes ökumenisch wird zudem sichtbar, was die Arbeit des Forums seit 2019 prägt: Katholische und evangelische Finanzkontrolle stehen nicht nur vor vergleichbaren Herausforderungen. Sie können gerade aufgrund ihrer unterschiedlichen Traditionen und Organisationsformen voneinander lernen. Ökumene ist hier keine zusätzliche Rahmung, sondern gelebte fachliche Zusammenarbeit.

Schließlich unterstreicht der Begriff Zukunftsforum, dass es nicht allein um einen Erfahrungsaustausch über bereits bewältigte Aufgaben geht. Ziel ist vielmehr, heutige Antworten auf zukünftige Herausforderungen zu entwickeln. Kirchliche Finanzkontrolle muss sich frühzeitig mit Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz, neuen gesetzlichen Anforderungen, veränderten kirchlichen Strukturen und einem zunehmenden wirtschaftlichen Handlungsdruck beschäftigen.



Teilnehmende des Zukunftsforums Vernetzung der Rechnungsprüfung auf dem KVI Kongressauftakt 2026 im Erbacher Hof in Mainz

Sie soll Entwicklungen nicht nur nachträglich prüfen, sondern mit ihrer unabhängigen Perspektive dazu beitragen, dass Veränderungsprozesse verantwortungsvoll gestaltet werden. Die KVI-Initiative führt das Forum inzwischen auch offiziell unter seiner neuen Bezeichnung.⁵

Ein kleiner ökumenischer Prüferkongress

Die jährlich im Juni stattfindenden Präsenztage im Erbacher Hof haben inzwischen fast den Charakter eines eigenen kleinen Prüferkongresses innerhalb des KVI Kongresses angenommen. Der Erbacher Hof bietet dafür nicht nur fachlich gute Tagungsbedingungen, sondern auch eine besondere Atmosphäre.

Die gemeinsame Unterbringung, Mahlzeiten, Pausen und Abendveranstaltungen schaffen zahlreiche Möglichkeiten für Gespräche außerhalb des offiziellen Programms. Gerade dort entstehen häufig jene Kontakte, aus denen später

ein vertiefter Austausch, eine gemeinsame Arbeitsgruppe oder die unkomplizierte Weitergabe praktischer Erfahrungen hervorgeht.⁶

Das Forum lebt deshalb nicht allein von Vorträgen. Sein besonderer Mehrwert liegt im Zusammenspiel aus fachlichen Impulsen, offenen Diskussionen und persönlichen Begegnungen. Fragen, für die im eigenen Bistum oder in der eigenen Landeskirche möglicherweise nur wenige Gesprächspartner zur Verfügung stehen, können mit Kolleginnen und Kollegen erörtert werden, die vor ganz ähnlichen Aufgaben stehen. Aus einem Netzwerk ist so zunehmend eine ökumenische Arbeitsgemeinschaft geworden.

Erkenntnisreiche Präsenztage 2026

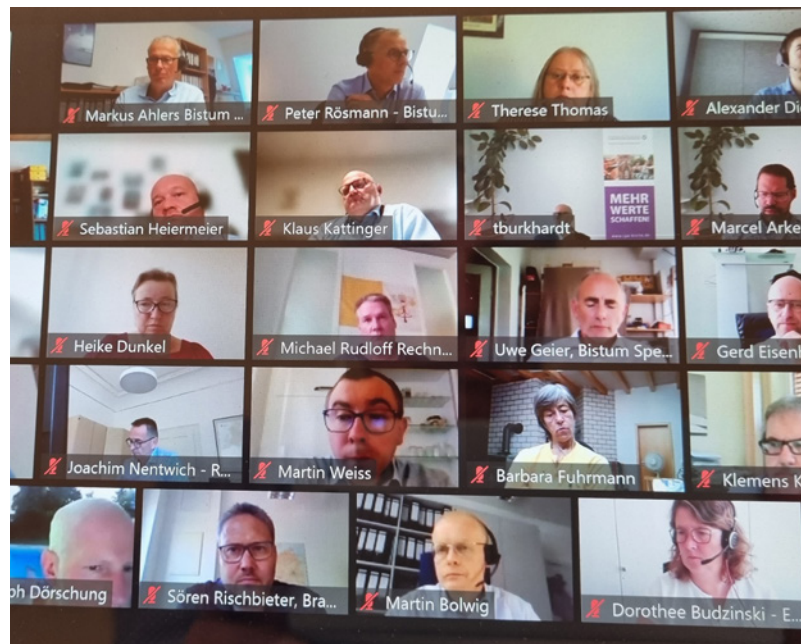
Auch das Programm des Zukunftsforums 2026 verband strategische Zukunftsfragen mit sehr konkreten Themen des Prüfungsalltags. Nach dem Get-together am Vorabend – in diesem Jahr unter anderem mit

einer Weinprobe der Bischöflichen Weingüter Trier – begann die fachliche Arbeit am 17. Juni mit den Eröffnungsansprachen von Stephanie Rieth, Bevollmächtigte des Generalvikars des Bistums Mainz, und Oberkirchenrat Dr. Lars Esterhaus, Leiter der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

Mit dem Beitrag „Digitale Exzellenz in Kirche & Wohlfahrt als strategische Führungsaufgabe“ setzte Uwe Neumeier, Vorstand der Stiftung Kirchliches Rechenzentrum Südwestdeutschland, einen ersten übergreifenden Akzent. Digitalisierung wurde dabei nicht als ausschließlich technische Aufgabe verstanden, sondern als Führungs- und Organisationsfrage. Dieser Blickwinkel ist auch für die Finanzkontrolle von zentraler Bedeutung: Sie muss digitale Prozesse verstehen, Risiken bewerten und zugleich beurteilen können, ob neue technische Möglichkeiten wirtschaftlich, sicher und verantwortungsvoll eingesetzt werden.

Ein fester Bestandteil des Zukunftsforums waren erneut die Berichte aus den Revisionen und Rechnungsprüfungsämtern. Sie ermöglichten einen kompakten Überblick über aktuelle Entwicklungen in den beteiligten Einrichtungen. Veränderungen von Prüfungszuständigkeiten, neue methodische Ansätze, personelle Herausforderungen oder besondere Prüfungsschwerpunkte konnten offen angesprochen und miteinander verglichen werden.

Mit dem Qualitätsmanagement in der Prüfung beschäftigten sich Christian Beck und Sebastian H. Geisler. Die Arbeit mit Qualitäts-handbuch, Self-Audit und Peer Review verdeutlichte, dass auch Prüfungseinrichtungen ihre eigenen Prozesse regelmäßig und systematisch reflektieren müssen. Quali-



Am 17. September 2026 trifft sich das Zukunftsforum digital und online erstmals unter dem neuen Namen „Ökumenisches Zukunftsforum der kirchlichen Finanzkontrolle“.

tät entsteht nicht allein durch die Erfahrung einzelner Prüferinnen und Prüfer. Sie braucht nachvollziehbare Standards, dokumentierte Verfahren und die Bereitschaft, die eigene Arbeit einer kollegialen Bewertung zu unterziehen.⁷

Tobias Biendl und Markus Ahlers stellten anschließend Möglichkeiten und Chancen der Jahresberichterstattung vor. Prüfungsberichte und zusammenfassende Jahresberichte sind nicht lediglich Endprodukte abgeschlossener Prüfungshandlungen. Gut aufbereitet können sie wiederkehrende Risiken sichtbar machen, Entwicklungen über mehrere Jahre aufzeigen und kirchlichen Leitungs- und Aufsichtsorganen wertvolle Steuerungsinformationen zur Verfügung stellen.

Besonders praxisnah wurde es beim Beitrag von Michael Thomas zum Einsatz Künstlicher Intelligenz in Rechnungsprüfung und Revision. Die anschließend von Theresia Weber und Sebastian H. Geisler moderierte Diskussion zeigte, dass KI-Anwendungen bereits heute bei der Strukturierung von Infor-

mationen, der Vorbereitung von Prüfungshandlungen oder der Auswertung umfangreicher Unterlagen unterstützen können. Zugleich wurden die Grenzen deutlich: Datenschutz, Nachvollziehbarkeit, fachliche Plausibilisierung und die Verantwortung der prüfenden Person bleiben unverzichtbar.⁸

Das gemeinsame ökumenische Abendlob und die anschließende Abendgala machten sichtbar, dass fachlicher Austausch und ökumenische Gemeinschaft beim Zukunftsforum zusammengehören.

Der zweite Präsenztage nahm verstärkt die Wirkung und Weiterentwicklung kirchlicher Finanzkontrolle in den Blick. Prof. Dr. Ulf Papenfuß von der Zeppelin Universität Friedrichshafen ging der Frage nach, wie eine gute unabhängige Prüfung zur Entwicklung von Kirche und Sozialwirtschaft beitragen kann. Am Beispiel der Beteiligungsprüfung wurde deutlich, dass Finanzkontrolle nicht nur Fehlentwicklungen aufdeckt, sondern verantwortliche wirtschaftliche Betätigung aktiv unterstützen kann.

Stefan Katczynski und Tobias Biendl berichteten anschließend über Erfahrungen und Perspektiven von Fortbildung und Zertifizierung in Revision und Rechnungsprüfung. Angesichts wachsender rechtlicher, wirtschaftlicher und technischer Anforderungen ist eine systematische Qualifizierung von Prüferinnen und Prüfern unverzichtbar.

Den Abschluss der inhaltlichen Arbeit bildete der Beitrag von Andreas Eisele und Tim Scholz zur Prüfung von Mitteln, „die in die Welt gehen“. Die Prüfung weltkirchlicher und internationaler Finanzierungen stellt besondere Anforderungen an Nachweisführung, Risikobewertung, Kommunikation und die Berücksichtigung unterschiedlicher örtlicher Rahmenbedingungen.

Die beiden Tage boten damit einen ausgesprochen erkenntnisreichen Austausch. Sie machten zugleich deutlich, dass kirchliche Finanzkontrolle heute weit mehr leisten muss als eine vergangenheitsbezogene Kontrolle: Sie sichert Qualität, schafft Transparenz, unterstützt Leitung und Aufsicht und trägt dazu bei, kirchliche Organisationen zukunftsfähig auszurichten.

Der Austausch geht online weiter

Mit den Präsenztagen ist das Zukunftsforum 2026 noch nicht abgeschlossen. Am 17. September 2026 von 10.00 bis 12.00 Uhr folgt eine zweistündige Zoom-Konferenz.

Unter der Überschrift „Vom Prüfer zum Gestalter“ wird Thomas Knuth, Vorstandsmitglied des Instituts der Rechnungsprüfer, Impulse zur Weiterentwicklung des beruflichen Selbstverständnisses geben. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmenden einen Einblick in aktuelle KI-Entwicklungen der evangelischen Kirche. Ein dritter

Schwerpunkt widmet sich der Umsatzsteuergesetzgebung: „Der dritte Anlauf – was kommt diesmal auf die Prüfung zu?“

Damit greift das Forum erneut ein Thema auf, das kirchliche Verwaltungen und Prüfungseinrichtungen gleichermaßen vor erhebliche praktische Herausforderungen stellt.

Eine Teilnahme am Online-Forum ist kostenlos möglich. Die Anmeldung geht unkompliziert über <https://kviinitiative.de/registrierung-kviko2.html> mit der Auswahl des 17. September 2026 als Veranstaltungstermin.

Dank und Ausblick

Die Entwicklung vom ersten Treffen mit 18 Teilnehmenden zum Ökumenischen Zukunftsforum der kirchlichen Finanzkontrolle ist faszinierend. Sie wäre ohne die Initiative der 4-K-Runde, die Unterstützung zahlreicher Referentinnen und Referenten sowie die Offenheit und das Engagement der vielen Kolleginnen und Kollegen aus Bistümern und Landeskirchen nicht möglich gewesen.

Ein besonderer Dank gilt der KVI-Initiative. Sie hat dem Forum von Beginn an eine unkomplizierte, flexible und zugleich sehr funktionale Arbeitsebene geboten. Gerade weil der organisatorische Rahmen zuverlässig bereitgestellt wird, können sich die Beteiligten auf die Inhalte, die Begegnungen und die gemeinsame Weiterentwicklung der kirchlichen Finanzkontrolle konzentrieren.

Das Zukunftsforum zeigt damit beispielhaft, was Vernetzung bewirken kann: Aus einer guten Idee wird ein regelmäßiger Austausch, aus einem Austausch wird Zusammenarbeit – und aus Zusammenarbeit entsteht Zukunft.

Literaturhinweise

- ¹ Zum ersten Zukunftsforum: Sebastian H. Geisler und Günter Zwingert „Ökumenisch und Ökonomisch – Finanzkontrolle in der evangelischen und katholischen Kirche“ in KVI im DIALOG 3/2019, S. 42 – 46. (abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>)
- ² Ebenda, S. 42
- ³ Markus Ahlers und Sebastian H. Geisler: „Viertes KVI Zukunftsforum Rechnungsprüfung 2022 – Ökumenische Vernetzung der kirchlichen Finanzkontrolle wird zum Selbstverständnis“, in: KVI im DIALOG, 4/2022, S. 13–17. (abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>)
- ⁴ Zum richtigen Verständnis von Rechnungsprüfung in öffentlich-rechtlichen Körperschaften: u.a. Martin Richter: „Leitbild einer modernen kommunalen Rechnungsprüfung. Gutachten zur Bewertung der Beamtenstellen in der kommunalen Rechnungsprüfung.“ (abrufbar unter: <https://www.idrd.de/unsere-arbeit/stellenplangutachten>)
- ⁵ KVI-Initiative: „Fachgruppen, Foren“. Dort wird das Format als „Ökumenisches Zukunftsforum Kirchliche Finanzkontrolle“ und ausdrücklich als Nachfolger des „Zukunftsforums Vernetzung der Rechnungsprüfung“ geführt; <https://kviinitiative.de/fachgruppen.html>
- ⁶ Wunderbare Impressionen des gelingenden Kongressformates unter <https://kviinitiative.de/kvik2026gallery.html>
- ⁷ Beispielhaft sei hier die Arbeit der Kirpag mit dem „Handbuch zur Sicherung der Qualität in der kirchlichen Rechnungsprüfung“ benannt. (abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>) Vgl. auch Gerd Eisenhuth: „Qualitätsmanagement in der Prüfung“ in KVI im DIALOG 2/2023, S. 14–17. (abrufbar unter <https://www.rpa-kirche.de/Download>)
- ⁸ Hierzu auch der gesonderte Artikel von Sebastian H. Geisler und Michael Thomas: „KI in der Rechnungsprüfung: Alle reden darüber – wir machen es EINFACH“ in diesem Heft (KVI im DIALOG 3/2026).

SERIE

BESONDERHEITEN

Financial Due Diligence bei Sozialunternehmen

Unter Berücksichtigung der Besonderheiten für diakonische und caritative Sozialunternehmen

Teil 1. Ein Beitrag von
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Die Financial Due Diligence ist das Herzstück der Unternehmensanalyse im Vorfeld eines Unternehmenskaufs. Der Käufer lässt mit ihr insbesondere analysieren, welche Chancen und Risiken vorhanden sind. Der Verkäufer definiert mit den Daten, die er für die sorgfältige Überprüfung seines Unternehmens bereitstellt, den Kaufgegenstand. Die Financial Due Diligence ist ein wesentlicher Bestandteil der sorgfältigen Überprüfung des Kaufgegenstandes.

Für die Financial Due Diligence gibt es – anders als beispielsweise für die handelsrechtliche Jahresabschlussprüfung – keine gesetzlichen Vorgaben, deshalb müssen die Prüfungsgegenstände sorgfältig ausgewählt werden. Die Durchführung einer Financial Due Diligence ist eine typische Aufgabe für den Wirtschaftsprüfer bzw. die Wirtschaftsprüferin, denn er/sie besitzt umfassende Kenntnisse und Erfahrung in der Prüfung und Bewertung von Unternehmen.

Im Bereich der Gesundheitswirtschaft und Pflege gibt es grundsätzlich die gleichen Untersuchungsbereiche einer Financial Due Diligence. Besonderheiten aus den steuerlichen Rahmenbedingungen (gemeinnütziger Status) und aus der Leistungserstellung und der Finanzierung sind ergänzend zu berücksichtigen. Auch der Status des Unternehmens gegenüber den Regulierungsbehörden, z.B. die Aufnahme im Krankenhausplan oder der Status als zugelassene Pflegeeinrichtung bzw. WfbM sind zu beachten.



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.

Definition und Abgrenzung

fältigen Prüfung“ dagegen nicht.

Arten der Due Diligence

In den letzten Jahren kommt der Due Diligence im Vorfeld von M&A-Transaktionen in Deutschland eine immer größere Bedeutung zu. Dabei spielt bei Unternehmenskäufen und -verkäufen die speziell auf die finanziellen Verhältnisse gerichtete Untersuchung (Financial Due Diligence) eine wichtige Rolle. Der Begriff der Due Diligence entstammt ursprünglich dem Kapitalmarkt der Vereinigten Staaten von Amerika und bedeutet so viel wie „notwendige/ angemessene Sorgfalt“¹. Im deutschen Sprachraum hat sich der neudeutsche Begriff der „Due Diligence“ durchgesetzt, der übersetzte Begriff der „detaillierten, systematischen und sorg-

Der Begriff der „Due Diligence“ definiert die spezifischen Arbeiten, die von den bei einer Unternehmenstransaktion eingeschalteten Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Banken, Rechts- und Unternehmensberatung vorgenommen werden. Dies ist mit der Übersetzung „Prüfung“ nicht in adäquater Weise möglich. Ob bei einem Unternehmenskauf im Bereich der Sozialunternehmen eine Due Diligence verpflichtend vorgenommen werden muss, ist nicht explizit geklärt. Aus den im Jahre 2005 gesetzlich erhöhten Anforderungen an Vorstände und Aufsichtsgremien ist beim Erwerb wesentlicher Unternehmen der Nachweis der Sorgfalt eines or-

dentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters zu fordern². Nach Ansicht des Verfassers sollte die Financial Due Diligence auch bei Sozialunternehmen im Regelfall eingesetzt werden. Die Financial Due Diligence gliedert sich als Kernelement in eine Reihe weiterer Unterarten von Due Diligence ein. Unter einer Financial Due Diligence versteht man die Analyse der externen und internen Rechenwerke sowie der Planungsrechnung eines Unternehmens unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Von ihrem Charakter her unterscheidet sie sich grundsätzlich von einer Jahresabschlussprüfung.

Für Financial Due Diligence gelten weder nationale noch internationale Regelwerke. Für Jahresabschlussprüfungen sind dagegen gesetzliche Grundlagen im Dritten Buch des Handelsgesetzbuches (HGB) niedergelegt. Wie die einzelnen finanziellen Aspekte zu analysieren sind, richtet sich ebenfalls nicht nach gesetzlichen Vorschriften und ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich³. Entgegen der weit verbreiteten Meinung hat die Financial Due Diligence nicht das Ziel, den Wert des Untersuchungsobjektes für einen potenziellen Investor herauszuarbeiten⁴. Es geht vielmehr um die Verifizierung zentraler Bewertungsparameter, wie die operative Ertragskraft⁵.

Hier werden Haupt- und Nebenbereiche der Due Diligence unterscheiden:

■ Neben der Commercial Due Diligence und der Financial Due Diligence sind die Tax Due Diligence und die Legal Due Diligence als Hauptbereiche der Analyse von Unternehmen im Vorfeld einer Transaktion zu nennen. Die Commercial Due Diligence analysiert die Strategie, Marktstellung und das Geschäftsmodell des Unternehmens. Im Mittelpunkt einer

Due Diligence und ihre Bereiche	
Haupt- Bereiche	Commercial Due Diligence
	Financial Due Diligence
	Tax Due Diligence
	Legal Due Diligence
Neben- Bereiche	Market Due Diligence
	Management/Human Ressource Due Diligence
	Organizational Due Diligence
	Production/Technical Due Diligence
	Environmental Due Diligence
	Insurance Due Diligence

Grafik 1: Bereiche der Due Diligence (eigene Darstellung)

Tax Due Diligence steht die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der steuerlichen Veranlagung in vergangenen Veranlagungszeiträumen sowie die in die Zukunft gerichtete Steuerplanung. In einer Legal Due Diligence werden die gesellschaftsrechtlichen Strukturen und rechtliche Risiken näher untersucht.

■ Ein erster Nebenbereich der Due Diligence kann die aktuelle Marktlage des Unternehmens und das Einkaufs- und Vertriebssystem sein. Diese markt- und beschaffungsseitigen Aspekte werden im Rahmen einer Market Due Diligence untersucht. Die sog. Human Ressource Due Diligence untersucht den arbeitsrechtlichen und die hieraus resultierenden monetäre Aspekte wie die Qualifikation und die Motivation der Mitarbeiter⁶. Schließlich können als weitere Nebenbereiche der Due Diligence die Organizational Due Diligence, deren Aufgabe die Beurteilung der Effizienz der Unternehmenssteuerung ist, die Production/Technical Due Diligence, die sich mit der technischen Ausstattung des Unternehmens befasst und die Environmental Due Diligence, wobei es um die Aufdeckung von Risiken aus bestehenden Umweltschäden bzw. umweltschädi-

genden Verhalten geht, benannt werden⁷.

Art und Inhalt einer Financial Due Diligence

Die Financial Due Diligence stellt einen zentralen Baustein im Rahmen des Transaktions- und des Due Diligence Prozesses dar. Sie hat die primäre Zielsetzung, Stärken und Schwächen sowie Risiko- und Chancenpotentiale zu erkennen. Aus der vertieften und sorgfältigen Analyse dieser Aspekte können Informationen und Rückschlüsse für die Kaufpreisfindung und Vertragsgestaltung abgeleitet werden.

Die Grafik 2, auf der nächsten Seite, zeigt die drei Grundfunktionen.

Neben diesen allgemeinen Aufgaben können durch die Financial Due Diligence auch weitere, speziell für den Käufer relevante Fragestellungen untersucht werden. Z.B. kann von zentralem Interesse sein, wie die Kunden der Zielgesellschaft auf die Übernahme reagieren⁸. Die Financial Due Diligence soll in erster Linie eine systematische Stärken-/Schwächen-Analyse der finanziellen und wirtschaftlichen Situation des Unternehmens darstellen. Die für die Analyse von Unternehmen eingeführte SWOT-Analyse bietet sich

DFD

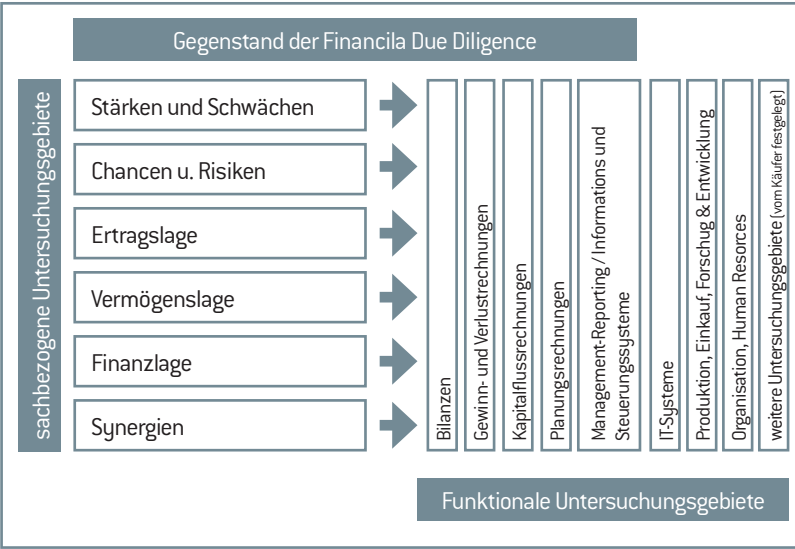
im Vorfeld einer Unternehmensübernahme an. Die SWOT Analyse hat den Vorteil, auf einen Blick die unterschiedlichen Aspekte zu visualisieren. Die wichtigsten Bereiche der Financial Due Diligence können wie folgt beschrieben werden⁹: Zunächst bilden Jahresabschlüsse die Grundlage der Analyse. Es folgt eine genaue Analyse der Bilanzpolitik und des zukünftigen Finanzierungsbedarfs, besonders im Hinblick auf kommende Investitionen. Das Controlling sowie die Buchhaltung und das Rechnungswesen müssen während der Financial Due Diligence auf ihre Funktionsfähigkeit hin geprüft werden. Ein wichtiger Gegenstand der Financial Due Diligence ist die Analyse des Auftragsbestands. Neben der Bilanz und der GuV sind der Lagebericht und der Anhang, falls vorhanden, ebenso mit in die Untersuchungen einbezogen werden (im HGB sind rechtsform- und größenabhängige Erleichterungen vorgesehen).

Für soziale und gemeinnützige Unternehmen, wie z.B. Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und Pflege, sind die Standarduntersuchungsbereiche um die Kontrolle der Investitionszuwendungen und die entsprechenden Mittelverwendungsnachweise in die Financial Due Diligence zu ergänzen. Bei Sozialunternehmen, die ihren Geschäftsbetrieb mit Betriebskostenzuschüssen finanzieren, sind die entsprechenden Zuwendungsbescheide bzw. -verträge sowie die im Nachhinein erstellten Verwendungsnachweise zu betrachten.

Für Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und Pflege, die sich über Entgelte, die sie mit den Kostenträgern verhandeln (tagesbezogene Pflegesätze, sonstige Pauschalen oder Fallentgelte, wie z.B. im Krankenhaussektor die sog. DRG's) finanzieren, sind die Pflegesatz- bzw. Pauschalvergütungsvereinbarungen zu würdigen. Generell

Funktionen	Hinweise
Zusammentragen von Informationen	umfassende Informationen zu rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekten, Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken
Ermitteln von Risiken	hinsichtlich der Risiken sind genaue Sachverhalte zu beschreiben, die in den Kaufvertrag übernommen werden können (Deal Issues), Dealbreaker führen zum Abbruch der Transaktion
Sicherung von Beweisen	der derzeitige Zustand des Unternehmens wird dokumentiert, dient späteren gerichtlichen Überprüfungen

Grafik 2: Funktionen der Financial Due Diligence (eigene Darstellung)



Grafik 3: Sachbezogene und funktionale Untersuchungsgebiete der Financial Due Diligence (nach Beisel/Andreas (2010), aaO, S. § 35 II Rz. 6)

sollten bei gemeinnützigen Körperschaften der Umfang der wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe und weitere gemeinnützigkeitsrechtliche Aspekte geprüft werden¹⁰. Eine vertiefte Betrachtung der Struktur der Leistungsbereiche (ideeller Bereich, Vermögensverwaltung, Zweckbetrieb und steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb) erfolgt in der Tax Due Diligence.

In der Praxis der Financial Due Diligence Prüfungen haben sich Checklisten als Instrument zur Sicherung der Vollständigkeit der Untersuchung bewährt. Sie stellen aufgrund der gesetzlichen Vorstrukturierung des Ausgangsmaterials ein unterstützendes

Hilfsmittel dar¹¹. Etwa der Jahresabschluss mit seinen Bestandteilen (Bilanz, GuV und Anhang) sowie der Lagebericht sind nach gesetzlicher Vorgabe strukturiert. Auch der vom Jahresabschlussprüfer erstellte Prüfungsbericht ist weitgehend inhaltsgleich und einheitlich gegliedert (betrifft z.B. die Grunddaten der wirtschaftlichen und rechtlichen Verhältnisse).

Die Grafik 3 zeigt die einzelnen Untersuchungsgegenstände im Rahmen einer Financial Due Diligence unterschieden nach sachbezogenen und funktionsbezogenen Untersuchungsgebieten. In den letzten Jahren sind zudem Themen der Nachhaltigkeit in den Blickpunkt ge-

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

raten. Hier ist die sog. ESG-Berichterstattung im Lagebericht (§ 289b HGB) zu nennen. Es gibt allerdings einen Schwellenwert (derzeit 1.000 Beschäftigte), weswegen kleinere Sozialunternehmen nicht unter die zusätzlichen Berichtspflichten fallen.

Ziele und Funktionen der Financial Due Diligence

Am Ende einer Financial Due Diligence steht eine „Aussage mit hinreichender Sicherheit darüber, ob nicht sogenannte „Deal Breaker“ oder „Show Stopper“ vorliegen“¹². Unter die genannten Begriffe fasst man die Kriterien, die den potentiellen Käufer davon abhalten, das Unternehmen zu erwerben. Von den Feststellungen her sind drei Kernaussagen möglich¹³:

- Die erste lautet: Es ergeben sich keine wesentlichen Erkenntnisse, die in irgendeiner Weise in den Kaufpreisverhandlungen oder im Kaufvertrag zu berücksichtigen wären. Eine solche Aussage dürfte in der Praxis eher ein Ausnahmefall sein.
- Zweitens ergeben sich wesentliche Erkenntnisse, die entweder in den Kaufpreisverhandlungen oder/und im Kaufvertrag ihren Niederschlag finden sollten, die aber grundsätzlich der Transaktion nicht entgegenstehen. Diese Erkenntnisse werden neudeutsch als „Deal Issues“ bezeichnet.
- Drittens können sich wesentliche Erkenntnisse ergeben, die dazu führen, dass die Transaktion abgebrochen wird. Hierbei handelt es sich um sogenannte „Deal Breaker“. In der Praxis sind hier bestehende Altlasten bei Grundstücken, Umweltauflagen oder ungeklärte Markenrechte zu nennen.

Von den generellen Zielen her sind die Financial Due Diligence und die Due Diligence weitgehend gleich einzuschätzen. Aus der Überprü-

fung der wesentlichen Aspekte der Finanz-, Vermögens, und Ertragslage soll es dem potentiellen Investor ermöglicht werden, das zukünftige Erfolgspotential des Unternehmens zu erkennen. Mögliche Risiken, die den weiteren Verhandlungen entgegenstehen oder sich unmittelbar auf den Kaufpreis auswirken könnten, sind durch die Financial Due Diligence zu identifizieren¹³. Die Due Diligence ist weiter ausgerichtet und betrachtet neben den finanziellen Aspekten auch rechtliche, steuerliche, marktseitige, personelle, organisatorische und Umweltaspekte. Generell geht es bei allen Untersuchungen darum, die Informationsasymmetrie, wie sie für Käufer und Verkäufer besteht, zu verringern. Nicht zuletzt soll die sorgfältige und vertiefte Analyse eine wichtige Dokumentationsgrundlage für etwaige Rechtsstreitigkeiten nach dem Unternehmenskauf liefern¹⁵. Alle Sachverhalte, das Vermögen und die Schulden sowie die schwebenden Geschäfte, die dem Käufer und seinen Beratern im Rahmen der vertieften Prüfung offen gelegt wurden, sind dokumentiert. Der Käufer kann zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr einwenden, dass ihm bestimmte Sachverhalte nicht genannt wurden.

Funktionen des Wirtschaftsprüfers

Wirtschaftsprüfer nehmen im Rahmen von Due Diligence und insbesondere auch der Financial Due Diligence Prüfungen eine zentrale Rolle ein. Bei Unternehmenskäufen und -verkäufen können Wirtschaftsprüfer drei Rollen einnehmen:

1. neutraler Gutachter
2. Berater
3. Schiedsgutachter

Diese Rollen sind in vielen Fällen auch mit der Ableitung eines Unternehmenswertes verbunden¹⁶.

Als neutraler Gutachter kann die Wirtschaftsprüferin bzw. der Wirtschaftsprüfer dazu eingesetzt werden, einen objektivierte Unternehmenswert zu ermitteln. Auf dessen Grundlage findet dann der Austausch zwischen Käufer und Verkäufer statt. Wenn der Kaufinteressent nicht zu früh über alle kritischen Details des Kaufobjektes informiert werden soll, kann der Wirtschaftsprüfer als neutraler Sachverständiger eingeschaltet werden. Er unterliegt dem Verschwiegenheitsgebot und kann im Vorfeld die notwendige Datenbasis aufbereiten (Machbarkeitsüberlegungen). Beiden Verhandlungsparteien kann er komprimierte Informationen über die Ertragskraft des Unternehmens vermitteln. Mitunter wird durch den neutralen Gutachter ein objektivierter Unternehmenswert ermittelt.

Eine zweite Rolle, welche die Wirtschaftsprüferin bzw. der Wirtschaftsprüfer im Rahmen von Transaktionen einnehmen kann, ist die des Beraters für die Käufer- oder Verkäuferseite.

Sowohl Käufer als auch Verkäufer können von einem Wirtschaftsprüfer subjektive Entscheidungswerte einholen und sich bei den Akquis- bzw. Veräußerungsprozessen beraten lassen. Unter Einbezug von Wünschen und Vorstellungen des Auftraggebers ermittelt er eine Preisober- bzw. Preisuntergrenze. Dann ist der Wirtschaftsprüfer jedoch nicht mehr als neutraler Gutachter tätig und ist bei der subjektiven Meinungsunterstützung des Auftraggebers behilflich. Primäre Aufgaben des Wirtschaftsprüfers als Berater ist es, entsprechendes Know How zur Verfügung zu stellen, beratend bei der Wertfindung zur Seite zu stehen sowie nachvollziehbares Bewertungskalkül sicherzustellen und subjektive Wertvorstellungen auf Realisierbarkeit zu prüfen¹⁷. Nicht selten werden Wirtschaftsprüferinnen bzw. Wirtschaftsprü-

fer zur Schlichtung von Konflikten zwischen den Parteien herangezogen. Als Schiedsgutachter soll der Wirtschaftsprüfer zwischen den verschiedenen Wertvorstellungen der Beteiligten vermitteln. Basis einer vermittelnden Rolle ist die genaue und objektive Prüfung des Unternehmens. In seiner Rolle als Schiedsgutachter muss der Wirtschaftsprüfer die subjektiven Vorstellungen beider Parteien berücksichtigen und fair und transparent ein neutrales Urteil abgeben.

Informationsgrundlage

Für die Financial Due Diligence bieten sich sowohl externe als auch interne Informationsgrundlagen an. In der Praxis hängt es von einer Vielzahl von Komponenten ab, welche Informationen benötigt werden. Viele Unternehmen liefern sehr detaillierte Dokumente, was auf der einen Seite gut ist, um die exakten Angaben für die finanziellen Verhältnisse des Unternehmens zu ermitteln, auf der anderen Seite kann der hohe Detaillierungsgrad es erschweren, den Überblick über das Wesentliche zu behalten¹⁸. Ein weiterer Aspekt ist der Grad der Vertraulichkeit. Er entscheidet, auf welche Daten das Untersuchungsteam zugreifen kann. Etwa sind hier wettbewerbsrelevante Informationen zu Margen einzelner Produkte bzw. Kunden- und Lieferantenverträge zu nennen. Es bietet sich bzgl. solcher sensibler Informationen an, die Financial Due Diligence in mehrere Phasen zu unterteilen:

- Allgemeine finanzielle Informationen werden in einer ersten Analysephase zur Verfügung gestellt.
- Besonders sensible Informationen, wie spezifische Lieferantenverträge und die Vergütung des oberen Managements werden häufig zurückgehalten und erst in einer sehr späten Phase der Transaktion preisgegeben.

Ein zusätzlicher Faktor ist der allgemeine Zugang zur Datenbasis. Dies geschieht häufig über einen digitalen Zugang zu einem von Unternehmen zur Verfügung gestellten Datenraum. Dieser enthält jedoch nur die von dem Unternehmen preisgegebenen Informationen und ist unvollständig. Fragen und Anforderungen von besonderen Daten können zwar meist gestellt werden, werden jedoch in der Praxis auf eine bestimmte Grenze reduziert. Das Untersuchungsteam hat ebenfalls nur beschränkt Möglichkeit, sich bei dem oberen Management über bestimmte Daten zu informieren, da diese nicht während des gesamten Prozesses verfügbar sind. Eine besonders hervorzuhebende Rolle spielt die Verhandlungsposition des Verkäufers. Er kann letztendlich selbst entscheiden, auf welche Informationen der mit der Financial Due Diligence Beauftragte zugreifen kann. Befindet sich das Unternehmen in einer starken Verhandlungsposition (etwa wegen einer starken Marktstellung), wird der Veräußerer zurückhaltend mit spezifischen Informationen sein und eher nach dem Motto „Take it or leave it“ reagieren. Hat er dagegen eine eher schwache Position, gibt der Veräußerer tendenziell mehr Informationen preis und wird auf die genauen Wünsche des potenziellen Käufers eingehen. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass mangelnde Transparenz zu Kaufpreisminderungen führt. Unsicherheiten auf der Seite des Käufers schlagen negativ bei dem angebotenen Kaufpreis bzw. bei Vertragsklauseln zur Wertanpassung zu Buche. In den folgenden Unterabschnitten wird zwischen externen und internen Informationsgrundlagen unterschieden.

Externe Informationsgrundlagen

Die wesentlichen externen Informationsquellen werden oftmals zur Vorbereitung auf die Transaktion, zur Absicherung und Plausi-

bilisierung der intern erhaltenen Informationen und Ergänzung verwendet. Typischerweise werden folgende Quellen verwendet: Informationsmemorandum der für den Verkauf beauftragten Investmentbank, Auskünfte und Befragung des Abschlussprüfers des Zielunternehmens, Auskünfte von Lieferanten und Kunden (beides steht unter dem Zustimmungsvorbehalt des Zielunternehmens), Marktstudien, Analystenveröffentlichungen, sonstige Publikationen und Presseveröffentlichungen im Zusammenhang mit dem Zielunternehmen oder deren Töchter sowie deren relevanten Märkte, Handelsregisterauszüge, etc.¹⁹.

Interne Informationsgrundlagen

Zu den grundlegenden internen Informationsquellen zählen: Betriebsbesichtigungen, Management-Präsentationen, Interviews mit Mitarbeitern und dem Management, Internes Rechnungswesen (Management Reporting, mit Angaben, die die Werttreiber des Zielunternehmens aufzeigen: Produkt- und Serviceergebnisrechnungen, detaillierte Aufschlüsselung der wesentlichen Aufwendungen und Erträge, Preis-/Mengengerüste (z.B. der Umsätze, Materialaufwendungen, Personalkosten, Währungseffekte etc.), Protokolle der Geschäftsleitung, des Aufsichtsrates und der Gesellschafterversammlungen, Jahresabschlüsse, Lohn-, Gehalts- und Sozialleistungsinformationen, Pensionsgutachten und Hochrechnungen bezüglich deren künftiger Entwicklung, Lieferanten- und Kundeninformationen, Abhängigkeiten und Konzentration, Preis- und Preisnachlassstrukturen, repräsentative und/oder wesentliche Verträge, etc.). Zur Sicherstellung der Geheimhaltung wird üblicherweise eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet oder im „Letter of Intent“ eine entsprechende Vorkehrung getroffen²⁰.

Literaturverzeichnis

- Beisel, Daniel/Andreas, Friedhold E. (2010) Becksches Mandatshandbuch Due Diligence, C. H. Beck, München
- Berens, Wolfgang/Brauner, Hans U./Strauch, Joachim (Hrsg.) (2011) Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Aufl. (Schriftenreihe Der Betrieb), Düsseldorf
- Peter Binger/Friedrich Vogelbusch (2022) Corporate Governance und Compliance in Krankenhäusern, in: das Krankenhaus, 12/2022, S. 1136 ff
- Diakonie Bundesverband (2016) Soziales Unternehmertum in EU und Diakonie. Trends und Impulse, Berlin
- Drukarczyk, Jochen/Ernst, Dietmar (2010) Branchenorientierte Unternehmensbewertung, 3. Aufl., Vahlen, München
- Notar Volker Heinze/ Friedrich Vogelbusch, Handbuchartikel „Kommentar Umwandlungsgesetz und Umwandlungssteuergesetz“, in: Stefan Winheller, Stefan Geibel und Monika Jachmann-Michel (Hrsg.) Gesamtes Gemeinnützigkeitsrecht, nomos-Verlag (2. Aufl.), S. 1156 ff
- Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.) (2014) WP-Handbuch Band II. Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Beratung, idw Verlag, Berlin, Düsseldorf
- Picot, Gerhard (Hrsg.) (2011) Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung - Durchführung - Integration, Schäffer-Poeschel, 5. Aufl.
- Poll, Jens/Fehlberg, Ingo/Franke, Bert (Hrsg.) (2016) Die Bewertung von Krankenhäusern, 2. Aufl., HDS-Verlag, Weil im Schönbuch
- Pomp, Thomas (2015) Praxishandbuch Financial Due Diligence, Springer Gabler, Wiesbaden
- Teterin, Andrej (2006) Unternehmensbewertung von Non-Profit Unternehmen (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft), Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin
- Schramm, Marianne/Hansmeyer, Ekkehart (Hrsg.) (2009) Transaktionen erfolgreich Managen, Vahlen, München
- Vogelbusch, Friedrich (2013) Verschärfte Anforderungen an Mitglieder von Aufsichtsgremien in Non Profit Unternehmen, in: npor, S. 130 ff.
- Vogelbusch, Friedrich (2014) Finanzierung von diakonischen, caritativen und kirchlichen Unternehmen. Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Finanzierung, in: kvi im dialog, H.4/2014, S. 6 ff.
- Vogelbusch, Friedrich (2018) Management für Sozialunternehmen - Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit zahlreichen Illustrationen und Praxisbeispielen, Vahlen, München
- Vogelbusch, Friedrich (2018) Management für Sozialunternehmen - Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit zahlreichen Illustrationen und Praxisbeispielen, Vahlen, München
- Vogelbusch, Friedrich (2018) Der Aufsichtsrat in gemeinnützigen Unternehmen, in: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG) 30/2018, S. 1161 ff
- Vogelbusch, Friedrich (2020) Rechnungslegung für Vereine, Finanzielle Entscheidungen erfolgreich vorbereiten, korrekt an Gremien und die Mitgliederversammlung berichten, Haufe Group, Freiburg, München, Stuttgart
- Vogelbusch, Friedrich (2020) Rechnungslegung - Instrumente der finanziellen Rechenschaft in Verbänden, in: Verbandsmanagement -Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen (Hrsg. Marcus Stumpf), Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 509 ff.

Fußnoten

- ¹ Vgl. zur Herkunft des Begriffs (amerikanischer Securities Act aus dem Jahre 1933 und Securities Exchange Act aus dem Jahre 1934) Picot (Hrsg.) (2011) Handbuch Mergers & Acquisitions, S. 253. Weitere Hinweise finden sich beim Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.) (2014) WP-Handbuch Band II. Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Beratung, S. 309 ff.
- ² Vgl. die Darstellung der seitdem geltenden „Business Judgement Rules“ bei Vogelbusch (2013) Verschärfte Anforderungen an Mitglieder von Aufsichtsgremien in Non Profit Unternehmen, in: npor, S. 131. Siehe auch WP-Handbuch II (2014), aaO, S. 311.
- ³ Pomp (2015) Praxishandbuch Financial Due Diligence, S. 25 ff.
- ⁴ Berens/Brauner/Strauch (Hrsg.) (2011) Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, S. 383 ff.
- ⁵ Schramm/Hansmeyer (Hrsg.) (2009) Transaktionen erfolgreich Managen, S. 98.
- ⁶ Poll/Fehlberg/Franke (2016), aaO, 46.
- ⁷ Vgl. die Darstellung im WP-Handbuch II (2014), aaO, S. 310 f. und Poll/Fehlberg/Franke (2016), aaO, 46.
- ⁸ Vgl. Beisel/Andreas (2010) Becksches Mandatshandbuch, § 33 Vorbemerkungen, Rz.1.
- ⁹ Siehe hierzu die Darstellungen bei Poll/Fehlberg/Franke (2016), aaO, S. 45 und Picot (Hrsg.) (2011) Handbuch Mergers & Acquisitions, S. 267.
- ¹⁰ Vgl. Poll/Fehlberg/Franke (2016), aaO, S. 45
- ¹¹ Vgl. Picot (2011), aaO, S. 267.
- ¹² Poll/Fehlberg/Franke (2016), aaO, S. 44.
- ¹³ Vgl. Berens/Brauner/Strauch (2011), aaO, S. 403 und Poll/Fehlberg/Franke (2016), aaO, S. 44.
- ¹⁴ Vgl. Poll/Fehlberg/Franke (Hrsg.) (2016), aaO, S. 44
- ¹⁵ Vgl. Berens / Brauner / Strauch (Hrsg.) (2011), aaO, S. 387.
- ¹⁶ WP-Handbuch II (2014)aaO, S. 5 ff.
- ¹⁷ Vgl. WP-Handbuch Band II (2014), Seite 4 ff.
- ¹⁸ Vgl. Berens/Brauner/Strauch (2011), aaO, S. 389
- ¹⁹ Vgl. Beisel/Andreas (2010), aaO, § 34, Rz. 10
- ²⁰ Vgl. Beisel/Andreas (2010), aaO, § 34, Rz. 9.

Digitale Beschaffungsprozesse als Tax-Compliance-Instrument

E-Rechnung und § 2b UStG bei Bistümern und kirchlichen Körperschaften¹

Ein Beitrag von Stefan Meenken
und Iveta Schuster

Die fortschreitende Digitalisierung verändert Kontrollprozesse grundlegend. Moderne Beschaffungs-, Rechnungs- und Kontrollprozesse müssen (künftig) nicht nur wirtschaftlich effizient ausgestaltet sein, sondern zugleich den Anforderungen des Umsatzsteuerrechts genügen.

Digitale End-to-End-Prozesse ermöglichen eine durchgängige Dokumentation, erhöhen die Transparenz und schaffen die Grundlage für eine revisionssichere Prozesslandschaft.² Bereits in der Phase der Bedarfsanforderung sind wesentliche umsatzsteuerliche und dokumentationsrelevante Sachverhalte zu berücksichtigen, die für die spätere steuerliche Beurteilung von Bedeutung sind. Mitarbeitende sollten frühzeitig beurteilen, ob eine Beschaffung ganz oder teilweise einer unternehmerischen Tätigkeit zuzuordnen ist und in welchem Umfang ein Vorsteuerabzug nach § 15 UStG in Betracht kommt. Diese Beurteilung beeinflusst nicht nur die umsatzsteuerliche Behandlung der Eingangsleistung, sondern auch die spätere buchhalterische Abbildung und Dokumentation. Erfolgt die Nutzung eines Wirtschaftsguts sowohl für unternehmerische als auch für nicht-unternehmerische Zwecke, sind die Nutzungsanteile sachgerecht gemäß § 15 Abs. 4 UStG i.V.m. Abschnitt 15.2c UStAE zu ermitteln und nachvollziehbar zu dokumentieren und abzugrenzen.

Darüber hinaus sind bereits im Rahmen der Bedarfsanforderung



Abb.: Colourbox

Die fortschreitende Digitalisierung verändert Kontrollprozesse grundlegend.

und Bestellung weitere relevante Informationen zu erfassen. Hierzu gehören insbesondere die zutreffende Zuordnung des Beschaffungsvorhabens zu einer Anlage, einer Kostenstelle, einem PSP-Element, die Identifikation der leistungsempfangenden Organisationseinheit, die Auswahl geeigneter Lieferanten sowie die Erfassung steuerrelevanter Stammdaten. Fehler oder unvollständige Angaben in diesen frühen Prozessphasen können sich entlang des gesamten Purchase-to-Pay-Prozesses⁴ fortsetzen und zu fehlerhaften Steuerkennzeichen, unzutreffenden Buchungen oder einer fehlerhaften Vorsteuerbehandlung führen.⁵

Der Einsatz integrierter ERP-Systeme, einschließlich des Rechnungsworksflows, wie SAP S/4HANA, ermöglicht es, steuerlich relevante Informationen bereits bei der Erfassung der Bedarfsanforderung strukturiert zu erfassen und ohne

Medienbrüche in die nachfolgenden Prozessschritte zu übernehmen.

Durch standardisierte Workflows, automatisierte Genehmigungsprozesse sowie regelbasierte Steuerfindung können manuelle Fehler reduziert und die Qualität der steuerlichen Daten nachhaltig verbessert werden. Gleichzeitig werden die Anforderungen an Nachvollziehbarkeit, Vollständigkeit und Unveränderbarkeit digitaler Aufzeichnungen unterstützt, wie sie insbesondere durch die Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form (GoBD) gefordert werden.⁶

Für kirchliche und öffentlich-rechtliche Körperschaften (u.a. Bistümer, Kirchengemeinden, Stiftungen etc.) ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Neben den allgemeinen Regelungen des

Umsatzsteuerrechts sind die besonderen Vorgaben des § 2b UStG zu berücksichtigen. Die Vorschrift, die durch das Steueränderungsgesetz 2015 eingeführt und zum 1. Januar 2016 in Kraft gesetzt wurde, regelt die Unternehmereigenschaft juristischer Personen des öffentlichen Rechts neu. Nach Auslaufen der Übergangsregelung des § 27 Abs. 22a UStG ist sie nach derzeitigem Stand ab dem 1. Januar 2027 verpflichtend anzuwenden.

Die Abgrenzung zwischen hoheitlicher und unternehmerischer Tätigkeit, unterschiedliche Finanzierungsformen sowie steuerfreie und steuerpflichtige Umsätze erfordern bereits zu Beginn des Beschaffungsprozesses eine zutreffende steuerliche Einordnung. Eine fehlerhafte Zuordnung kann sowohl Auswirkungen auf den Vorsteuerabzug als auch auf die umsatzsteuerliche Behandlung nachgelagerter Geschäftsvorfälle haben.

Vor diesem Hintergrund kommt der Digitalisierung des Purchase-to-Pay-Prozesses nicht lediglich eine organisatorische oder technische Bedeutung zu. Vielmehr stellt sie ein wesentliches Instrument zur Sicherstellung der Tax Compliance dar.

Die frühzeitige Integration steuerlicher Prüfungen in digitale Prozessabläufe verbessert die Datenqualität, reduziert Korrekturaufwand und schafft die Voraussetzungen für eine ordnungsgemäße, transparente und revisionssichere Abwicklung von Beschaffungs- und Rechnungsprozessen.

3-Way-Match – Erster Schlüsselbegriff der digitalen Beschaffung

Das 3-Way-Match ist eine der wichtigsten Kontrollmethoden im digitalen Beschaffungsprozess. Es bezeichnet den automatischen Abgleich von drei zentralen Dokumenten:

Bestellung (ohne Bestellanforderung)

Die genehmigte Bestellung mit Artikeln, Menge, Preis und Lieferstelle

Wareneingangsbeleg / Lieferschein oder Leistungsnachweis

Die Bestätigung der tatsächlich gelieferten Ware, Leistung (Wareneingang/ Leistungsempfang)

Eingangsrechnung

Die Rechnung des Lieferanten mit allen Pflichtanforderungen gemäß § 14 UStG

Nur wenn alle drei Dokumente inhaltlich übereinstimmen – also Artikel, Menge, Preis und Lieferstelle, kann die Rechnung automatisch zugeordnet und gebucht werden. In bestimmten Fällen kann sie zudem automatisch für den Zahllauf freigegeben werden. Weichen die Dokumente voneinander ab, stoppt das System den Prozess und leitet die Rechnung zur manuellen Prüfung für die/den Bearbeiter/in weiter. Das 3-Way-Match ist damit nicht nur ein Werkzeug, sondern auch ein wirksamer Schutz vor Fehlbuchungen, Doppelzahlungen und betrügerischen Rechnungen. Im Kontext des § 15 UStG stellt dieser Prozess sicher, dass der Vorsteuerabzug nur dann geltend gemacht wird, wenn Lieferung und ordnungsgemäße Rechnung tatsächlich auch vorliegen.⁷

Das 3-Way-Match und der 3-Punkte-Validierungsbericht sind keine isolierten Werkzeuge – sie ergänzen sich gegenseitig und bilden gemeinsam die Grundlage für einen rechts-sicheren, vollständig digitalisierten Beschaffungsprozess. Beide Instrumente sichern die Einhaltung umsatzsteuerlicher Anforderungen ab.

Das 3-Way-Match ist ein Absicherungs- und Nachweisinstrument, das prüft, ob die beiden gesetzlichen Tatbestände des § 15 UStG erfüllt sind. Lieferung sowie die Leistung und die ordnungsgemäße Rechnung müssen vorliegen. Ohne den dokumentierten Wareneingang (Lieferschein/Leistungsnachweis) und die übereinstimmende Bestellung ist der Vorsteuerabzug nicht möglich (Achtung: Vorsteueraufteilung bei gemischter Nutzung). Der 3-Punkte-Validierungsbericht stellt sicher, dass die Rechnung selbst den Anforderungen der §§ 14 und 14a UStG entspricht – formal, strukturell und inhaltlich korrekt. Nicht der Gesetzgeber macht aus 3-Way-Match und Validierungsbericht eine Einheit, sondern die Praxis moderner Tax-Compliance- und ERP-Systeme sorgt dafür.

Erst wenn beide Prozesse erfolgreich durchlaufen wurden, kann sich ein Unternehmer im Sinne des BMF-Schreibens vom 15. Oktober 2025 (Rn. 35a⁸) als ordentlicher Kaufmann auf das Ergebnis der Validierung verlassen und die Rechnung automatisch buchen lassen. Fehlt einer der beiden Prozesse, ist diese Verlässlichkeit nicht gegeben – weder gegenüber der Finanzverwaltung noch im Falle einer Betriebsprüfung. Im BMF-Schreiben vom 15.10.2025⁹ findet sich zudem eine Aussage, die in der Praxis häufig zu Missverständnissen führt: „Eine Validierung der E-Rechnung ersetzt nicht die dem Empfänger obliegende Pflicht zur Überprüfung der Rechnung auf Vollständigkeit und Richtigkeit (vgl. Abschnitt 15.2a Abs. 6 und 15.11 Abs. 3 UStAE), sondern unterstützt ihn hierbei.“ Bei der Auslegung dieser Anforderung ist stets der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu beachten. Zu den gesetzlich vorgeschriebenen Rechnungsangaben zählen beispielsweise die Umsatzsteuer-Identifikations- oder die Steuernummer des leistenden Unternehmers. Deren Gültigkeit bzw. Richtigkeit

musste grundsätzlich zum Zeitpunkt der Rechnungsausstellung überprüfbar sein. Entscheidend ist vielmehr, dass der Unternehmer angemessene und wirksame Kontrollprozesse eingerichtet hat, um die Ordnungsmäßigkeit eingehender Rechnungen sicherzustellen. Sind einzelne Angaben dennoch unrichtig und war dies für den Unternehmer trotz ordnungsgemäß ausgestalteter Prozesse nicht erkennbar, bleibt der Vorsteuerabzug grundsätzlich erhalten, sofern die übrigen Voraussetzungen für den Vorsteuerabzug erfüllt sind.

Der 3-Punkte-Validierungsbericht im Kontext der E-Rechnung – Zweiter Schlüsselbegriff der digitalen Beschaffung

Gemäß dem BMF-Schreiben vom 15. Oktober 2025 (Rn. 35a)¹⁰ kann sich ein Unternehmer bei Beachtung der Sorgfaltspflichten eines ordentlichen Kaufmanns auf das technische Ergebnis einer Validierung verlassen. Der Validierungsbericht prüft eingehende E-Rechnungen auf drei Fehlerklassen:

Formatfehler

Die Rechnungsdatei entspricht nicht den zulässigen Syntaxen (z. B. kein gültiges Format der XRechnung- oder ZUGFeRD-Format). Eine solche Datei gilt nicht als E-Rechnung, sondern als „sonstige Rechnung“.

Geschäftsregelverstöße

Die Rechnung enthält strukturelle Fehler, die gegen definierte Geschäftsregeln verstoßen (z. B. fehlende Pflichtfelder im XML-Datensatz).

Inhaltsfehler

Die Rechnung verstößt gegen umsatzsteuerliche Pflichtangaben gemäß §§ 14 Abs. 4 und 14a UStG (z. B. falsche oder fehlende handelsübliche Bezeichnung(en) der Leistung(en) oder Lieferung(en)).



Eckdaten eines 3-Punkte-Validierungsberichts

Nur wenn alle drei Prüfschritte bestanden werden, kann die Rechnung weiterverarbeitet werden. Die erfolgreiche Validierung unterstützt die automatisierte Weiterverarbeitung, ersetzt aber nicht die inhaltliche Rechnungseingangsprüfung. Der Validierungsbericht sollte aus Nachweis- und Tax-Compliance-Gründen aufbewahrt werden – er dient als Nachweis der ordnungsgemäßen Prüfung, die eine der Voraussetzungen des Vorsteuerabzugs nach § 15 UStG absichert.

(Kurzfristiger) Handlungsbedarf für Bistümer und kirchliche Körperschaften

Wer digitale Beschaffungsprozesse konsequent umsetzt – vom 3-Way-Match bis zum Validierungsbericht – schafft nicht nur Effizienz, sondern auch Rechtssicherheit. Das Umsatzsteuergesetz ist dabei kein Hindernis, sondern vielmehr ein Qualitätsmaßstab, der sauber strukturierte und durchgängig dokumentierte Prozesse gezielt unterstützt. Dadurch werden Risiken reduziert und eine hohe Transparenz entlang der gesamten Prozesskette sichergestellt. Zusätzlich erhält das Controlling ein vollständiges und aktuelles Bild der Geschäftsvorfälle und kann dadurch frühzeitig erkennen, steuern und rechtzeitig auf Abweichungen reagieren.

Für Bistümer und andere kirchliche Körperschaften kommt der Digitalisierung des Purchase-to-Pay-Prozesses eine besondere Bedeutung zu. Bistümer bewegen sich in einem komplexen rechtlichen Umfeld, das neben den allgemeinen handels- und steuerrechtlichen Vorschriften auch kirchenspezifische Organisationsstrukturen sowie die Besonderheiten des Umsatzsteuerrechts berücksichtigt. Insbesondere die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche – etwa hoheitliche beziehungsweise kirchliche Aufgaben, vermögensverwaltende Tätigkeiten und unternehmerische Leistungen – erfordern eine eindeutige Zuordnung der Geschäftsvorfälle bereits im Beschaffungsprozess. Fehlerhafte Klassifizierungen können sich unmittelbar auf die umsatzsteuerliche Behandlung, den Vorsteuerabzug und die Einhaltung der Dokumentationspflichten auswirken.¹¹ Digitale, standardisierte Prozessabläufe bieten die Möglichkeit, steuerlich relevante Informationen bereits bei der Bedarfsanforderung systemgestützt zu erfassen und über den gesamten Purchase-to-Pay-Prozess hinweg konsistent fortzuführen. Die Verwendung standardisierter Stammdaten, automatisierter Prüfmechanismen sowie elektronischer Genehmigungs- und Validierungsverfahren unterstützt dabei die Einhaltung interner Kontrollsysteme

(IKS) und stärkt zugleich die Tax Compliance der Organisation. Gerade in dezentral organisierten Bistümern mit zahlreichen Kirchengemeinden, Einrichtungen und verbundenen Rechtsträgern tragen einheitliche Prozesse wesentlich zur Sicherstellung einer konsistenten steuerlichen Behandlung vergleichbarer Geschäftsvorfälle bei.

Darüber hinaus ermöglichen integrierte ERP-Systeme wie SAP S/4HANA eine revisionssichere Dokumentation sämtlicher Prozessschritte sowie eine lückenlose Nachvollziehbarkeit der Entscheidungs- und Genehmigungsketten. Dies erleichtert sowohl interne Kontrollen als auch die Vorbereitung und Durchführung steuerlicher Außenprüfungen. Gleichzeitig schafft die zentrale Verfügbarkeit qualitätsgesicherter Daten die Grundlage für aussagekräftige Auswertungen im Finanz- und Teilnehmungscontrolling sowie für ein wirksames Risikomanagement. Vor dem Hintergrund steigender regulatorischer Anforderungen, der verpflichtenden elektronischen Rechnung und der zunehmenden Digitalisierung der Finanzverwaltung gewinnen integrierte digitale Beschaffungsprozesse daher auch für kirchliche Körperschaften als Bestandteil einer modernen und rechtssicheren Verwaltungsorganisation zunehmend an Bedeutung.

Für eine erfolgreiche Transformation müssen bestehende Strukturen neu gedacht sowie Verantwortlichkeiten klar definiert und neu verteilt werden. Die betroffenen Mitarbeitenden sollten bereits etwa ein Jahr vor der Umstellung ihre zukünftigen Aufgaben kennen und gezielt darauf vorbereitet sowie entsprechend geschult werden. Fehler in den Stammdaten oder fehlerhafte Eingaben zu Beginn des Prozesses können später zu erheblichem Mehraufwand bei Prüfungs- und Korrekturprozessen führen.



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.



Iveta Schuster ist - SAP S/4HANA ERP Business Process-Spezialistin im Bischöflichen Generalvikariat in Trier im Team Finanzdisposition und Spezialgebiete [B 6.2.3]. Sie begleitet die Umsetzung fachlicher Anforderungen zum SAP S/4HANA-System und stellt sicher, dass Prozesse effizient, standardkonform und anwenderorientiert gestaltet werden.

Literaturhinweise

¹ Dieser Beitrag ist in nichtdienstlicher Funktion entstanden und stellt wesentliche Auffassungen der Verfasser dar. Die aufgeführten Informationen dienen der Sensibilisierung und ersetzen keineswegs eine vollumfängliche, individuelle und ganzheitliche steuerliche/betriebswirtschaftliche Beratung.

² Siehe allgemeine Anforderungen an ordnungsgemäße Rechnungs- und Nachweisprozesse im Kontext der E-Rechnung und der umsatzsteuerlichen Dokumentationspflichten, siehe §§ 14, 14a UStG, 31 UStDV.

³ Im Folgenden ist die Rede von Unternehmer. Dies schließt alle unternehmerisch tätigen kirchlichen Einrichtungen ein, insbesondere Körperschaften i.S. des § 2b UStG.

⁴ Der Purchase-to-Pay-Prozess (P2P) umfasst die gesamte Kette der Unternehmensbeschaffung. Er beginnt mit der Bedarfsmeldung, geht über die Bestellung, den Wareneingang (und Leistungsnachweis) und die Rechnungsprüfung bis hin zur Bezahlung des Lieferanten. Das Ziel ist die Optimierung und lückenlose Kontrolle der Ausgaben.

⁵ Zur korrekten Vorsteueraufteilung, siehe § 15 Abs. 1 S. 2 UStG sowie Regelungen zur Aufteilung von Vorsteuerbeträgen nach § 15 Abs. 4 UStG. Beispiele: Abschnitt 15.17 UStAE („Aufteilung der Vorsteuerbeträge nach § 15 Abs. 4 UStG“).

⁶ Ergänzend ist hier anzuführen, dass Abschlussarbeiten künftig zunächst monatlich und perspektivisch, sofern möglich, auch täglich automatisiert bereitgestellt werden sollten.

⁷ In Fällen, in denen die Zahlung vor der Lieferung auf Grundlage einer Vorauszahlungsrechnung bereits geleistet wurde (Anzahlungen bzw. Vorauszahlungen) kann der Vorsteuerabzug bereits geltend gemacht werden, wenn die Anzahlung geleistet wurde und eine Rechnung mit gesondertem Umsatzsteuerausweis vorliegt, s. BFH, Urteil vom 04.12.2025 – V R 38/23.

⁸ BMF-Schreiben vom 15. Oktober 2025 III C 2 – S 7287-a/00019/007/243: Einführung der obligatorischen elektronischen Rechnung; Änderung des Umsatzsteuer-Anwendungserlasses (UStAE).

⁹ Ebenda.

¹⁰ Ebenda.

¹¹ Es sind hier die vier bekannten Sphären im Steuerrecht klar voneinander abzugrenzen: ideeller Bereich vs. Vermögensverwaltung vs. Zweckbetrieb vs. steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb.

§ 2b UStG: Was kirchliche Körperschaften jetzt wissen müssen

Ein Beitrag von Nele Dorstel
und Annika Ort

Mit der verpflichtenden Anwendung des § 2b UStG wird die bisherige Anknüpfung der Umsatzsteuer an den Betrieb gewerblicher Art (BgA) durch eine grundlegend neue Systematik abgelöst – mit weitreichenden Folgen für Kirchengemeinden, Kirchenkreise und weitere kirchliche Rechtsträger. Der nachfolgende Beitrag gibt einen kompakten Überblick über die wesentlichen Änderungen, zeigt typische Anwendungsfälle auf und benennt die konkreten Handlungsschritte bis zur verpflichtenden Umstellung.

Vorher und nachher: Was sich durch § 2b UStG ändert

Für kirchliche Körperschaften stellte sich die umsatzsteuerliche Beurteilung bislang vergleichsweise deutlich dar: Umsatzsteuerliche Verpflichtungen entstanden im Wesentlichen nur dort, wo körperschaftsteuerlich ein Betrieb gewerblicher Art (BgA) vorlag, also eine wirtschaftliche Betätigung von einigem Gewicht, deren jährliche Einnahmen die maßgeblichen Umsatzgrenzen von 45.000 Euro überschritten.

Die Vermögensverwaltung wie die klassische Wohnungsvermietung, hoheitliche Aufgaben wie der Kirchensteuereinzug oder Friedhofsgebühren und viele kleinere Aktivitäten blieben vollständig außerhalb des Umsatzsteuerrechts. Die Frage lautete schlicht: „Haben wir einen BgA – ja oder nein?“ Wenn kein BgA vorlag, konnte auch das Thema Umsatzsteuer verneint werden.

Mit § 2b UStG kehrt sich diese Logik um. Die neue Grundannahme lautet: Kirchliche Körperschaften



Abb.: Colourbox

Der § 2b UStG wurde immer wieder durch großzügige Übergangsregelungen für viele kirchliche Träger aufgeschoben. Nach derzeitigem Stand wird die Anwendung des § 2b UStG zum 1. Januar 2027 verpflichtend.

des öffentlichen Rechts unterliegen grundsätzlich dem Umsatzsteuerrecht; nur bestimmte Tätigkeiten im Rahmen der öffentlichen Gewalt werden aus Wettbewerbsgründen herausgenommen.

In der Praxis bedeutet das, dass jede entgeltliche Tätigkeit auf privatrechtlicher Grundlage – also auf Basis von Mietverträgen, Dienstleistungsverträgen, Kaufverträgen oder Einspeiseverträgen – künftig grundsätzlich als unternehmerisches Handeln gilt. Diese Regelung gilt unabhängig davon, ob früher ein BgA bejaht wurde oder nicht. Ausgenommen bleiben können lediglich hoheitliche Hilfsgeschäfte, die in unmittelbarem Zusammenhang mit einer nicht steuerbaren Haupttätigkeit stehen und dieser nur untergeordnet dienen.

Einen Schutzraum bietet § 2b UStG weiterhin für Tätigkeiten, die auf einer öffentlich-rechtlichen

Grundlage erbracht werden, etwa aufgrund von Satzungen, kirchlichen Gesetzen oder Staatsverträgen. Solche Leistungen können „nicht steuerbar“ bleiben, wenn sie der Ausübung öffentlicher Gewalt dienen und keine größeren Wettbewerbsverzerrungen gegenüber privaten Anbietern verursachen. Der Gesetzgeber hat dafür in § 2b Abs. 2 und 3 UStG konkrete Kriterien geschaffen: Keine größeren Wettbewerbsverzerrungen liegen vor, wenn Umsätze aus gleichartigen öffentlich-rechtlichen Leistungen jeweils unter 17.500 Euro bleiben oder vergleichbare privatrechtliche Leistungen ohnehin zwingend umsatzsteuerfrei wären.

Darüber hinaus schützt § 2b Abs. 3 UStG Tätigkeiten mit gesetzlichem Vorbehalt sowie begünstigte Kooperationen mehrerer Körperschaften des öffentlichen Rechts, die gemeinsam eine öffentliche Aufgabe erfüllen.

Wann tritt § 2b UStG in Kraft und wie viel Zeit bleibt?

§ 2b UStG steht seit dem Jahr 2017 im Gesetz, wurde aber durch großzügige Übergangsregelungen für viele kirchliche Träger aufgeschoben. Nach derzeitigem Stand wird die Anwendung des neuen Rechts spätestens zum 1. Januar 2027 verpflichtend. Bis Ende 2026 können Optionsregelungen noch wirksam sein, sodass manche Körperschaften formal noch im alten System arbeiten.

Allerdings reicht es nicht aus, erst zum Stichtag 2027 mit der Umstellung zu beginnen: Bereits die erste Ausgangsrechnung ab dem 1. Januar 2027 muss umsatzsteuerlich korrekt gestellt werden. Wer zu diesem Zeitpunkt seine Tätigkeiten noch nicht analysiert und eingeordnet hat, wird zwangsläufig fehlerhafte Rechnungen ausstellen.

Typische Anwendungsfälle im kirchlichen Alltag

Vermögensverwaltung – differenziert betrachten. Unter dem alten Recht war Vermögensverwaltung pauschal kein BgA und damit umsatzsteuerlich irrelevant. Unter § 2b ist das anders: Vermietung und Verpachtung erfolgen regelmäßig auf privatrechtlicher Grundlage und sind damit unternehmerische Tätigkeiten. Entscheidend ist dann die Folgefrage, ob diese steuerpflichtig oder steuerfrei nach § 4 Nr. 12 UStG zu behandeln sind.

Langfristige Wohnungsvermietung einschließlich der Vermietung einer zugehörigen Garage ist zwar steuerfrei, aber nicht mehr „außerhalb des Systems“. Kurzfristige Vermietungen mit Beherbergungscharakter und separat vermietete Garagen oder Stellplätze ohne Wohnraumbezug sind hingegen steuerpflichtig. Ebenso steuerpflichtig ist die Vermietung



Wird ein Pfarrsaal für eine Veranstaltung mit Catering, Veranstaltungstechnik und Hausmeisterdiensten vermietet, kann dies steuerpflichtig sein.

von Gewerbeobjekten mit Inventar und Betriebsvorrichtungen. Die pauschale Aussage „Vermögensverwaltung ist nicht umsatzsteuerrelevant“ gilt unter § 2b nicht mehr – jede Vermietungsart muss einzeln betrachtet werden.

Die umsatzsteuerliche Behandlung von Pfarrsälen und Gemeinderäumen hängt maßgeblich von der Ausgestaltung ab. Wird ein Raum schlicht zur Nutzung überlassen – ohne Bewirtung, ohne Technik, ohne Reinigungsservice – liegt eine Vermietungsleistung vor, die regelmäßig steuerfrei bleibt. Wird der Pfarrsaal hingegen als Gesamtpaket mit Catering, Veranstaltungstechnik und Hausmeisterdiensten angeboten, entsteht ein Vertrag besonderer Art, der steuerpflichtig sein kann.

Für die Praxis bedeutet das: Wer Pfarrsäle vermietet, sollte die Vertragsgestaltung bewusst so wählen, dass die gewünschte steuerliche Rechtsfolge eintritt – entweder reine Raumüberlassung ohne

Nebenleistungen oder ein klar kalkuliertes steuerpflichtiges Leistungspaket mit entsprechendem Umsatzsteuerausweis.

Interne Unterstützung für kirchliche Einrichtungen auf öffentlich-rechtlicher Grundlage kann unter § 2b UStG als Tätigkeit im Rahmen einer Beistandsleistung der öffentlichen Gewalt nicht steuerbar bleiben. Werden dieselben Leistungen auf privatrechtlicher Grundlage für externe Träger erbracht, liegt eine steuerbare unternehmerische Leistung vor.

Der Betrieb eigener Photovoltaikanlagen oder Blockheizkraftwerke mit Einspeisung ins Netz erfolgt auf Basis privatrechtlicher Einspeiseverträge – § 2b UStG bietet hier keinen Schutz, die Umsätze sind steuerbar und regelmäßig steuerpflichtig. Die reine Verpachtung von Dachflächen an einen Anlagenbetreiber ist hingegen eine Vermietungsleistung, die grundsätzlich steuerfrei sein wird – ggf. ist eine Option nach § 9 UStG möglich.

Was passiert bei falscher Bewertung?

Wird eine Tätigkeit fälschlicherweise als „nicht steuerbar“ behandelt, obwohl sie nach § 2b UstG als unternehmerische Tätigkeit (steuerbar) einzuordnen und auch steuerpflichtig ist, schuldet die Kirchengemeinde die Umsatzsteuer dennoch kraft Gesetzes.

Das Finanzamt kann die Steuer für mehrere Jahre nacherheben, zuzüglich Nachzahlungszinsen. Umgekehrt führt ein unberechtigter Umsatzsteuerausweis in Rechnungen dazu, dass die zu Unrecht ausgewiesene Steuer nach § 14c UStG an das Finanzamt abgeführt werden muss – ohne dass der Leistungsempfänger daraus einen Vorsteuerabzug geltend machen kann.

Es entsteht ein doppelter Nachteil: Die Kirchengemeinde zahlt Steuer, die sie nicht schuldet, und der Vertragspartner kann sie nicht nutzen. Auch beim Vorsteuerabzug drohen Korrekturen: Wer Vorsteuer geltend macht, obwohl die zugehörigen Ausgangsumsätze steuerfrei oder nicht steuerbar sind, muss die Beträge bei einer Prüfung zurückzahlen.

Was ist jetzt zu tun? Schritte bis 2027

Einnahmenanalyse

Der wichtigste erste Schritt ist eine Einnahmenanalyse. Dabei werden sämtliche Einnahmen systematisch erfasst und sowohl nach der alten Systematik (§ 2 Abs. 3 UStG, § 4 KStG) als auch nach § 2b UStG beurteilt.

Jede Einnahmeart muss einzeln geprüft werden – ein Mietvertrag über Wohnraum führt zu einer anderen Einordnung als eine Friedhofsgebühr nach Satzung, auch wenn beide in derselben Haushaltsstelle verbucht sein mögen. Besonderes

Augenmerk verdienen Mischfälle sowie Einnahmen, die bisher pauschal der Vermögensverwaltung zugeordnet wurden und künftig differenziert zu betrachten sind.

Vertragsinventur

Darauf aufbauend folgt die Vertragsinventur. Alle bestehenden Verträge – Miet- und Pachtverträge, Dienstleistungsvereinbarungen, Kooperationsverträge, Einspeiseverträge – werden daraufhin geprüft, ob sie auf privatrechtlicher oder öffentlich-rechtlicher Grundlage beruhen. Diese Abgrenzung ist der zentrale Dreh- und Angelpunkt unter § 2b UStG. Privatrechtliche Verträge führen in den unternehmerischen Bereich, öffentlich-rechtliche Grundlagen können den Schutz des § 2b UStG auslösen.

Rechnungserfordernisse

Im nächsten Schritt sind die Rechnungserfordernisse zu klären. Ab

2027 muss jede Ausgangsrechnung umsatzsteuerlich korrekt gestellt werden – mit Steuernummer, richtigem USt-Ausweis und den gesetzlichen Pflichtangaben. Daher sind die Rechnungsvorlagen anzupassen, die automatische Verbuchung ist auf korrekte Steuerkennzeichen umzustellen und Rechnungshinweise (etwa bei steuerfreien Leistungen) sind einzupflegen.

Gleichzeitig ist die § 15a-Relevanz zu prüfen: Bei Gebäuden und größeren Investitionen, deren Nutzung sich durch die Umstellung ändert, können Vorsteuerberichtigungen über den zehnjährigen Berichtigungszeitraum anfallen.

Auch wer bislang noch nicht mit der Beurteilung begonnen hat, kann diesen strukturierten Weg beschreiten – entscheidend ist, dass der Einstieg zeitnah erfolgt, um bis zum Stichtag 2027 alle erforderlichen Maßnahmen abgeschlossen zu haben.



Annika Ort ist Partnerin und Niederlassungsleiterin der Steuerberatung in Münster und seit 2009 für Curacon tätig. Mit ihrer langjährigen Erfahrung in der steuerlichen Beratung begleitet sie Mandanten praxisnah, verlässlich und mit einem tiefen Verständnis für die besonderen Anforderungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen in der steuerlichen Betreuung gemeinnütziger Träger sowie von Körperschaften des öffentlichen Rechts.



Nele Dorstel absolvierte zunächst ein duales Studium zum Bachelor of Laws bei der Stadt Emsdetten. Anschließend studierte sie an der Universität Münster Betriebswirtschaftslehre und schloss dieses Studium mit dem Bachelor of Science ab. Seit 2026 ist sie bei Curacon in der Steuerberatung tätig. Ihre fachlichen Schwerpunkte liegen insbesondere in der Besteuerung von Körperschaften des öffentlichen Rechts, sowie in umsatzsteuerlichen Fragestellungen, insbesondere zu § 2b UStG.

Aktuelle Urteile des Bundesarbeitsgerichts

Kirchliche Arbeitgeber zwischen Selbstbestimmungsrecht und staatlichem Arbeitsrecht

Ein Beitrag von Holger Baudach

Das kirchliche Arbeitsrecht bewegt sich traditionell im Spannungsfeld zwischen dem verfassungsrechtlich geschützten Selbstbestimmungsrecht der Kirchen und den Vorgaben des allgemeinen Arbeitsrechts. Wie weit die besonderen Gestaltungsspielräume kirchlicher Arbeitgeber reichen und wo sie ihre Grenzen finden, beschäftigt die Arbeitsgerichte seit geraumer Zeit. Zwei aktuelle Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts (BAG) verdeutlichen nun die Leitlinien. Beide Urteile zeigen, dass weder das kirchliche Selbstbestimmungsrecht noch die allgemeinen arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften isoliert betrachtet werden können. Vielmehr kommt es stets auf eine sorgfältige rechtliche Einordnung der jeweiligen Fallgestaltung und der konkreten arbeitsvertraglichen beziehungsweise dienstlichen Aufgaben an.

Urteil 1

Kirchenzugehörigkeit als Einstellungsvoraussetzung: BAG gewichtet Diskriminierungsschutz und kirchliches Selbstverständnis neu

Die Frage, unter welchen Voraussetzungen kirchliche und diakonische Einrichtungen bei der Besetzung von Arbeitsplätzen die Zugehörigkeit zu einer Kirche verlangen dürfen, beschäftigt seit Jahren die Arbeitsgerichte bis hin zum Europäischen Gerichtshof und dem Bundesverfassungsgericht.

Mit seinem Urteil vom 21. Mai 2026 hat das Bundesarbeitsgericht seine bisherige Rechtsprechung in einem besonders beachteten Verfahren neu bewertet.



Abb.: Colourbox

Holger Baudach hat zum 01.03.2026 die neu geschaffene Position General Manager der KVI Initiative und ihrer Trägergesellschaft angetreten. Der 54-jährige Dipl. Jurist ist eine erfahrene Führungspersönlichkeit mit 25 Jahren Berufserfahrung als Marketingexperte, Berater, Herausgeber und Jurist.

Die Entscheidung verdeutlicht, dass eine unterschiedliche Behandlung wegen der Religion im Einzelfall zulässig sein kann, wenn die Kirchenzugehörigkeit aufgrund der konkreten Tätigkeit eine gerechtfertigte berufliche Anforderung darstellt. Damit konkretisiert das Gericht zugleich das Verhältnis zwischen dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und dem verfassungsrechtlich geschützten Selbstbestimmungsrecht der Kirchen.

Die Stellenausschreibung forderte die Kirchenmitgliedschaft

Ausgangspunkt des Verfahrens war die Ausschreibung einer auf

zwei Jahre befristeten Teilzeitstelle bei einem Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland. Gesucht wurde eine Referentin oder ein Referent für die Erstellung eines Parallelberichts zur Umsetzung der UN-Antirassismuskonvention sowie für die Erarbeitung von Stellungnahmen und Fachbeiträgen.

Hinzu kamen die projektbezogene Vertretung der Diakonie Deutschland gegenüber Politik, Öffentlichkeit und Menschenrechtsorganisationen sowie die Mitarbeit in verschiedenen Gremien. Die Stellenausschreibung setzte ausdrücklich die Mitgliedschaft in einer evangelischen Kirche oder einer Mitgliedskirche der Arbeits-

gemeinschaft Christlicher Kirchen sowie die Identifikation mit dem diakonischen Auftrag voraus.

Eine konfessionslose Bewerberin bewarb sich auf die Stelle, wurde jedoch nicht zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Die Position wurde mit einem evangelischen Bewerber besetzt. Die Klägerin sah darin eine Benachteiligung wegen ihrer Religion beziehungsweise Konfessionslosigkeit und verlangte eine Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG.

Während das Arbeitsgericht ihr zunächst eine Entschädigung zusprach, wies das Landesarbeitsgericht die Klage vollständig ab. Anschließend durchlief das Verfahren mehrere gerichtliche Instanzen und führte unter anderem zu einem Vorabentscheidungsverfahren vor dem Europäischen Gerichtshof sowie zu einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts, das das frühere Urteil des Bundesarbeitsgerichts aufhob und den Rechtsstreit zur erneuten Entscheidung zurückverwies.

Die Entscheidung: Keine Entschädigung

Nach der erneuten Verhandlung blieb die Revision der Klägerin ohne Erfolg. Das Bundesarbeitsgericht verneinte einen Anspruch auf Entschädigung, weil die unterschiedliche Behandlung im konkreten Fall nach § 9 Abs. 1 AGG gerechtfertigt gewesen sei. Zwar könne bereits die Stellenausschreibung ein Indiz für eine Benachteiligung wegen der Religion darstellen.

Entscheidend sei jedoch, ob die Voraussetzungen für eine zulässige Differenzierung erfüllt seien. Nach Auffassung des Gerichts erlaubt § 9 Abs. 1 AGG in unionsrechts- und verfassungskonformer Auslegung eine unterschiedliche Behandlung,



Abb.: Colourbox

Die Frage, unter welchen Voraussetzungen kirchliche und diakonische Einrichtungen bei der Besetzung von Arbeitsplätzen die Zugehörigkeit zu einer Kirche verlangen dürfen, beschäftigt seit Jahren die Arbeitsgerichte bis hin zum Europäischen Gerichtshof und dem Bundesverfassungsgericht.

wenn die Kirchenzugehörigkeit nach Art der Tätigkeit oder den Umständen ihrer Ausübung eine wesentliche, rechtmäßige und gerechtfertigte berufliche Anforderung darstellt. Maßgeblich ist dabei, ob die Anforderung geeignet, erforderlich und angemessen ist, um das religiöse Selbstverständnis der Religionsgemeinschaft zu wahren.

Diese Prüfung erfolgt stets anhand der konkreten Aufgaben der ausgeschriebenen Stelle und nicht allein aufgrund der Zugehörigkeit des Arbeitgebers zu einer Religionsgemeinschaft.

Die Bedeutung der konkreten Tätigkeit

Für die Beurteilung kam es im vorliegenden Verfahren maßgeblich

auf die in der Stellenausschreibung beschriebenen Aufgaben an. Das Bundesarbeitsgericht stellte insbesondere darauf ab, dass die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber die Diakonie Deutschland gegenüber Politik, Öffentlichkeit und Menschenrechtsorganisationen vertreten sollte.

Gerade diese repräsentative Funktion verlieh der Kirchenzugehörigkeit nach Auffassung des Gerichts das erforderliche Gewicht, um sie als berufliche Anforderung anzusehen.

Damit knüpft die Entscheidung nicht an die allgemeine Tätigkeit innerhalb einer kirchlichen Einrichtung an, sondern an die konkrete Funktion und deren Bedeutung für das religiöse Selbstverständnis der Einrichtung.



Ob eine Kirchenmitgliedschaft verlangt werden darf, richtet sich folglich nach einer einzelfallbezogenen Prüfung der jeweiligen Aufgaben und ihrer Nähe zum kirchlichen Auftrag (Bundesarbeitsgericht (BAG) Urteil vom 21.5.2026 - AZ 8 AZR 194/25 (F)).

Abkehr von der früheren Entscheidung

Bemerkenswert ist insbesondere, dass das Bundesarbeitsgericht ausdrücklich von seiner Entscheidung aus dem Jahr 2018 abrückt. Damals hatte es die Anforderungen an die Rechtfertigung einer Kirchenzugehörigkeit für die ausgeschriebene Stelle noch als nicht erfüllt angesehen und der Klägerin eine Entschädigung zugesprochen.

Nach der Aufhebung dieses Urteils durch das Bundesverfassungsgericht nahm das Gericht eine erneute Abwägung vor und gelangte nun zu einem anderen Ergebnis. Entscheidend war dabei die Bewertung der repräsentativen Aufgaben der ausgeschriebenen Position, die nach Auffassung des Senats eine ausreichende Verbindung zum kirchlichen Ethos begründeten.

Die Entscheidung verdeutlicht das Zusammenspiel verschiedener Rechtsquellen. Neben den Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes berücksichtigt das Bundesarbeitsgericht die unionsrechtlichen Anforderungen aus der Richtlinie 2000/78/EG ebenso wie das verfassungsrechtlich geschützte Selbstbestimmungsrecht der Kirchen nach Art. 4 GG in Verbindung mit Art. 140 GG und Art. 137 Abs. 3 WRV.

Innerhalb dieses rechtlichen Rahmens bleibt eine unterschiedliche Behandlung wegen der Religion zulässig, wenn die Kirchenzugehörigkeit aufgrund der konkreten

Zwei aktuelle Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts (BAG) zeigen, dass weder das kirchliche Selbstbestimmungsrecht noch die allgemeinen arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften isoliert betrachtet werden können.

Tätigkeit eine wesentliche und gerechtfertigte berufliche Anforderung darstellt.

Urteil 2

Gleiche Vergütung bei vergleichbarer Tätigkeit: Gleichbehandlungsgrundsatz gilt auch im kirchlichen Arbeitsrecht

Das kirchliche Arbeitsrecht weist in zahlreichen Bereichen Besonderheiten gegenüber dem allgemeinen Arbeitsrecht auf. Gleichwohl unterliegen kirchliche Arbeitgeber den grundlegenden arbeitsrechtlichen Prinzipien, soweit das kirchliche Selbstbestimmungsrecht keine abweichende Bewertung rechtfertigt. Mit Urteil vom 23. April 2026 hat das Bundesarbeitsgericht diese Linie erneut verdeutlicht. Im Mittelpunkt der Entscheidung stand die Frage, ob eine kirchliche Einrichtung

tung Beschäftigte unterschiedlich vergüten darf, obwohl diese tatsächlich dieselben Aufgaben wahrnehmen.

Das Gericht stellt klar, dass der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz uneingeschränkt auch für kirchliche Arbeitgeber gilt. Das kirchliche Selbstbestimmungsrecht vermag eine sachlich nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung bei der Vergütung nicht zu rechtfertigen.

Unterschiedliche Vergütung trotz gleicher Tätigkeit

Dem Verfahren lag die Klage einer Kinderkrankenschwester zugrunde, die in einer Caritas-Einrichtung für schwerstbehinderte Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene beschäftigt war. Neben Gesundheits- und Kinderkrankenpflegern

arbeiteten dort auch Heilerziehungspfleger. Während die Pflegekräfte nach der Entgeltgruppe P 7 der AVR Caritas vergütet wurden, erhielten die Heilerziehungspfleger eine höhere Vergütung nach der Entgeltgruppe S 8b. Nach den Feststellungen der Gerichte unterschieden sich die tatsächlichen Aufgaben beider Berufsgruppen jedoch praktisch nicht. Bereits eine gutachterliche Stellenbewertung hatte bestätigt, dass unabhängig von der jeweiligen Ausgangsqualifikation dieselben Tätigkeiten ausgeübt wurden.

Die Klägerin machte deshalb geltend, aufgrund des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes ebenfalls Anspruch auf die höhere Vergütung zu haben.

Nachdem das Arbeitsgericht die Klage zunächst abgewiesen hatte, sprach das Landesarbeitsgericht ihr die höhere Vergütung zu. Die Revision der beklagten Caritas-Einrichtung blieb vor dem Bundesarbeitsgericht ohne Erfolg.

Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz

Das Bundesarbeitsgericht stellt zunächst die allgemeinen Maßstäbe des Gleichbehandlungsgrundsatzes heraus. Gewährt ein Arbeitgeber einer bestimmten Arbeitnehmergruppe freiwillig Vorteile, müssen vergleichbare Beschäftigte gleich behandelt werden. Eine unterschiedliche Behandlung setzt einen sachlichen Rechtfertigungsgrund voraus. Fehlt ein solcher Grund, können benachteiligte Arbeitnehmer dieselbe Leistung beanspruchen.

Diese Grundsätze gelten unabhängig davon, ob der Arbeitgeber weltlich oder kirchlich organisiert ist.

Nach den Feststellungen des Gerichts hatte die Caritas-Einrichtung

bewusst ein von den AVR Caritas abweichendes Vergütungssystem geschaffen. Obwohl sie selbst davon ausging, dass die höhere Eingruppierung der Heilerziehungspfleger nach den AVR nicht vorgesehen war, vergütete sie diese Beschäftigtengruppe dauerhaft höher. Damit handelte es sich nicht mehr um die Anwendung der kirchlichen Vergütungsordnung, sondern um eine eigenständige Entscheidung des Arbeitgebers, die den allgemeinen Regeln des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes unterliegt.

Das kirchliche Selbstbestimmungsrecht setzt dem Gleichbehandlungsgrundsatz keine Grenzen

Bemerkenswert ist die Aussage des Bundesarbeitsgerichts zum Verhältnis zwischen kirchlichem Selbstbestimmungsrecht und staatlichem Arbeitsrecht. Das Gericht stellt ausdrücklich fest, dass die kirchliche Trägerschaft einer Einrichtung die Anwendung des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes nicht ausschließt.

Das kirchliche Selbstbestimmungsrecht stehe einer gerichtlichen Überprüfung am Maßstab des staatlichen Arbeitsrechts nicht entgegen. Damit verdeutlicht das Urteil, dass kirchliche Arbeitgeber zwar über verfassungsrechtlich geschützte Gestaltungsspielräume verfügen, diese jedoch dort ihre Grenzen finden, wo allgemeine arbeitsrechtliche Grundsätze betroffen sind.

In diesem Zusammenhang verweist die Entscheidung zugleich auf den sogenannten „Dritten Weg“. Die Arbeitsvertragsrichtlinien der Kirchen werden nicht durch Tarifverträge, sondern durch kirchliche Kommissionen festgelegt.

Weicht ein kirchlicher Arbeitgeber jedoch bewusst von diesem System ab und gewährt einzelnen Beschäftigtengruppen zusätzliche Vorteile, unterliegt diese Entscheidung den allgemeinen Regeln des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes.

Rekrutierungsprobleme keine sachliche Rechtfertigung der Ungleichbehandlung

Die beklagte Einrichtung begründete die höhere Vergütung der Heilerziehungspfleger mit Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung. Das Bundesarbeitsgericht ließ dieses Argument aber nicht gelten.

Nach den Feststellungen des Gerichts fehlte es an konkreten Tatsachen, die einen besonderen Personalbedarf oder erhebliche Rekrutierungsprobleme belegen konnten.

Allgemeine Hinweise auf einen angespannten Arbeitsmarkt genügten nicht, um die unterschiedliche Vergütung zu rechtfertigen.

Ebenso wenig sah das Gericht in den unterschiedlichen Berufsabschlüssen einen tragfähigen Grund für die höhere Vergütung.

Entscheidend war vielmehr, dass beide Berufsgruppen im Arbeitsalltag im Wesentlichen identische Tätigkeiten ausübten und die Heilerziehungspfleger gerade nicht entsprechend einer besonderen pädagogischen Qualifikation eingesetzt wurden.

Da die Klägerin gegenüber den begünstigten Beschäftigten ohne sachlichen Grund schlechter gestellt wurde, sprach ihr das Bundesarbeitsgericht rückwirkend die höhere Vergütung zu (Bundesarbeitsgericht (BAG) Urteil vom 23.4.2026; AZ. 6 AZR 216/25).

Appen macht Spaß

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

www.kviinitiative.de



KVI Kongress 2026 - Halbzeit

Verwaltung der Zukunft: organisiert, digital, menschlich

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

Wie schon in den Vorjahren findet der diesjährige KVI Kongress in einer hybriden Form statt und verbindet das Beste aus zwei Welten. Nach einem gelungenen Kongressauftakt in Präsenzform im Erbacher Hof in Mainz am 17. und 18. Juni, ging es im Juli digital und online weiter. Im August wird lediglich eine kurze Pause eingelegt, so dass sich die Teilnehmenden auf weitere Online Sessions freuen können, die im September erneut per Zoom durchgeführt werden.

Diejenigen, die bereits am 16. Juni zur Auftaktveranstaltung nach Mainz anreisten, hatten nach einem gemeinsamen Abendessen Gelegenheit, die von Gutenberg in Mainz hinterlassenen Spuren zu erkunden sowie anschließend einige Weine der Bischöflichen Weingüter Trier zu probieren.

Um 18:00 Uhr trafen sich die Anwesenden im Erbacher Hof Restaurant zu einem gemeinsamen Abendessen. Um 19:00 Uhr startete in drei Gruppen die Erkundungstour „Auf Gutenbergs Spuren“. Die Gästeführerinnen Monika Hänfler-Lohn, Ljiljana Weissmann und Claudia Maria Strehl von der mainzplus CITYMARKETING informierten die Teilnehmenden über die von Gutenberg in Mainz hinterlassenen Spuren.

Anlaufstellen waren das Gutenberg-Museum, das allerdings derzeit aufgrund von Neubauarbeiten geschlossen ist, der historische "Hof zum Humbrecht" (Gutenbergs Geburtshaus, heute Schusterstraße 22), der "Hof zum Gutenberg" (sein späterer Wohn- und Arbeitsort am Emmeransberg), die Taufkirche



Diejenigen, die bereits am 16. Juni zur Auftaktveranstaltung nach Mainz anreisten, haben in mehreren Gruppen die Spuren Gutenbergs in Mainz erkundet.

Gutenbergs im heutigen Zustand, ein Mahnmal und eine Statue des Bildhauers Bertel Thorvaldsen auf dem Gutenbergplatz.

Johannes Gutenberg wurde etwa 1400 als Henne Gensfleisch zur Laden in Mainz geboren. Das exakte Geburtsjahr ist nicht bekannt, daher wird im Allgemeinen das Jahr 1400 angenommen.

Da Gutenberg durch Geburt einem angesehenen Patriziergeschlecht angehörte, wurde er schon in jungen Jahren in Lesen, Rechnen, Schreiben und in Latein unterrichtet. Ein Schüler mit dem Namen Henne Gensfleisch ist in der Lateinschule des Stifts St. Viktor in Weisenau zu finden. Sonst ist über den jungen Gutenberg fast nichts bekannt. Ab 1434 lebte er nachweislich für zehn Jahre in Straßburg.

Keine Beweise gibt es jedoch dafür, dass er schon dort mit dem Buchdruck, auch „die schwarze Kunst“ genannt, experimentierte. Vielmehr erteilte er Unterricht im Edelsteinpolieren und gründete eine Genossenschaft für die Anfertigung von „Pilgerspiegeln“ für eine Reliquienschau in Aachen im Jahre 1440. Man glaubte, mittels dieser kleinen Spiegel die heilbringenden Strahlen, die von den Reliquien ausgehen würden, einfangen und damit gewissermaßen für sich und die Verwandten zu Hause konservieren zu können.

Im Jahre 1448 ist Gutenberg nachweislich wieder in seiner Geburtsstadt Mainz. Wie die Überlieferung sagt, richtete er in seinem Geburtshaus „Zum Gutenberg“ seine erste Druckerei ein. Mit zwei Krediten über jeweils 800 Gulden vom Main-

Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

zer Geschäftsmann Johannes Fust erweiterte Gutenberg seine Druckerei. Fust wurde Teilhaber. Jetzt ging man daran, die berühmte 42-zeilige Gutenberg-Bibel zu drucken, die bis 1455 fertiggestellt wurde.

Ein Geldstreit entzweite Fust und Gutenberg, so dass Fust die inzwischen am „Hof zum Humbrecht“ angesiedelte Druckerei zusammen mit Peter Schöffer weiterführte. In der Fust-Schöfferschen Druckerei entstand 1457 der „Mainzer Psalter“. Das erste mit einem Druckerzeichen versehene Buch.

Dieses erste Logo ist heute noch das Insignium der Drucker. Gutenberg führte weiterhin eine Druckwerkstatt. In den Jahren 1455/56 entstanden dort der „Türkenkalender“ und die „Türkenbulle“.

Nach der Mainzer Stiftsfehde, einem sehr heftig ausgetragenen Streit um die Nachfolge auf dem Erzbischofsstuhl, musste Gutenberg 1462 seine Heimatstadt verlassen, fand jedoch bald im neuen Mainzer Erzbischof Adolph von Nassau einen Gönner. Dieser ernannte ihn „in Anerkennung seiner Dienste“ 1465 zum Hofmann. So kehrte Gutenberg nach Mainz zurück und lebte bis zu seinem Tode 1468 bei freier Kost und Logis im „Algesheimer Hof“.

Nach der Erkundungstour ging es zurück zum Erbacher Hof. Im historischen Innenhof gab es bei gutem Wetter ab 20:15 Uhr eine Weinprobe. Frau Aurélie Botton-Schmaus von den Bischöflichen Weingütern Trier verkostete einige neue Weine und informierte über die Kunst des Weinanbaus.

Nach der Weinprobe ging es in einen gemütlichen Get Together Networking Abend mit open End über.

Bis nach Mitternacht wurden in der einzigartigen KVI Kongress



Uwe Neumeier, Vorstand der Stiftung Kirchliches Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD) und Vorsitzender des KVI Beirats, ermutigte die Teilnehmenden in seiner Key Speech die sich aus der Digitalisierung ergebenden Chancen zu erkennen.

Atmosphäre zahlreiche Gespräche geführt, neue Bekanntschaften und Freundschaften geschlossen, Erfahrungen ausgetauscht und vielleicht - wie schon so oft in den vielen zurückliegenden KVI Kongressjahren - einige Projektideen geboren.

Die ersten zwei KVI Kongresstage

Am 17. Juni 2026 wurde der diesjährige KVI Kongress mit den Eröffnungsansprachen von Stephanie Rieth, Bevollmächtigte des Generalvikars des Bistums Mainz und Dezernentin des Zentraldezernats, sowie Oberkirchenrat Dr. Lars Fuchs-Esterhaus, Leiter der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, eröffnet.

Erstmals moderiert wurde die Auftaktveranstaltung von Theresa Weber, angestellte Beraterin für operatives Prozessmanagement und Referentin für Engagement- und Ehrenamtsförderung im Bistum Mainz, die dies so gut gemacht hat,

dass sie bereits für den KVI Kongress 2027 engagiert wurde.

Holger Baudach wurde von Peter S. Nowak, Sprecher der KVI Initiative, als General Manager der KVI Initiative und ihrer Trägergesellschaft und designerter Nachfolger eingeführt.

In seiner Key Speech „Digitale Exzellenz in Kirche & Wohlfahrt als strategische Führungsaufgabe: Chancen erkennen, Wandel gestalten“ widmete sich Uwe Neumeier, Vorstand der Stiftung Kirchliches Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD), den Chancen und Herausforderungen der Verwaltungen von Kirche & Sozialwirtschaft, die sich aus Digitalisierung und KI ergeben.

Die registrierten Kongressteilnehmenden können die Folien der Key Speech sowie aller anderen Impulsvorträge und Online Sessions im geschützten KVI Kongressbereich unter <https://kviinitiative.de> downloaden.

Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

KVI KONGRESS 2026



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Die Preisträger des KVI Innovationspreises 2026 und einige Vertreter des KVI Beirats

Zudem sind dort und in dem speziellen YouTube Kanal "KVI Kongress 2026" u.a. Videomitschnitte der Eröffnungsansprachen von Stephanie Rieth und Dr. Lars Fuchs-Esterhaus sowie aller Key Speeches eingestellt.

Die Zugangsdaten zu diesem Bereich wurden an alle Teilnehmenden rundgemailt.

In Impulsvorträgen wurden Themen aufgegriffen, um Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft zukunftsfähig zu machen:

- Die menschliche Organisation im Zeitalter Künstlicher Intelligenz - Welche Kompetenzen Kirche und Sozialwirtschaft jetzt aufbauen müssen. Frank Roth, CEO und Vorstand der AppSphere AG.
- IT-Sicherheit, abwarten ist keine Option - Digitale Resilienz statt Risiko. Ralf Wiegand, Team Lead Kirche & Wohlfahrt, Fortinet Deutschland.
- Kirchliche Verwaltung zukunftsfit - Von der Erkenntnis zur gemeinsamen Umsetzung. Martin Dietz, Senior Manager & Leiter Beratungsfeld Verwaltungsmanagement, Curacon GmbH.
- Licht & Schatten der KI - Vom Prozessmanagement bis zur Or-

ganisation. Stefan Dyck, Prozessmanager im Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen.

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

Themeninsel (1) Digitale Souveränität - Pro & Contra

Themeninsel (2) Verwaltung - Jetzt & Zukünftig

Themeninsel (3) Leadership - Führen in Zeiten des Wandels

Der Austausch wurde von den Partnern Lothar Leger (1), Senior Consultant der B&L Management Consulting GmbH, Prof. Dr. Ralf Daum (2), Studiengangsleiter BWL-Öffentliche Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim und Christian Harting (3), Leiter der KVI Academy & Inhaber der CHCT - Christian Harting Consulting + Training, begleitet, die im Anschluss die Erkenntnisse und Ergebnisse vorstellten.

Geschlossen wurde der Vortragspart des ersten Kongresstages durch die Key Speech „KI in der Rechnungsprüfung“. Michael Thomas, Stellv. Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-Luth.

Landeskirche Hannovers, stellte vor wie Künstliche Intelligenz im Rechnungsprüfungsalltag bereits eingesetzt wird.

Nach dem ökumenischen Abendlob in der Erbacher Hof Kapelle mit Generalvikar Dr. Sebastian Lang und Alexander Grün an der Orgel wurde es auf der traditionellen Abendgala feierlich.

Eröffnet wurde die Abendgala mit dem Vortragskonzert "Aufbruch" des international bekannten Pianisten Gregor Vidovic. Die von ihm gespielten Werke und vorgebrachten Anekdoten griffen den Aufbruch der KVI Initiative in neue Sphären auf. Anschließend wurden die 6 Kandidaten vorgestellt, die es in die KVI Innovationspreis 2026 Endrunde geschafft haben und die drei ersten Sieger des KVI Innovationspreises 2026 prämiert.

Als erster Sieger des KVI Innovationspreises 2026 wurde die Evangelische Landeskirche in Baden für das Projekt „Transformation der Verwaltungsämter“.

Zweiter Sieger wurde der Caritasverband Hamm e.V. für das Projekt „TAGEA - Vernetzt beraten - von der Idee zur Caritas-App“ und dritter Sieger das Evangelische Kreiskirchenamt Sauerland-Hellweg der Evangelischen Kirche von Westfa-

len für das Projekt „Digitaler Eingangsrechnungsprozess für Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende“.

Dem ersten Sieger wurden ein Kristallglasaward, der in einer heimischen Glasmanufaktur hergestellt wurde, sowie eine Urkunde überreicht. Der zweite und dritte Sieger erhielt jeweils ebenfalls eine Urkunde.

Der zweite KVI Kongresstag wurde durch die Key Speech „Wie kann eine gute unabhängige Prüfung zur Entwicklung der Kirchen & Sozialwirtschaft beitragen? - Beteiligungsprüfung für verantwortliche wirtschaftliche Betätigung.“ eröffnet. Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Lehrstuhlinhaber für Public Management & Public Policy an der Zeppelin Universität Friedrichshafen, führte aus, dass eine gute unabhängige Prüfung zur Entwicklung der Kirchen & Sozialwirtschaft insgesamt beitragen kann.

Anschließend folgten die Impulsvorträge

- Bestands-Digitalisierung & KI - Anregungen, Tipps und Beispiele. Dagmar Wus, Digitalisierungslotsin Immobilienwesen, Bistum Regensburg und Lothar Leger, Senior Consultant der B&L Management Consulting GmbH.
- Bistum Trier auf dem Weg von der Immobilienverwaltung zur Immobilienbewirtschaftung. Hermann Condé, Bereichsleiter Bau & Immobilien, Bischöfliches Generalvikariat des Bistums Trier.
- Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie KI & Data-driven Management in Kirche & Sozialwirtschaft. Prof. Dr. Ralf Daum, Studiengangsleiter BWL-Öffentliche Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim.



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

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

und

- IT-Modernisierung im Bistum Trier unter veränderten Rahmenbedingungen. Karin Lorscheider, Projektleiterin Digitalisierung, Bischöfliches Generalvikariat des Bistums Trier und Markus Feierabend, SAP-Experte für den Öffentlichen Bereich, T-Systems International GmbH.

Das Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ nutzte unter Moderation von Oberkirchenrat Sebastian H. Geisler, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers sowie Markus Ahlers, Leiter der Stabsstelle Revision des Bistums Münster, die beiden KVI Kongress Eröffnungstage zum intensiven Austausch (digital und online wird dieser Austausch am 17. September 2026, 10.00 Uhr - 12.00 Uhr, per ZOOM fortgeführt).

Nach dem Kongressauftakt traten die Teilnehmenden am 18. Juni nach einem gemeinsamen Mittagessen und abschließenden Ge-

sprächen in Vorfreude auf ein Wiedersehen im kommenden Jahr ihre Heimreise an.

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

So stellten am 7. Juli Cornelia Becher, Stellv. Hauptabteilungsleiterin - Strategische Digitalisierung, und Andreas Pegoretti, Prozessmanager Digitalisierung, ihre bisherigen Erfahrungen mit dem Einsatz von KI im Bischöflichen Ordinariat des Bistums Regensburg zur Diskussion vor und gaben einen persönlichen Ausblick in die Zukunft des Projektes.

Am 9. Juli stellten Karin Lorscheider, Projektleiterin Digitalisierung, Bischöfliches Generalvikariat des Bistums Trier und Markus Feierabend, SAP-Experte für den Öffentlichen Bereich, T-Systems International GmbH, die IT-Modernisierung im Bistum Trier unter veränderten Rahmenbedingungen zur Diskussion.

ZUKUNFT

Annika Ort, Partnerin & Leitung Kompetenzteam Kirche, Curacon GmbH, ging in Ihrem Webinar am 14. Juli auf die Fokusthemen für verbleibenden 180 Tage rund um § 2b UstG ein.

Karl-Heinz Honeck, Direktor der Kirchenverwaltung Karlsruhe, und Andreas Maier, Abteilungsleitung Gemeindefinanzen, Ev. Landeskirche in Baden stellten am 16. Juli Ihr KVI Innovationspreis 2026 Siegerprojekt „Transformation der Verwaltungsämter“ vor.

Am 21. Juli stellten Margit Heile, Projektmanagement, und Regina Regel, Leiterin Personal, Caritasverband Hamm e.V. ihr Projekt „TA-GEA - Vernetzt beraten - von der Idee zur Caritas-App“, vor, dass 2. Sieger des diesjährigen KVI Innovationspreises wurde.

Christian Harting, Leiter der KVI Academy & Inhaber der CHCT - Christian Harting Consulting + Training, lud am 23. Juli zur Diskussion „Leadership - Mitarbeitende Inspirieren, Mitnehmen & Motivieren“ ein. Nach einer Halbpause im August geht es mit den Online Sessions weiter.

Ausblick auf die September Online Sessions

Haben Sie sich zu den September Online Sessions des KVI Kongresses 2026 noch nicht angemeldet, so können Sie dies unter <https://kviinitiative.de/registrierungkviko2.html> nachholen, soweit Sie zum Kreis der Mitarbeitenden in Kirche, Diakonie, Caritas und in kirchlichen oder kirchennahen Organisationen sowie Mitgliedern der KVI Initiative gehören. Die Teilnahme an den September Online Sessions ist kostenfrei. Nach Ihrer Anmeldung erhalten Sie auch die Zugangsdaten zum geschützten KVI Kongress 2025 Bereich, in dem Sie u.a. die Folien der einzel-



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Holger Baudach wurde als General Manager der KVI Initiative und ihrer Trägergesellschaft und designer Nachfolger von Peter S. Nowak eingeführt.



Abb.: interim2000 GmbH/Patricia C. Lucas

Theresa Weber, angestellte Beraterin für operatives Prozessmanagement und Referentin für Engagement- und Ehrenamtsförderung im Bistum Mainz, moderierte erstmals die Auftaktveranstaltung.

nen Vorträge downloaden können.

Auf folgende Online Sessions können Sie sich freuen:

- 1. September 2026, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Austausch & Diskussion: IT-Sicherheit, abwarten ist keine Option - Digitale Resilienz statt Risiko. Mit Ralf Wiegand, Team Lead Kirche & Wohlfahrt, Fortinet Deutschland
- 3. September 2026, 10.00 Uhr - 12.00 Uhr, Web Workshop & Diskussion: Strategien zur Stärkung der Digitalen Souveränität. Mit Lothar Leger, Senior Consultant der B&L Management Consulting GmbH.
- 8. September 2026, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Impulsvortrag & Diskussion: Krise, Prophylaxe und Reaktionsmöglichkeiten für diakonische und caritative Sozialunternehmen. Mit Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater sowie Honorarprofessor an der Hochschule für Soziale Arbeit in Dresden.
- 15. September 2026, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Impulsvortrag & Diskussion: Transformation kirch-
- 17. September 2026, 10.00 Uhr - 12.00 Uhr, Austausch: Zukunftsforum "Vernetzung der Rechnungsprüfung" - Part 2. (Exklusiv für Mitarbeitende mit Leitungsfunktion und deren Teams in der Rechnungsprüfung). Mit Oberkirchenrat Sebastian H. Geisler, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers, sowie Markus Ahlers, Leiter der Stabsstelle Revision des Bistums Münster
- 24. September 2026, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Vortrag & Diskussion: Die menschliche Organisation im Zeitalter Künstlicher Intelligenz - Wie können Kirche und Sozialwirtschaft entsprechende Kompetenzen aufbauen? Mit Frank Roth, CEO und Vorstand der AppSphere AG
- 29. September 2026, 10.00 Uhr - 11.30 Uhr, Diskussion zum Abschluss des KVI Kongresses 2026: Verwaltung - Aktuelle Herausforderungen & Trends. Peter S. Nowak, Sprecher der KVI Initiative, mit Diskussionsgästen



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

Ein Symbol für Tradition und Klasse

Bischöfliche Weingüter Trier

Ein Beitrag von
Aurélie Botton-Schmaus

In den legendären Steillagen entlang der Flusstäler Mosel, Saar und Ruwer ernten wir die Trauben für unsere herkunftsgeprägten Spitzenweine. Unsere Weine laden Sie ein, die einzigartige Lagenvielfalt und lebendige Weinkultur unserer Region zu erleben.

Das faszinierende historische Erbe unseres Weingutes und das meisterliche Handwerk unserer Winzer und Kellermeister sind neben den internationalen Auszeichnungen wesentliche Aspekte unseres Qualitätsversprechens. Durch den Zusammenschluss der drei bedeutenden Weingüter Bischöfliches Konvikt, Bischöfliches Priesterseminar und Hohe Domkirche ist im Jahr 1966 ein Gut mit Weinbergen in absoluten Spitzenlagen entstanden: die Bischöflichen Weingüter Trier.

JAHRGANG TRIFFT HANDSCHRIFT, der 2025er in all seinen köstlichen Facetten

Wein ist ein Kulturgut. Er ermöglicht nicht nur neue Begegnungen, die bisweilen zu neuen Erkenntnissen führen, sondern ist – wie alle Kulturgüter – selbst ein Kind des Wandels. Mit dem Jahrgang 2025 beginnt für uns ein neues Kapitel in unserer langen Geschichte. Denn mit Stefan Kraml hat ein neuer Kellermeister die Verantwortung übernommen. Er gehört zu den renommiertesten Weinmachern der Mosel.

Die Weinkollektion des Jahrgangs 2025 ist vollständig unter seiner Ägide entstanden, und die Weine tragen unverkennbar seine Handschrift.



Abb.: Bischöfliche Weingüter Trier

Julia Lübcke ist Güterdirektorin der Bischöflichen Weingüter Trier, Stefan Kraml übernahm 2024 die Nachfolge von Johannes Becker als Kellermeister.

Unser Genusspaket, bestückt mit unserem Ayler Riesling Sekt und fünf für Sie ausgewählten Weinen

Die Lieferung ist hierbei frei Haus.

Paket PL 2026 – 6 x 1 Fl. à 0,75 l

AYLER Riesling Sekt brut (Saar)

2025 DOM WEISSBURGUNDER trocken

2025 AYLER Riesling trocken (Saar)

2022 KASELER NIES'CHEN GROSSES GEWÄCHS Riesling trocken (Ruwer)

2025 KASELER Riesling feinherb (Ruwer)

2025 GRAACHER HIMMELREICH Große Lage Riesling Kabinett (Mosel)

Nur 98,00 € statt 109,60 € (6 Fl. à 0,75 L / 21,78 €/L)



Trotz teils widriger Bedingungen während der Weinlese sind hochindividuelle Charakterweine entstanden. Es hat mir und meinem Team unendlich viel Freude bereitet, diese Handschrift in den Jungweinen zu entdecken und kennenzulernen. Mich persönlich berühren diese Weine im Innersten: Sie haben Seele und sind von vibrierender Lebendigkeit.

Der Jahrgang 2025 ist daher in jeder Hinsicht ein besonderer Jahrgang für die Bischöflichen Weingüter Trier. Wir freuen uns sehr darauf, Ihnen nun die ersten Weine dieses Jahrgangs vorstellen zu können. Es ist keine Übertreibung zu sagen, dass uns die Weinlese alles abverlangt hat. Die Wetterkapriolen bescherten uns einen wahren Lesekrimi. Aufgrund rekordverdächtiger Regenfälle im September mussten wir vor Ort in kürzester Zeit Entscheidungen treffen. Es waren die richtigen Entscheidungen.

Machen Sie sich selbst ein Bild: Bestellen Sie Ihre Weinprobe für zu Hause und entdecken Sie, wie der Jahrgang 2025 und die neue Handschrift im Glas zusammenfinden.

Wir sind gespannt auf Ihren Eindruck.

Wein erleben – treffen Sie uns in Trier!

Ein Blick auf unseren Veranstaltungskalender lohnt sich: In den kommenden Monaten erwarten Sie genussvolle Begegnungen, besondere Weinproben und stimmungsvolle Erlebnisse in Trier. Alle Termine und weitere Informationen finden Sie unter www.bischoeflicheweingueter.de/Aktuell.

Den „Saar Riesling Sommer“ feiern wir diesmal gemeinsam mit unseren Winzerkollegen im Weingut Cantzheim in Kanzem. Freuen Sie sich auf vielfältige Gewächse und



Abb.: Bischöfliche Weingüter Trier

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

auf die Sonderverkostung Crémant aus dem Dreiländereck Frankreich, Luxemburg und Deutschland!

Hinter „Chef's Table“ verbirgt sich ein kulinarisches Highlight. Im September und Oktober präsentiert unsere Güterdirektorin – die studierte Önologin Julia Lübcke – ihre persönliche Auswahl an Spitzenweinen. Dazu gibt es ausgewählte Köstlichkeiten des Restaurants Schlemmereule, das seit Jahrzehnten zu den Topadressen in Trier gehört. Ein Fest für den Gaumen. Das Festival „Trierer Unterwelten“ ist längst ein Klassiker im Veranstaltungsprogramm. Auch wir öffnen wieder unseren Keller. Da die Nachfrage riesig ist, ein Hinweis: Am 28. August startet der Ticketverkauf www.trierer-unterwelten.de. Und natürlich sollten sie jetzt schon das erste Adventswochenende im Kalender notieren. Dann erwartet Sie unsere traditionelle Adventspräsentation – die schönste Einstimmung auf die Vorweihnachtszeit.

Wir freuen uns darauf, Sie bei uns begrüßen zu dürfen!

Sie planen eine Veranstaltung oder haben individuelle Wünsche?

Gerne berate ich Sie persönlich und entwickle gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Ich freue mich auf Ihre Anfrage oder Ihren Anruf.



Aurélie Botton-Schmaus, Leitung Vertrieb & Marketing der Bischöflichen Weingüter Trier

E-Mail: a.botton-schmaus@bischoeflicheweingueter.de

Mobil: +49 151 17601224

WEINGÜTER TRIER

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,

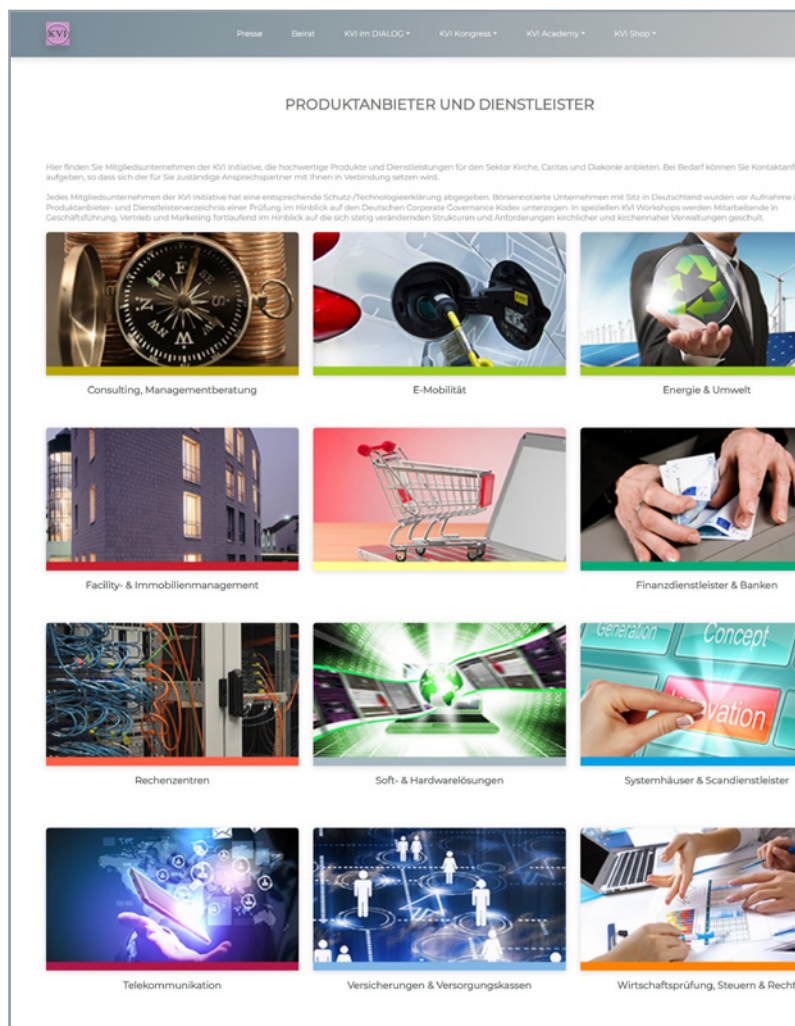


Abb.: KVI Initiative/interim2000 GmbH

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-



Nutzen auch Sie das Online Produktanbieter- 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.

Klimaschutzkonzept der BruderhausDiakonie

Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg

Ein Beitrag von Dr. Volker Teichert
und Benjamin Scharf

Klimaschutzkonzepte haben für soziale Einrichtungen zwei Aspekte: Erstens dienen sie dazu, die CO₂-Emissionen für die Bereiche Gebäude, Mobilität und Beschaffung zu bestimmen.

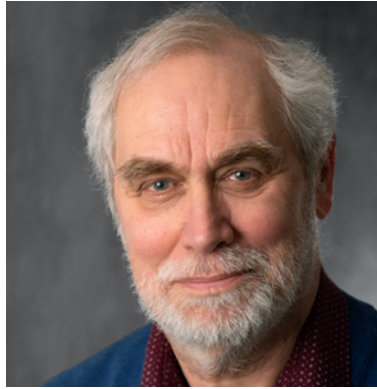
Auf dieser Grundlage kann dann festgelegt werden, wie viel CO₂-Emissionen künftig reduziert werden müssen, damit die angestrebten CO₂-Reduktionsziele realisiert werden können. Zweitens wird im Rahmen der Klimaschutzkonzepte ein Maßnahmenbündel vorgelegt, mit dessen Hilfe die Reduktion der CO₂-Emissionen erreicht werden kann.

Die Umsetzung der Klimaschutzkonzepte wird durch eine zweijährige anteilige Finanzierung einer oder mehrerer Personalstellen „Klimaschutzmanagement“ durch das Bundesministerium für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit gefördert. Die Förderung kann im Anschluss um drei weitere Jahre verlängert werden.

Aufbau eines Klimaschutzkonzepts

In allen bisher vorliegenden Klimaschutzkonzepten wurden die Erhebungen weitgehend nach dem gleichen Muster vorgenommen – so auch bei der BruderhausDiakonie: Zuerst wurden für den Bereich Gebäude und Liegenschaften die Verbrauchswerte an Heizenergie und Strom für einzelne Gebäudekategorien ermittelt.

Hier konnte auf die Daten zurückgegriffen werden, die seit der Ein-



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



Benjamin Scharf ist Leiter der Stabsstelle Umwelt der BruderhausDiakonie in Reutlingen

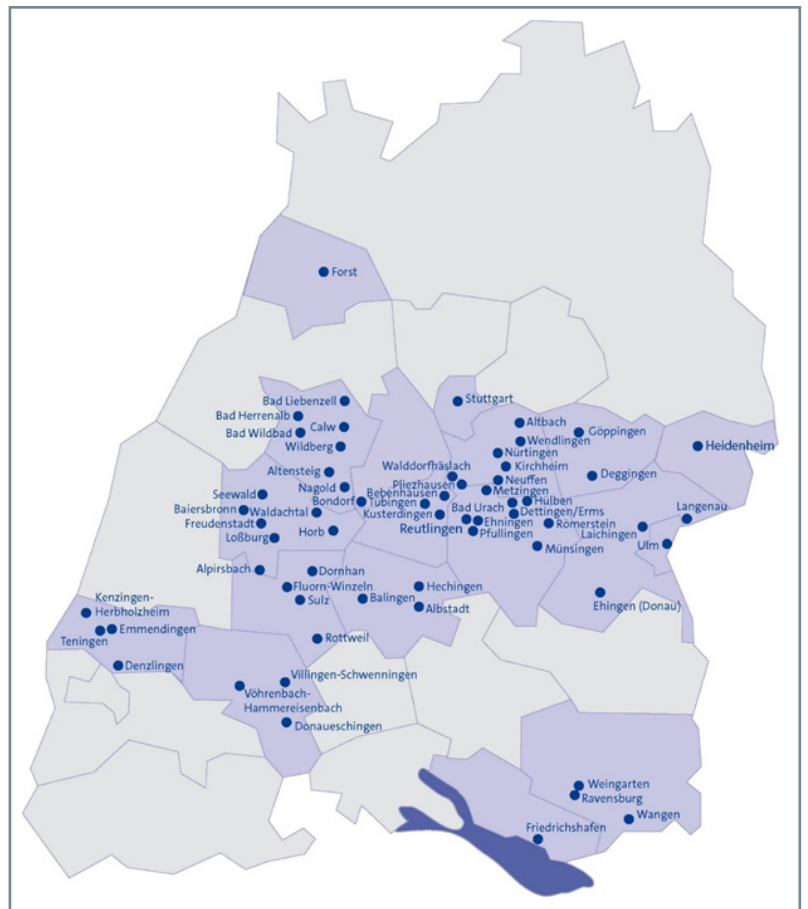


Abb.: BruderhausDiakonie

Grafik 1: Standorte der BruderhausDiakonie

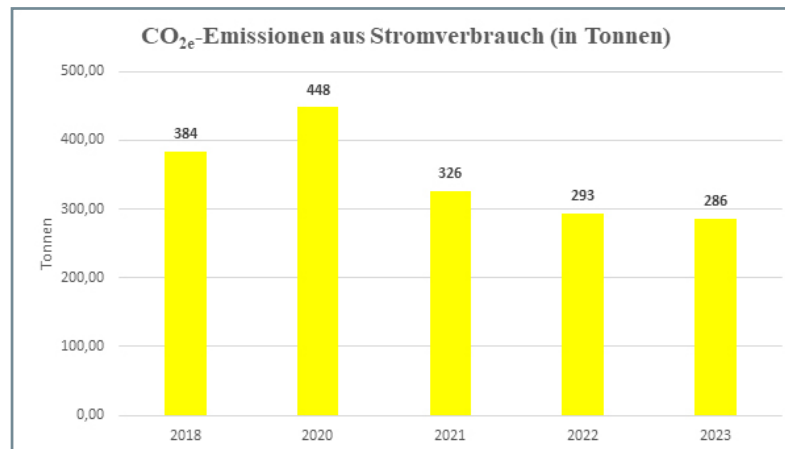
führung des Umweltmanagements nach EMAS vor über 13 Jahren bei der BruderhausDiakonie kontinuierlich erhoben wurden. Mit den zusammengestellten Daten konnten die Energiebilanzen für die Gebäude erstellt werden. Die Bilanzen wurden sodann mit Emissionsfaktoren gewichtet und hieraus die CO₂-Bilanz errechnet.

Für den Bereich Mobilität lagen bislang nur wenige brauchbare Daten vor. Deshalb wurden Umfragen bei den Mitarbeitenden der BruderhausDiakonie durchgeführt. Sie wurden danach gefragt, mit welchen Verkehrsmitteln sie regelmäßig zum Arbeitsplatz kommen. Daneben konnten die Dienstreisen und dienstlichen Wege nach den abgerechneten Kilometern erfasst werden.

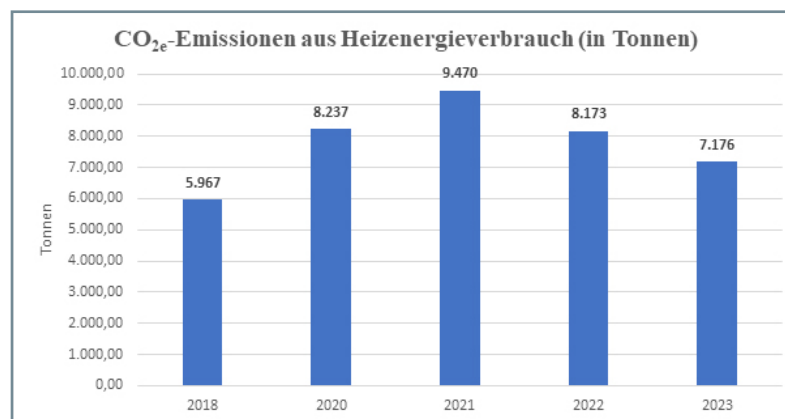
Für die Erhebungen im Bereich Beschaffung wurde für einzelne Produkte und Produktgruppen (z.B. Kopierpapier, Bürogeräte, Lebensmittel) die Einkaufsplattform der BruderhausDiakonie ausgewertet.

Die Bereitstellung der Emissionsdaten zur Beschaffung ist nur in kleinem Umfang möglich, da erst relativ wenige Emissionsfaktoren in diesem Bereich wissenschaftlich gesichert vorhanden sind, zudem ist die Verfügbarkeit der Beschaffungsdaten (noch) sehr lückenhaft.

Daher ist dieser Bereich noch in erster Linie zur Veranschaulichung gedacht. Eine gesicherte und umfassende Bilanzierung des Bereiches Beschaffung wird wahrscheinlich erst in den kommenden Jahren erfolgen können. Die BruderhausDiakonie plant im Übrigen, bis 2035 klimaneutral zu sein, wodurch sie eine starke Rolle im Bereich von Non-Profit-Organisationen einnehmen wird. Verbunden mit der Bereitschaft Wissen und Erfahrungen mit anderen Einrichtungen zu teilen.



Grafik 2: Entwicklung der CO₂e-Emissionen (in Tonnen) für den Stromverbrauch der Gebäude von 2018 bis 2023



Grafik 3: Entwicklung der CO₂e-Emissionen des Heizenergieverbrauchs (in Tonnen für Gebäude von 2018 bis 2023

Inspiziert wurde die Zielsetzung durch den Deutschen Caritasverband und die Diakonie Deutschland, die bis 2030 bzw. 2035 Treibhausgasneutralität anstreben.

Struktur der BruderhausDiakonie

Die BruderhausDiakonie ist eine gemeinnützige, christlich-diakonische Stiftung in Baden-Württemberg. Ihre Angebote umfassen vielfältige Assistenz- und Unterstützungsleistungen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene.

Sie ist in den Bereichen Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe, Sozialpsychiatrie, Arbeit und berufliche Bildung tätig.

Rund 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilen sich auf circa 60 Standorte der BruderhausDiakonie (siehe Grafik 1). Mit dem Ziel „Teil haben. Teil sein“ ermöglicht sie Menschen Teilhabe an Arbeit, Bildung, Heimat und Gesellschaft. Die BruderhausDiakonie bietet Wohnen und Pflege, Beratung, Bildung und Erziehung sowie Angebote zur Integration in Arbeit.

Klimaschutzkonzept im Einzelnen

CO₂e-Bilanz Immobilien

Für das Klimaschutzkonzept der BruderhausDiakonie konnte auf eine breite Datengrundlage für den Verbrauch von Strom und

Abb.: Teichert, Scharf

Abb.: Teichert, Scharf

KONZEPTE

Heizenergie bei den Immobilien zugegriffen werden, sodass die Vorgaben zur Erstellung der Energie- und CO₂-Startbilanz für die BruderhausDiakonie mehr als ausreichend vorhanden waren.

Eine Herausforderung der kommenden Jahre wird es sein, die Energie- und CO₂-Bilanz regelmäßig zu aktualisieren und fortzuschreiben.

Für die BruderhausDiakonie ergaben sich beim Stromverbrauch im Schnitt für die Jahre von 2018 bis 2023 CO_{2e}-Emissionen in Höhe von rund 347 Tonnen pro Jahr (siehe Grafik 2).

Im gleichen Zeitraum machten im Schnitt die CO_{2e}-Emissionen beim Heizenergieverbrauch etwa jährlich 7.800 Tonnen aus (siehe Grafik 3).

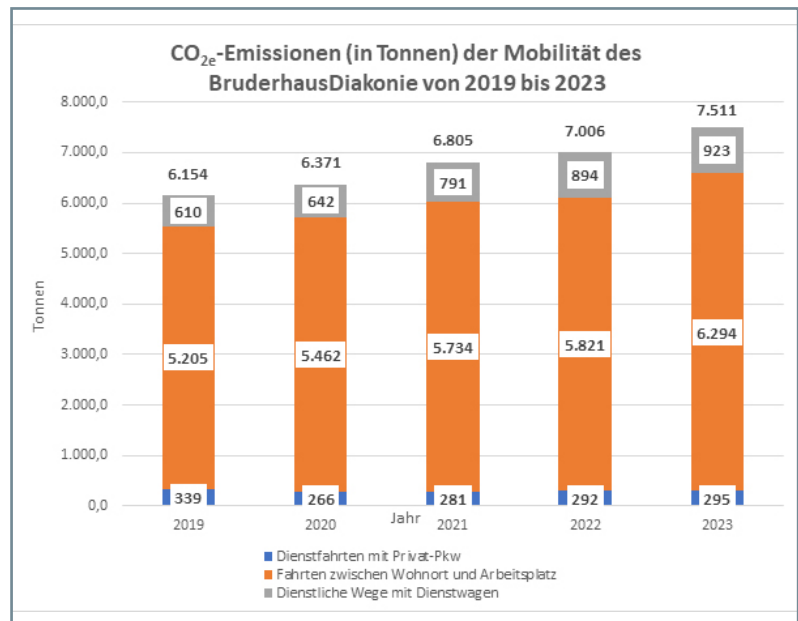
CO_{2e}-Bilanz Mobilität

Juristisch zu unterscheiden sind Arbeitswege und Dienstwege. Mit den Arbeitswegen (= Pendelwege) sind die Wege vom Wohnort bis zum Arbeitsplatz gemeint.

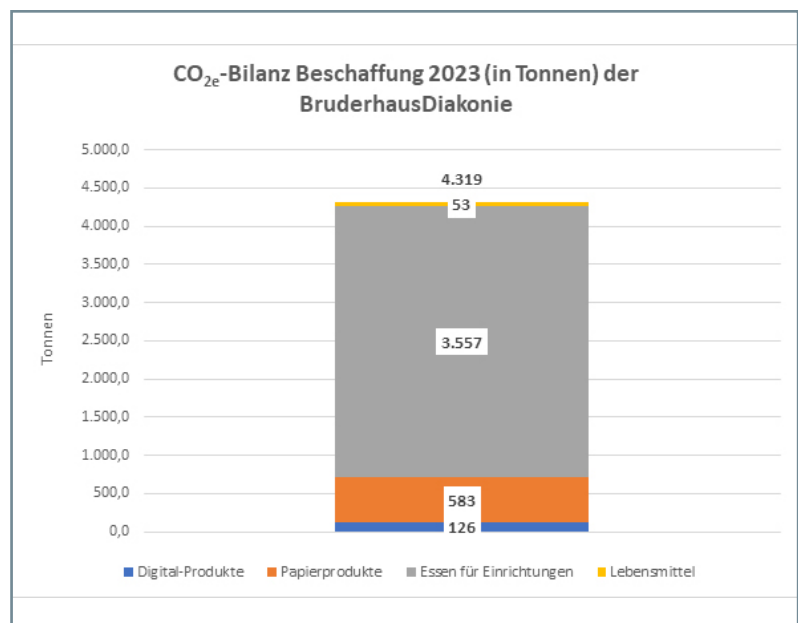
Auf diese hat der Arbeitgeber einen geringeren Einfluss.

Die Dienstwege (= Dienstfahrten) können aufgrund ihrer unterschiedlichen Regelmäßigkeit weiter unterschieden werden. Dienstliche Wege sind die regelmäßigen Wege wie z.B. die Fahrten von Mitarbeitenden von einer Einrichtung der BruderhausDiakonie zu einer anderen. Dienstreisen dagegen sind die unregelmäßigen Fahrten wie z.B. die Fahrt zu einer Fortbildung. Diese Unterscheidung wird meist vorgenommen – wenn auch teilweise mit anderen Begriffen – und sollte daher berücksichtigt werden.

Die Arbeitswege von Mitarbeitenden der BruderhausDiakonie machten 2023 etwa 27.700.000 Ki-



Grafik 4: Entwicklung CO_{2e}-Emissionen (in Tonnen) für Mobilität (Hochrechnung BruderhausDiakonie gesamt) 2019 bis 2023



Grafik 5: CO_{2e}-Bilanz der Beschaffung 2023 (in Tonnen) der BruderhausDiakonie

lometer aus. Insgesamt wurde ein durchschnittlicher Arbeitsweg von 13,8 km bei 5.493 Mitarbeitenden, eine durchschnittliche 4,3 Tage-Woche bei durchschnittlich 212 Arbeitstagen im Jahr für die Berechnungen zugrunde gelegt.

Daraus ergeben sich 2023 6.294 Tonnen CO_{2e}-Emissionen für die Fahrt vom Wohnort zum Arbeitsplatz. Bei den zurückliegenden Jahren wurde von einer ähnlichen Verteilung ausgegangen, wobei durch die Corona-Pandemie für die Jahre

Abb.: Teichert, Scharf

Abb.: Teichert, Scharf

von 2020 bis 2022 von einer gewissen Verzerrung auszugehen ist.

Von den Mitarbeitenden der BruderhausDiakonie wurden 2023 insgesamt 1.548.156,6 Kilometer für dienstliche Fahrten mit ihren Privatfahrzeugen zurückgelegt. Pro Kilometer wurden 0,38 Euro an Fahrtkosten erstattet. Für dienstliche Wege mit dem privaten Auto wurden 2023 rund 295 Tonnen CO_{2e}-Emissionen verursacht (siehe Grafik 4).

Durch ihre dienstlichen Wege mit einem Dienstwagen erzeugten die Mitarbeitenden der BruderhausDiakonie 2023 923 Tonnen CO_{2e}-Emissionen. Betrachtet man die Entwicklung der zurückliegenden Jahre, so ist seit 2019 ein kontinuierlicher Anstieg der CO_{2e}-Emissionen zu beobachten. Sie haben in diesem Zeitraum um mehr 50 Prozent zugenommen.

40 bis 45 Dienstfahrzeuge werden etwa pro Jahr neu eingekauft. Beim Einkauf wird Wert auf E-Fahrzeuge gelegt, da mittlerweile an fast allen Standorten der BruderhausDiakonie Ladepunkte eingerichtet wurden. Insgesamt gibt es an über 45 Standorten mehr als 90 Wallboxen. Beim Stromtanken wird darauf geachtet, dass möglichst die eigenen Ladesäulen genutzt werden, da der Strom an den externen Ladesäulen zu teuer ist. Die benzinbetriebenen Fahrzeuge können über eine Tankkarte tanken.

CO_{2e}-Bilanz Beschaffung

Das Beschaffungsvolumen bei den Digital-Produkten, den Papierprodukten und den Lebensmitteln der BruderhausDiakonie wurde durch eine Umfrage der Leitung Service-Center Zentraler Einkauf bei den zuständigen Abteilungen ermittelt.

Der Status Quo bei der Verpflegungssituation der BruderhausDi-

	CO _{2e} -Emissionen in Tonnen 2023	CO _{2e} -Emissionen in Tonnen 2030	CO _{2e} -Emissionen in Tonnen 2035	CO _{2e} -Emissionen in Prozent
Immobilien	7.462	4.856	852	57%
Beschaffung	4.319	2.810	493	33%
Mobilität	1.217	792	139	9%
GESAMT	12.998	8.458	1.484	100%
Reduktion ggü. 2023		35%	89%	

Bis 2035 können die CO_{2e}-Emissionen bis 2035 um 89% gesenkt werden. Der Großteil der Emissionen entfällt auf den Bereich Immobilien, gefolgt von Beschaffung und Mobilität.

Grafik 6: Gesamt-CO_{2e}-Bilanz (in Tonnen) 2023 ohne Mitarbeitermobilität und mit Ökostrom

akonie sieht wie folgt aus. Jede Region hat ein eigenes Verpflegungskonzept und kauft selbstständig ein. Viele der Küchen müssten in den kommenden Jahren erneuert werden, weil sie veraltet sind und nicht mehr den aktuellen Bedingungen entsprechen.

Zwei Einrichtungen werden zurzeit von apetito betreut. Die restlichen Einrichtungen werden von unterschiedlichen Betrieben betreut. Die Einrichtungen werden zurzeit von etwa 10-12 Lieferanten beliefert.

Der Anteil an Bio-Lebensmitteln (mit entsprechenden Siegeln wie etwa Bio-Siegel, Demeter, Bioland, Naturland) lag 2021 bei der BruderhausDiakonie bei 9,4 Prozent, ab 2025 soll der Anteil auf mindestens 10 -15 Prozent erweitert werden. Zum regionalen Anteil der Lebensmittel liegen bis dato keine Zahlen vor. 28.000 bis 30.000 Mittag- und Abendessen werden pro Woche ausgegeben. Bei der Berechnung der CO_{2e}-Emissionen wird von 20 Prozent vegetarischen Essen ausgegangen.

Die CO_{2e}-Bilanz der Beschaffung betrug 2023 4.319 Tonnen (siehe Grafik 5). Den größten Posten machte die Verpflegung der Be-

wohnerinnen und Bewohner der Einrichtungen im Alten-, Pflege-, Jugend- und Behindertenbereich sowie in den Schulen und Kindertagesstätten aus. Gefolgt von den Papierprodukten, den Digital-Produkten und den eingekauften Lebensmitteln wie Kaffee, Tee und Milch.

Ende 2025 wurde das Verpflegungskonzept für alle Einrichtungen der BruderhausDiakonie umgestellt. Künftig soll nach dem Cook & Chill-Konzept in Kombination mit Vakuumierung/Sous-Vide-Technik gekocht werden.

Cook & Chill in Kombination mit Vakuumierung/Sous-Vide-Technik stellt eine Zubereitungsart dar, bei der die Speisen nach der Zubereitung (Garvorgang, z.B. durch Kochen, Dünsten, Pochieren) innerhalb von 90 Minuten durch Schockkühlen auf 3°C bis 1°C herab gekühlt werden.

Die Speisen werden dabei nach dem Kochen und Kühlen in Mehrweg-Vakuumbehältnissen verpackt. Mit diesem Verfahren wird die Haltbarkeit verlängert, wodurch die Anlieferung bei einzelnen Einrichtungen auf bis zu einmal pro Woche mit Lkws reduziert werden kann.

Unter den angebotenen Mittagessen soll mindestens ein vegetarisches Gericht sein; inwieweit auch ein veganes Gericht angeboten werden soll, wird von der Nachfrage abhängig gemacht.

Um die Lebensmittel entsprechend einkaufen zu können, sollen die Speisepläne in den einzelnen Einrichtungen für etwa sechs Wochen im Voraus geplant werden.

Erstellung der Gesamt-CO_{2e}-Bilanz

Im Folgenden wird die Gesamt-CO_{2e}-Bilanz ohne Mitarbeitermobilität und mit Ökostrom (siehe Grafik 6) vorgestellt. Da die BruderhausDiakonie seit vielen Jahren zertifizierten Ökostrom bezieht, wurde der niedrigere Emissionswert für Ökostrom angenommen.

Nach Grafik 6 betrugen die CO_{2e}-Emissionen der BruderhausDiakonie gesamt für Stromverbrauch (Ökostrom) und Heizenergieverbrauch 2023 7.462 Tonnen. Die Emissionen aus Mobilität lagen 2023 bei 1.217 Tonnen.

Sie setzen sich aus den Dienstfahrten mit dem Privat-Pkw und den dienstlichen Wegen mit dem Dienstwagen zusammen. Für die Beschaffung fielen 2023 weitere 4.319 Tonnen an.

Darin enthalten sind die Essen für die Bewohnerinnen und Bewohner der Seniorenzentren und Pflegeheime, die Einrichtungen der Jugend- und Behindertenhilfe, die Schulen und Kindertagesstätten, der Verbrauch an Materialien und Lebensmitteln. Insgesamt beliefen sich die CO_{2e}-Emissionen in 2023 auf etwa 13.000 Tonnen.

Die CO_{2e}-Emissionen verteilten sich 2023 zu rund 57 Prozent auf die Gebäude, zu etwa 9 Prozent auf

Gebäude	Mobilität	Beschaffung	Verpflegung	Informationstechnik
• Heizkurven optimieren • hydraulischen Abgleich prüfen • Stand-by-Verbräuche vermeiden • Beleuchtung auf LED umstellen • Präsenz- und Tageslichtsensoren einsetzen • Sanierungsfahrpläne erstellen • Photovoltaik ausbauen • nachhaltige Baumaterialien berücksichtigen • Klimaanpassung mit Verschattung und Entsigelung mitdenken	• betriebliches Mobilitätskonzept entwickeln • Kriterien für Fahrzeugbeschaffung festlegen und E-Fahrzeuge anschaffen • Dienstwagenregelungen weiterentwickeln • Zuschuss zum Deutschlandticket • Ladeinfrastruktur für E-Bikes ausbauen • Jobrad-Angebote fördern	• Einkaufsrichtlinie überarbeiten • ökologische Standard-Warenkörbe definieren • zertifizierte Produkte stärker berücksichtigen • Recyclingpapier verbindlich einsetzen • umweltfreundlichere Reinigungsmittel bevorzugen • Nachhaltigkeitskriterien in Vergabeprozesse integrieren	• vegetarische und vegane Angebote ausbauen • saisonale Lebensmittel stärker berücksichtigen • regionale Lebensmittel stärker berücksichtigen • Mehrwegsysteme einführen oder ausbauen • Logistik bündeln • Lebensmittelreste systematisch reduzieren • Portionsgrößen bedarfsgerecht anpassen • Bedarfsermittlung verbessern	• doppelseitigen Schwarz-Weiß-Druck als Standard festlegen • Energiespareinstellungen konsequent nutzen • Geräte länger nutzen • Reparatur vor Austausch priorisieren • energieeffiziente Hardware beschaffen • Mitarbeitende sensibilisieren • Ecosia als Standard-Suchmaschine prüfen oder einsetzen

Grafik 7: Maßnahmenkatalog zur Treibhausgasneutralität

die Mobilität und zu ca. 33 Prozent auf die Beschaffung.

Potenzialanalyse

In der Potenzialanalyse werden anhand von Szenarien Maßnahmen zusammengefasst, um deren Wirkung im Gesamten auf die CO_{2e}-Bilanz abzuschätzen. Sie sind auf die Zukunft bezogen und berechnen anhand von Annahmen, wie sich durch die Umsetzung von Maßnahmen der Energieverbrauch und damit die CO_{2e}-Emissionen entwickeln werden.

Diese Szenarien der Potenzialanalyse sind den spezifischen Gegebenheiten der BruderhausDiakonie angepasst, um realistische und aussagekräftige Prognosen für die kommenden zehn Jahre liefern zu können. Dieser Ansatz bietet verschiedene Blickwinkel auf die Möglichkeiten zum Klimaschutz in den Einrichtungen der BruderhausDiakonie.

Im Weiteren werden zwei Szenarien dargestellt, denen zwei unterschiedliche Maßnahmenbündel zugrunde liegen. Das eine Szenario ist als Fortschreibung des aktuellen Trends der Bemühungen zum Klimaschutz zu sehen („TREND-Szenario“).

Dieses Szenario geht nicht davon aus, dass keine Maßnahmen zum

Klimaschutz umgesetzt werden, sondern erheblich weniger („Trendentwicklung ohne explizite Klimaschutzanstrengungen“ – Business As Usual).

Das zweite Szenario beschreibt die Umsetzung einer konsequenten Klimaschutzpolitik mit entsprechend weitreichenden Maßnahmen („KLIMA-Szenario“).

Dieses Maßnahmenbündel orientiert sich an Zielsetzungen, die für die BruderhausDiakonie von der Steuerungsgruppe und vom Vorstand empfohlen wurden („Treibhausgasminderungen bei Umsetzung einer konsequenten Klimaschutzpolitik“).

Zusätzlich wurden in verschiedensten Workshops mit Projektgruppen zu den Themen Immobilien, Mobilität, Beschaffung-Zentraleinkauf, Beschaffung-Großküche, Informationstechnologie und Kommunikation im Rahmen der Erarbeitung des Klimaschutzkonzeptes für die BruderhausDiakonie Ideen und Maßnahmen eruiert, die ebenfalls in die Erstellung dieser Potenzialanalyse eingeflossen sind.

Eine Stärke der Potenzialanalyse ist vor allem, dass durch eine realitätsnahe Abschätzung von Maßnahmen die Entwicklung vom Status quo her erfolgen kann.

Abb.: Teichert, Scharf

Gleichzeitig werden durch zielgerichtete und akkumulierte Minderungspotenziale die Entwicklungen in zehn Jahren abgeschätzt, sodass Klimaschutz sowohl vom Ist-Zustand als auch von der Zielerreichung bzw. der CO_{2e}-Minderung her gedacht werden kann.

Auf dieser Grundlage ermöglicht die Potenzialanalyse die Erarbeitung einer geeigneten Strategie zur Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen.

Die Potenzialanalyse hilft, folgende Ziele zu verfolgen:

- Konkrete Ziele für die BruderhausDiakonie festzulegen und diese über einen realistischen Umsetzungspfad abzubilden,
- Bereiche und Sektoren mit hohen Potenzialen zur Minderung von Treibhausgasen zu identifizieren,
- eine Abschätzung von ganz konkreten, teils technischen Maßnahmen zu bekommen,
- Einzelmaßnahmen bzgl. Wirtschaftlichkeit und Minderungspotenzial zu bewerten,
- Prioritäten bei der Bestimmung der am besten geeigneten Maßnahmen zu bestimmen und
- die Grundlage für ein langfristiges Controlling zu schaffen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Potenzialanalyse die Grundlage für die Entscheidungen darstellt, mit welchen Strategien die BruderhausDiakonie in Zukunft Klimaschutz betreiben möchte. Sie ist somit Grundlage für die weitere Klimaschutzarbeit. Auf Basis dieser Strategien wurde der Maßnahmenkatalog mit der entsprechenden Priorisierung abgeleitet.

Maßnahmenkatalog

Die für das Klimaschutzkonzept der BruderhausDiakonie entwickelten Maßnahmen umfassen die Bereiche Gebäude, Mobilität, Beschaffung, Verpflegung und Informationstechnik (siehe Grafik 7).

Dieser Katalog ist als Leitfaden zur Erreichung von THG-Neutralität zu verstehen. Aufgrund der dynamischen Entwicklung im Bereich des Klimaschutzes können zusätzliche Maßnahmen erforderlich werden. Vor der Umsetzung von Maßnahmen ist es essenziell, externe Fördermöglichkeiten zu prüfen und gegebenenfalls entsprechende Anträge zu stellen.

Fazit

Klimaschutz in der Sozialwirtschaft beginnt nicht mit Perfektion. Er beginnt mit der Entscheidung, aus guten Absichten einen verbindlichen Umsetzungsprozess zu machen.

Umweltmanagement, Kennzahlen und Einzelmaßnahmen sind dafür wichtige Grundlagen. Sie entfalten ihre volle Wirkung aber erst dann, wenn Ambition, Zuständigkeiten, Prioritäten und Zwischenziele hinzukommen.

Das Beispiel der BruderhausDiakonie zeigt, dass dieser Weg realistisch ist. Dort treffen ein diakonisch begründeter Selbstanspruch, vorhandene Umweltmanagementstrukturen, Beteiligungserfahrungen und ein ausgearbeitetes Klimaschutzkonzept aufeinander.

Gerade daraus lässt sich auch für andere Träger lernen: Nicht alles muss sofort und vollständig gelöst werden. Entscheidend ist, mit einem klaren Zielbild, einem belastbaren Fahrplan und ersten sichtbaren Schritten zu beginnen.

So wird Klimaschutz vom Zusatzthema zur gestaltbaren Zukunftsaufgabe sozialer Organisationen.

Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft e.V. (FEST)

Die Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft e.V. (FEST) ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut, seit 1958 mit Sitz in Heidelberg, dessen Grundfinanzierung durch die Mitglieder des Trägervereins - die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD), die Landeskirchen der EKD, den Deutschen Evangelischen Kirchentag und die Evangelischen Akademien - getragen wird und das darüber hinaus Forschungs- und Beratungsarbeiten durch Drittmittel finanziert.

Zum satzungsgemäßen Auftrag gehört die Aufgabe, wissenschaftliche Arbeiten anzuregen und zu fördern, die dazu bestimmt sind, die Grundlagen der Wissenschaft in der Begegnung mit dem Evangelium zu klären, und die Kirche bei ihrer Auseinandersetzung mit den Fragen der Zeit - auch durch Untersuchungen und Gutachten für die Mitgliedskirchen - zu unterstützen.

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

Web: www.fest-heidelberg.de

Wenn Verwaltung auf Digitalisierung trifft

Ein Beitrag von Stephan Kramer

Kirchliche Verwaltungen sind oft dezentral organisiert, mit vielfältigen Einrichtungen, Verantwortungsbereichen und Standorten. So entstehen zahlreiche Vorgänge und ein stetig wachsendes Dokumentenaufkommen, das effizient gesteuert werden muss. Sinkende Ressourcen, steigende Anforderungen an Transparenz und der Anspruch, sensiblen Daten verantwortungsvoll zu begegnen, erhöhen den Handlungsdruck. Gleichzeitig gilt es, den eigentlichen Auftrag nicht aus dem Blick zu verlieren.

Die OPTIMAL SYSTEMS Vertriebsgesellschaft mbH Hannover unterstützt Kirchliche Verwaltungen dabei, diesen Weg strukturiert und verlässlich zu gestalten. Seit über 25 Jahren begleitet das Unternehmen Öffentliche und Kirchliche Verwaltungen, Stiftungen, Landkreise, kreisfreie Städte und Träger der Sozialwirtschaft bei der Einführung digitaler Arbeitsprozesse. Mehr als 650 Kund*innen vertrauen bereits auf diese Erfahrung.

Digitale Aktenführung mit enaio®

Im Mittelpunkt steht das Dokumentenmanagementsystem enaio®. Die Software-Lösung ermöglicht eine durchgängige digitale Aktenführung und schafft Ordnung für Dokumente und Vorgänge. Informationen werden strukturiert abgelegt, sind jederzeit einsehbar und erfüllen die Anforderungen an Datenschutz und revisionssichere Archivierung. Bestehende Fachverfahren und IT-Systeme werden dabei gezielt eingebunden, sodass eine konsistente und medienbruchfreie Arbeitsumgebung entsteht. Die moderne, digitale Arbeitsumgebung hilft, qualifi-



Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Digitalisierung ist die Art der Zusammenarbeit.

zierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Dabei ist die Digitalisierung kein Selbstzweck. Entscheidend ist der Mehrwert im Alltag: klar organisierte Akten statt unübersichtlicher Ablagen, nachvollziehbare Prozesse statt informeller Wege und schnelle Auskunftsfähigkeit statt zeitaufwändiger Recherchen. Genau dort, wo die Kirchliche Verwaltung Unterstützung benötigt, entlastet enaio® und schafft Freiräume für das Wesentliche. Auch angrenzende Bereiche im kirchlichen Umfeld – von sozialen Einrichtungen bis hin zu ehrenamtlichen Strukturen – profitieren von einer einheitlichen digitalen Informationsbasis. Sie erlaubt ortsunabhängigen Zugriff auf Informationen und unterstützt so die flexible Zusammenarbeit über unterschiedliche Standorte und Organisationseinheiten hinweg.

Gemeinsam die digitale Verwaltung gestalten

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Digitalisierung ist die Art der Zusammenarbeit. OPTIMAL SYSTEMS Hannover begleitet seine Kundschaft von der ersten Analyse über die Einführung bis in den laufenden Betrieb. Die Lösungen entstehen im Austausch mit den Anwendenden und orientieren sich an den tatsächlichen Anforderungen

vor Ort. Gerade in historisch gewachsenen, komplexen Strukturen ist dieses Verständnis ausschlaggebend. Zukunftsfähige Kirchliche Verwaltung entsteht, wenn klare Strukturen, stabile Abläufe und technische Lösungen sinnvoll ineinandergreifen. Die Einführung einer digitalen Aktenlösung ist dabei mehr als ein technischer Schritt. Sie unterstützt eine nachhaltige Weiterentwicklung der Organisation. OPTIMAL SYSTEMS Hannover schafft hierfür die Grundlage: intuitiv, praxisnah und mit einem tiefen Verständnis für die Aufgaben von Kirche und Sozialwirtschaft.



Stephan Kramer, Senior Sales Manager

OPTIMAL SYSTEMS Vertriebsgesellschaft mbH

Vahrenwalder Straße 269,
30179 Hannover
Tell: +49 511 - 123 315 151
E-Mail: skramer@optimal-systems.de
Website: www.optimal-systems.de

KI in der Rechnungsprüfung: Alle reden darüber – wir machen es EINFACH

Ein Praxisberichtbericht aus dem Rechnungsprüfungsamt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers

Ein Beitrag Von Sebastian H. Geisler und Michael Thomas

Die Digitalisierung der kirchlichen Verwaltung schreitet unaufhaltsam voran und mit ihr halten neue Technologien Einzug in die Finanzkontrolle. Während das Thema „Künstliche Intelligenz“ (KI) oft von theoretischen Diskussionen geprägt ist, zeigt das Rechnungsprüfungsamt (RPA) der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers einen pragmatischen Weg auf: KI nicht als Selbstzweck, sondern als effizientes Werkzeug, um den Herausforderungen einer modernen Prüfung gerecht zu werden. Bereits im Jahr 2023 wurde im Rechnungsprüfungsamt eine grundlegende Schulung zum Verständnis und zu den Einsatzmöglichkeiten Künstlicher Intelligenz durchgeführt. Seitdem werden die Mitarbeitenden aktiv ermüdet, Fortbildungsangebote zu KI-Anwendungen und aktuellen Entwicklungen wahrzunehmen sowie eigene Erfahrungen im Umgang mit KI-Werkzeugen zu sammeln. Auf diese Weise ist im RPA der Landeskirche Hannovers eine offene, lernorientierte und gestaltende Kultur im Umgang mit Künstlicher Intelligenz entstanden. Ziel ist es, technologische Entwicklungen frühzeitig zu verstehen, Chancen und Risiken fachlich einzuordnen und den Einsatz von KI verantwortungsvoll weiterzuentwickeln.

Die Ausgangslage: Komplexität trifft auf Ressourcenknappheit

Die Anforderungen an die kirchliche Rechnungsprüfung sind



Anstatt die Prüfenden mit komplexen, externen KI-Tools allein zu lassen, wurde die KI direkt in die Fachanwendung integriert.

massiv gestiegen. Mit rund 1.500 zu prüfenden Körperschaften und etwa 2.100 Jahresabschlüssen allein im Bereich der Landeskirche Hannover ist das Arbeitspensum für die 18 RevisorInnen im RPA enorm.

Aktuelle Herausforderungen wie die Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen, Fusionsprozesse bei Kirchenämtern und Kirchenkreisen sowie zusätzliche Aufgaben aus landeskirchlichen Projekten sorgen für zusätzliche prüferische Begleitungen.

Hinzu kommen steigende Dokumentationspflichten, eine zunehmende Komplexität des Datenmaterials und die Notwendigkeit, trotz begrenzter personeller Ressourcen eine gleichbleibend hohe Prüfungsqualität und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

Der Lösungsansatz: Mehrwerte schaffen durch tiefe Integration

Das Ziel des RPA Hannover ist eine deutliche Effizienzsteigerung, ohne dabei die Revisionssicherheit zu gefährden.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist hierbei die nahtlose Einbindung der KI in die bestehende Prüfungssoftware QSR (Qualität Sicherheit Revision) der ibo Software GmbH. Anstatt die Prüfenden mit komplexen, externen KI-Tools allein zu lassen, wurde die KI direkt in die Fachanwendung integriert. Über eine konfigurierbare Schnittstelle (API) greift das System auf ein spezifisches KI-Modell zu, das direkt in die Arbeitsabläufe eingebettet ist.

Prüfende können so über das Dialogfeld „KI fragen“ direkt aus der Software heraus Unterstützung

anfordern oder bei der Erfassung neuer Ergebnisse für die Erstellung von Prüfungsfeststellungen die Option „Aus KI-Vorschlag erstellen“ wählen.

Vorteile im Frontend: Führung statt Vorerfahrung

Dieser integrierte Ansatz bietet erhebliche Vorteile für die tägliche Prüfungspraxis:

- Einheitliches, geführtes Prompting: Der Anwender benötigt keine KI-Vorerfahrungen im Erstellen von Befehlen (Prompts). Die Software führt den Nutzer und stellt sicher, dass die KI präzise Ergebnisse liefert.
- Zentrale Qualitätsvorgaben: Durch das softwareseitig gesteuerte Prompting werden Prüfungsstandards und methodische Vorgaben automatisch bei der Textgenerierung berücksichtigt.
- Konsistenz der Berichterstattung: Für vergleichbare Sachverhalte generiert die KI einheitliche Feststellungsentwürfe. Dies erhöht die Textqualität und sorgt für ein konsistentes Bild über alle Prüfungsberichte hinweg.
- Fokus auf das Wesentliche: Die KI dient als Unterstützung bei Schreib- und Strukturarbeiten, während die finale Prüfungsentcheidung weiterhin beim Menschen verbleibt.

Sicherheit durch Offline-Sprachmodelle

Ein Kernaspekt für die Akzeptanz im kirchlichen Umfeld ist der Datenschutz. Um höchste Sicherheitsstandards zu garantieren, setzt das Rechnungsprüfungsamt auf einen eigenen KI-Server beim unterstützenden IT-Dienstleister innerhalb ihres geschützten kirchlichen Netzes.

Durch den Einsatz von Offline-Sprachmodellen bleibt die volle Datensouveränität erhalten.

Es findet kein Abfluss sensibler Prüfungsdaten an externe Cloud-Anbieter statt. Dieser lokale Ansatz ermöglicht eine DSGVO-konforme und revisionssichere Datenverarbeitung, die den besonderen Anforderungen der kirchlichen Finanzkontrolle gerecht wird.

Fazit und Ausblick

Der Einsatz von KI im RPA Hannover befindet sich derzeit in einer intensiven Test- und Entwicklungsphase. Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Ein kontrollierter Einstieg mit Fokus auf Anwenderakzeptanz und einer tiefen Integration in die bestehende Prüfungssoftware führt zu messbaren Effizienzge-

winnen bei gleichzeitig hoher Datensicherheit.

Zukünftig gilt es, die Leistungsfähigkeit der eigenen Serverinfrastruktur weiter auszubauen, die KI-Funktionalitäten in der Prüfungssoftware QSR gezielt weiterzuentwickeln und die enge Abstimmung mit den Mitarbeitervertretungen fortzuführen. Dabei wird auch die Orchestrierung verschiedener KI-Anwendungen im Backend zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Das Ziel bleibt klar: Künstliche Intelligenz soll dazu beitragen, die kirchliche Finanzkontrolle noch stärker als führungsunterstützendes, mehrwertorientiertes, nachvollziehbares und effizientes Managementinstrument für kirchenleitende Verantwortungsträger weiterzuentwickeln.



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.



Kirchenrat Michael Thomas ist stellvertretender Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers. Als zertifizierter Prüfer und Verwaltungswissenschaftler koordiniert er die operative Weiterentwicklung der kirchlichen Finanzkontrolle und begleitet die Einführung digitaler Prüfungswerkzeuge.

Containment und Halten

Orientierung und Stabilität für Mitarbeitende und Teams

Ein Beitrag von Uwe Kowalzik

Organisationen stehen heute in einem Spannungsfeld aus Veränderung, Erwartungen und emotionalen Dynamiken. Restrukturierungen, neue Prozesse oder strategische Anpassungen lösen Reaktionen aus, die weit über operative Abläufe hinausgehen. Mitarbeitende erleben Unsicherheit, Fragen nach Orientierung und Zugehörigkeit sowie Spannungen, die sich im Alltag nicht unmittelbar klären lassen. Gerade in solchen Situationen zeigen sich neben sachlichen Fragen auch emotionale Reaktionen, die Aufmerksamkeit und Einordnung benötigen. Containment beschreibt die Fähigkeit von Führungskräften, diese Spannungen aufzunehmen, zu reflektieren und in einer bearbeitbaren Form zurückzugeben, ohne sie vorschnell in Handlung umzusetzen. Wer Containment praktiziert, ermöglicht Mitarbeitenden und Teams, Erfahrungen einzuordnen, Wahrnehmungen zu teilen und ihre Aufgaben handlungsfähig zu erfüllen. So können Orientierung, Vertrauen und Stabilität entstehen.

Halten spürbar machen – Präsenz, die Sicherheit vermittelt

Containment zeigt sich in der Qualität des Haltens. Halten bedeutet mehr als Aufmerksamkeit; es ist eine gelebte Präsenz, die Sicherheit vermittelt. Führungskräfte nehmen Stimmungen und Spannungen wahr, tragen sie mit und geben sie in bearbeitbarer Form zurück. Dieses Spiegeln ist keine Bewertung und keine schnelle Lösung. Es erfordert auch Mut und die Fähigkeit, Spannungen zunächst auszuhalten und das Nicht-Wissen professionell zu tragen. Mitarbeitende erleben



Containment in einer übersichtlichen Darstellung

dadurch, dass ihre Wahrnehmung zählt und ihr Erleben Gewicht hat.

Halten wirkt stabilisierend, fördert Vertrauen und unterstützt Teams dabei, sich auf ihre Aufgaben zu konzentrieren. Gleichzeitig eröffnet es Reflexion, Austausch und die geordnete Bearbeitung von Konflikten. Wer das Halten beherrscht, ermöglicht Mitarbeitenden, Spannungen einzuordnen und handlungsfähig zu bleiben – auch in Situationen mit hoher Komplexität oder widersprüchlichen Erwartungen.

Sicherheit spüren – Mitarbeitende im Zentrum

Für Mitarbeitende ist entscheidend, einen verlässlichen Rahmen zu erleben, in dem Belastungen, Unsicherheiten oder Konflikte ansprechbar werden. Einzelgespräche, kurze Reflexionsrunden oder Teamgespräche ermöglichen es, Erfahrungen auszudrücken und zu verarbeiten.

Führungskräfte nehmen Wahrnehmungen auf, spiegeln Gefühle und formulieren Hypothesen, ohne sofort Lösungen vorzuschlagen. Auf diese Weise entsteht Stabilität, die

Selbstwahrnehmung stärkt und emotionale Spannungen regulierbar macht. Mitarbeitende erleben, dass auch schwierige Themen kommunizierbar bleiben und ihren Platz im Arbeitsalltag haben.

Praxisbeispiel

Ein Team stand vor massiven strukturellen Änderungen, die spürbare Verunsicherung auslösten. Anstatt der Verunsicherung mit zusätzlichen Methoden und Zeitplänen zu begegnen, lud die Führungskraft zu einer Reflexionsrunde ein.

Der Fokus lag dabei nicht auf einer schnellen Lösung, sondern auf der Beachtung des Erlebten. Die Führungskraft hielt die aufkommende Kritik und die Sorgen aus, ohne sie sofort zu entkräften oder mit Argumenten zu überschütten. Durch dieses Spiegeln und Ordnen der Stimmungen wurde das zuvor Unausgesprochene besprechbar.

Das Team erlebte, dass Unsicherheit Raum braucht und kein Versagen ist. Erst dieser emotionale Halt ermöglichte es, die anstehenden sachlichen Schritte nicht nur zu akzeptieren, sondern aktiv mitzutragen.

Abb.: Kowalzik

CONTAINMENT

HALTEN

Gruppen im Blick – Containment im Team erfahrbar machen

Im Team entfaltet Containment seine besondere Wirkung. Spannungen, Konflikte oder unterschiedliche Sichtweisen werden sichtbar und besprechbar. Mitarbeitende erleben, dass ihre Wahrnehmungen Beachtung finden und gemeinsam bearbeitet werden können. Dadurch entstehen Kohärenz, Zugehörigkeit und eine tragfähige Kultur des Austauschs. Teams reflektieren, was sie als Gruppe bewegt, entwickeln Lösungen und übernehmen Verantwortung für deren Umsetzung. Wenn Teams in Projektsituationen bewusst Zeit für Reflexion erhalten, Dynamiken offen ansprechen und Maßnahmen gemeinsam entwickeln, stärkt dies die kollektive Handlungsfähigkeit und reduziert Rückzug oder Überlastung. Gleichzeitig entsteht eine gemeinsame Sprache für schwierige Situationen, die zukünftige Zusammenarbeit erleichtert.

Orientierung geben – Strukturen, Prozesse und institutionelle Unterstützung

Containment entfaltet sich besonders wirksam in einem klaren strukturellen Rahmen. Transparente Abläufe, definierte Entscheidungswege und regelmäßige Reflexionsgelegenheiten geben Orientierung. Besprechungen mit klaren Agenden, Ergebnissicherung und nachvollziehbaren Verantwortlichkeiten unterstützen Verlässlichkeit. Supervision, Coaching und Organisationsberatung, wie sie etwa die Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision & Coaching e.V. (DGSv) anbieten, helfen Führungskräften, eigene Spannungen wahrzunehmen und das eigene Halten zu reflektieren. In der Praxis bedeutet dies auch, externe Perspektiven zu nutzen, um Teamdynamiken besser zu verstehen und einordnen zu

können. Containment wird so zu einer lernbaren professionellen Kompetenz, die Organisationen stabilisiert und Mitarbeitende stärkt.

Erfahrungen ordnen – Containment als Orientierungshilfe

Containment erleichtert es Organisationen, Veränderungsprozesse bewusst zu gestalten. Mitarbeitende können Entwicklungen nachvollziehen und aktiv mitgestalten. Spannungen werden benannt, Vertrauen entsteht, Teams übernehmen Verantwortung und entwickeln ein stärkeres Wir-Gefühl. Organisationen, die Halten und Containment in ihre Kultur integrieren, stärken die Bindung der Mitarbeitenden, die Bearbeitung von Konflikten und die kollektive Handlungsfähigkeit. Teams, die regelmäßig reflektieren, reagieren flexibler auf Herausforderungen und sprechen Konflikte früher an. Dadurch entsteht eine Arbeitskultur, in der auch anspruchsvolle Situationen als Teil professioneller Zusammenarbeit verstanden werden.

Verantwortung sichtbar machen – Halt auch über die Organisation hinaus

Führungskräfte tragen Verantwortung für die emotionale und soziale Stabilität der Organisation. Präsenz, Rollenreflexion und transparente Kommunikation stärken Vertrauen und Zugehörigkeit. Besonders in Veränderungsphasen signalisiert bewusste Selbstverortung, dass emotionale Dynamiken Beachtung finden. Ein offener Umgang mit Emotionen zeigt auch nach außen eine Organisation, die reflektiert handelt und handlungsfähig bleibt.

Stabilität bewahren – Zukunftsfähigkeit durch Containment

Organisationen, die Containment praktizieren, verbinden strukturelle Klarheit mit emotionalem Halt.

Mitarbeitende erfahren Sicherheit, die Verantwortungsübernahme und Gestaltung ermöglicht. Teams stärken ihre kollektive Handlungsfähigkeit, Organisationen gewinnen Stabilität und Anpassungsfähigkeit. In der Praxis zeigt sich dies, wenn Teams schwierige Themen besprechen, Lösungen entwickeln und Veränderungen geordnet umsetzen – getragen von Führung, die durch gelebtes Halten Stabilität vermittelt.



Abb.: Colourbox

Uwe Kowalzik ist Experte der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) für Führung, Organisation, Supervision, Gruppendynamik, Balintarbeit und Bildung sowie Gründer des Kowalzik Instituts Freiburg.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv)

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) setzt sich seit ihrer Gründung 1989 für die Qualität von Supervision, seit der Jahrtausendwende von Coaching und seit kurzem auch von Organisationsberatung ein. Die DGSv fördert Konzeptentwicklung, Forschung und Praxis und gehört seit Ende 2022 zu den Partnerverbänden der KVI Initiative. Sie vertritt die fachlichen und berufspolitischen Interessen ihrer über 4.800 natürlichen und 30 juristischen Mitglieder.

Web: www.dgsv.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



Abb.: Colourbox

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

Online Trainings dauern 3 bis 4 Stunden, da die Aufnahme und Konzentrationsfähigkeit der Referierenden und Teilnehmenden unserer Erfahrung nach nicht länger als max. 4 Std. aufrecht erhalten 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.

Die Teilnehmenden erhalten ein umfangreiches digitales Handout, das sie nach einem Training im Arbeitsalltag nutzen können.

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.

PREMIUM

NEU

INNOVATION

Wie gelingen Innovationen bzw. Transformationen?



Abb.: Colourbox

Der Workshop „Wie gelingen Innovationen bzw. Transformationen?“ wird von erfahrenen TrainerInnen durchgeführt, die zum Team der KVI Academy gehören

Für eine zukunftsfähige Aufstellung der Verwaltungen der Bistümer, Landeskirchen, Caritas und Diakonie, ist es unabdingbar, ihre Modernisierung voranzutreiben. Data-driven Management, digitale Souveränität, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI), Anpassung und Verschlinkung der Organisationsstrukturen, Veräußerung oder Umbau leerstehender Immobilien sind nur einige Themen, die derzeit viele Entscheidungsträger der obersten Managementebene beschäftigen und große Herausforderungen darstellen.

In dem Workshop „Wie gelingen Innovationen bzw. Transformationen?“ erfahren Sie, wie die Modernisierung Ihrer Verwaltung gelingt, welche Vorgehensweisen sich bewährt haben und welche Fallstricke vermieden werden sollten.

Agenda

- Begrüßung, Vorstellung, Erwartungsabfrage
- Teil 1 Impuls: Innovatoren, Arten von Innovationen, Innovation und Transformation, kritisch-konstruktiver Blick auf Veränderungsprozesse
- Kaffeepause

- Teil 2 Gruppenarbeit: Gruppe 1: Herausforderungen, Gruppe 2: Innovationsklima, Gruppe 3: Hindernisse ausräumen

- Mittagspause

- Teil 3 Ergebnisdarstellung der Gruppenarbeiten & gemeinsame Aufarbeitung der Ergebnisse

- Kaffeepause

- Teil 4 Impuls: Erfolgsfaktoren für gelingende Innovationen, Psychologie der Innovationen & Beispiele aus der Praxis

- Diskussion

- Feedbackrunde

Durchführung

In Präsenzform

Leadership - Mitarbeitende Inspirieren, Mitnehmen & Motivieren



Der Open Space Workshop „Leadership - Mitarbeitende Inspirieren, Mitnehmen & Motivieren“ wird von Christian Harting durchgeführt. Er ist Leiter der KVI Academy und begleitet Führungskräfte in Kirche und Sozialwirtschaft seit Jahren - nicht als Berater, der von außen urteilt, sondern als jemand, der die Bedingungen die Arbeit kennt und ernst nimmt.

Ein Team performt nicht, weil der Leader alles besser kann. Es performt, weil er die unsichtbaren Dinge richtig macht. Führung in Kirche und Sozialwirtschaft geschieht un-

ter besonderen Bedingungen. Wer dies kennt, weiß, dass die üblichen Antworten hier oft nicht passen. Führungsaufgaben kommen on top - zu einem Alltag, der ohnehin schon voll ist. Zeit für echte Führungsarbeit bleibt selten.

Was in dem Open Space Workshop „Leadership - Mitarbeitende Inspirieren, Mitnehmen & Motivieren“ entstehen kann?

Wie der Workshop-Tag aufgebaut ist

Der Tag folgt einem Rhythmus, der Raum lässt - für Gedanken, für Gespräche, für das, was sich erst im Laufe des Tages zeigt.

Was Sie mitnehmen

- Ein Modell für Führung, das zu den Bedingungen von Kirche und Sozialwirtschaft passt - und das Sie selbst weiterentwickeln können.
- Konkrete Impulse für den Umgang mit Mitarbeitenden, die innerlich auf Abstand gegangen sind.
- Ein klares Bild davon, was in Ihrem Team gerade wirklich passiert - und warum.
- Einen persönlichen nächsten Schritt, den Sie selbst gewählt haben und dem Sie sich verpflichtet fühlen.
- Mehr Klarheit darüber, was Führung in Ihrem Kontext bedeutet - und was sie nicht leisten muss.

Wenn Sie neugierig geworden sind - auf diesen Open Space Workshop, auf den Ansatz oder einfach auf ein erstes Gespräch - melden Sie sich bei mir: charting@interim2000.de, Tel.: 0241 95451848

Durchführung

In Präsenzform

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

Modul 1

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?

Modul 2

4. **Das Wichtigste: Glaubwürdigkeit**
 - Jede angehende (Geschäfts-) Beziehung braucht Atmosphäre.
 - Die Emotionsknöpfe inszenieren: Kompetenz – Vertrauen – Sympathie – Engagement
5. **Action beim Doing**
 - Teilnehmer wollen aktiv sein - aber dazu animiert werden.
 - Geben und Nehmen: Lösungen präsentieren und Bedarfe kennenlernen
6. **Performance Check**
 - 5-7 min Präsentation von Teilnehmern
 - Feedback vom Publikum

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

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

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

Erlernen Sie in diesem Training,

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

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

Durchführung

Online



Das Training „Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren“ wird von Christian Harting durchgeführt.

Alle Seminare der KVI Academy finden Sie unter

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

NEU IM KVI SHOP

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

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

Die Studie „KI und Data-driven Management in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven“ befasst sich mit einem Thema, das für Kirche und Sozialwirtschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt: dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Data-driven Management in kirchlichen Verwaltungen, sozialen Einrichtungen und gemeinnützigen Organisationen. Künstliche Intelligenz verändert bereits heute Arbeitsprozesse, Kommunikationswege und Entscheidungsgrundlagen. Auch Organisationen aus Kirche und Sozialwirtschaft stehen damit vor der Aufgabe, Chancen neuer Technologien zu erkennen, zugleich aber deren Einsatz verantwortungsvoll, wertorientiert und unter Beachtung rechtlicher sowie ethischer Rahmenbedingungen zu gestalten.

Gerade in Einrichtungen, die in besonderer Weise dem Menschen verpflichtet sind, stellt sich die Frage, wie technologische Innovation mit christlichem Menschenbild, Datenschutz, Transparenz und organisationaler Verantwortung verbunden werden kann. Ziel dieser Studie ist es, den aktuellen Stand des Einsatzes von KI und Data-driven Management in Kirche und Sozialwirtschaft zu erfassen. Dabei werden sowohl bestehende Anwendungen und wahrgenommene Potenziale als auch Hemmnisse, Qualifizierungsbedarfe und strategische Herausforderungen untersucht. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, ein differenziertes Bild der gegenwärtigen Situation zu gewinnen und Impulse für eine verantwortungsvolle, praxisnahe und zukunftsorientierte Weiterentwicklung zu geben.



Im Rahmen der Studie KI und Data-driven Management in Kirche & Sozialwirtschaft wurden über 730 Mitarbeitende unterschiedlicher Ebenen befragt

Die webgestützte Umfrage wurde im Zeitraum vom 1. Dezember 2025 bis zum 31. Januar 2026 durchgeführt. Hierzu kontaktierte die KVI Initiative eine Vielzahl von Führungskräften sowie zahlreiche Mitarbeitende aus Kirche und Sozialwirtschaft per E-Mail mit der Bitte, an der Online-Befragung teilzunehmen. Die Erkenntnisse dieser Studie sollen eine fundierte Grundlage für weiterführende Diskussionen, strategische Entscheidungen und konkrete Maßnahmen bieten. Sie sollen Organisationen in Kirche und Sozialwirtschaft dabei unterstützen, Künstliche Intelligenz und datenbasierte Steuerung nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch, ethisch und kultu-

rell verantwortungsvoll zu gestalten. Allen Entscheidungsträgern der ersten Managementebene aus Kirche & Sozialwirtschaft wurde die Studie bereits in elektronischer Form zugestellt.

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, 67 Seiten, Verlag: interim20000 GmbH, Köln, Autoren: Prof. Dr. Ralf Daum, Peter S. Nowak, Co-Autoren: Marc Bauer, Emily Van Den Beldt, Alina Berg und Sarah Matthäus. Juli 2026, siehe <https://kviinitiative.de/shop.html>

STUDIE KI & DATA-DRIVEN

Empfehlung

Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft – Status Quo und Zukunftsperspektiven

Kann im KVI Shop unter <https://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 <https://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 gemacht 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

NEU IM KVI SHOP

Auf einer Wellenlänge: Resonanz - Die verborgene Kraft, die Menschen wirklich verbindet

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

Montagsmorgen, neun Uhr. Das Teammeeting läuft wie immer: Zahlen, Status, Listen – alles sachlich, alles effizient. Am Ende sagt jemand leise: »Ich weiß gar nicht, ob du mich wirklich siehst.«

Der Satz bleibt im Raum; erst Schweigen, dann das übliche Auseinandergehen. Und doch wirkt er nach. Auf dem Weg nach Hause mischt er sich in andere Gedanken, taucht an der Supermarktkasse wieder auf, begleitet dich ins nächste Gespräch.

Plötzlich ist klar: Die Gespräche funktionieren – aber sie verbinden nicht. Das ist der Moment, in dem etwas in Bewegung kommt.

Dieses Buch trägt den Titel »Auf einer Wellenlänge – Resonanz, die verborgene Kraft, die Menschen wirklich verbindet«. Dahinter steht eine einfache Erfahrung: Wir können fachlich alles richtig machen – und trotzdem aneinander vorbeileben.

Warum Resonanz jetzt

Wir arbeiten in Zeiten hoher Taktung, in denen die Antwort auf Unsicherheit oft »mehr Steuerung« heißt. Meetings werden dichter, Dashboards bunter, Sprechzeiten länger – und doch geht etwas Wesentliches verloren: das, was zwischen uns schwingt. Verbundenheit wird zum Nebenprodukt, das »irgendwie mitläuft«, wenn die eigentliche Arbeit erledigt ist.

Dieses Buch setzt einen Kontrapunkt. Es versteht Zusammenarbeit als Antwortbeziehung zwischen Mensch, Rolle und System

– als Arbeiten auf einer Wellenlänge. Resonanz heißt: Wahrgenommenes wird nicht nur registriert, sondern beantwortet – durch Haltung, Sprache, Entscheidungen und Gestaltung.

Resonanz ist vor allem: Haltung; Beziehung; Bewegung. Sie macht den Unterschied zwischen korrekt geführten Gesprächen und Begegnungen, die wirken; zwischen »Dienst nach Vorschrift« und Zusammenarbeit, die auch dann hält, wenn es anstrengend wird.

Wir leben in einer Zeit der Beschleunigung, Unsicherheit und Komplexität. Unsere Reflexe darauf: mehr Kontrolle, mehr Struktur. Gleichzeitig wächst die Distanz zu uns selbst, zu anderen, zu Teams und zur Organisation. Echte Begegnung, Sinn und Lebendigkeit werden knapp.

Wie finden wir wieder zueinander?

Frank Kellenbergs Buch zeigt einen Ausweg: Resonanz. Sie verwandelt Distanz in Verbindung, Kontrolle in Vertrauen – und öffnet Räume für gemeinsames Gestalten. Wer auf Empfang geht, antwortet anders: in Haltung, Sprache und Entscheidung. Das wirkt im Arbeitsalltag – und trägt darüber hinaus.

Wir können beruflich und privat nur wirken, wenn wir Beziehung zulassen – mit Offenheit, Selbstkontakt und dem Mut zur Irritation. Erst dort, wo Menschen sich nicht nur über Aufgaben, sondern auch über das, was sie bewegt, begegnen, entstehen Kraft, Kreativität und Klarheit.



Das Buch »Auf einer Wellenlänge« kann in gedruckter und in digitaler Form bestellt werden

Dieses Buch ist aus Erfahrungen und Momenten, in denen echte Begegnung alles in Bewegung brachte, erwachsen.

Frank Kellenberg ist Leadership- und Kulturentwickler, Organisationspsychologe, Coach – und Resonanzarchitekt. Seit über fünfundzwanzig Jahren begleitet er internationale Organisationen und Führungskräfte dabei, Arbeit lebendiger, sinnstiftender und menschlicher zu gestalten.

Auf einer Wellenlänge: Resonanz – die verborgene Kraft, die Menschen wirklich verbindet,

1. Auflage BusinessVillage 2026, 232 Seiten, ISBN 978-3-86980-837-6, 29,95 Euro, ISBN-PDF 978-3-86980-838-3, 28,95 Euro, ISBN-EPUB 978-3-86980-839-0, 28,95 Euro, siehe <https://kviinitiative.de/shop.html>

NEU IM KVI SHOP

IT-Report 2026 - Trends in Digitalisierung und Informationstechnologien

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

Im Untersuchungsfeld der sozialen Organisationen befindet sich der IT-Report 2026 nun am Ende des 5. Durchgangs unseres dreijährigen Zyklus von Fragen und Themenschwerpunkten.

Der Report 2024 eröffnete den 4. Zyklus mit den Themen Wertbeitrag der IT, IT-Betrieb und Dienstleistungsqualität sowie dem Themenfeld Digitalisierung. 2025 wurde über die klassischen Basisthemen der IT berichtet: Nutzerzahlen, Kosten, Server-, Netzwerk- und Endgeräte-Infrastruktur, IT-Organisation und IT-Personal, IT-Services, Investitionsvorhaben sowie IT-Sicherheit und Datenschutz.

Im Fokus des Reports 2026 stehen nun wieder der Reifegrad und die Software-Unterstützung für zentrale Prozesse sowie die IT-Kompetenzen und die Zufriedenheit mit der IT-Ausstattung und IT-Qualifikation sowie mit den Software-Anbietern der Branche.

Das Fragen-Raster wurde gegenüber 2023 weitgehend konstant gehalten, um die Zeitreihen-Vergleiche fortführen zu können.

Als kleines neues Themenfeld wurde in diesem Jahr die Digitale Souveränität aufgenommen - ein Aspekt, der derzeit in aller Munde ist.

Der Fragebogen im zweiten Untersuchungsfeld, dem der Software-Anbieter, wurde ebenfalls weitgehend konstant gehalten. Neu ist auch hier-spiegelbildlich zur Sozialwirtschaft - die Digitale Souveränität sowie zusätzlich das Angebot KI-basierter Funktionalitäten.



Der IT-Report 2026 für die Sozialwirtschaft kann in gedruckter und in digitaler Form bestellt werden

Seit 2007 ist der IT-Report 19 Mal erschienen, bis 2015 unter der Autorenschaft von Prof. Helmut Kreidenweis und Prof. Dr. Bernd Halfar, ab 2016 wurde Bernd Halfar durch Prof. Dr. Dietmar Wolff abgelöst.

Zum runden Jubiläum hat es nicht ganz gereicht - dennoch sind es viele Jahre geworden, in denen die Herausgeber IT-Verantwortliche und Vorstände der Sozialwirtschaft, Anbieter von Branchensoftware, Wissenschaftler und Berater mit zahlreichen Daten, Fakten und Interpretationen zum Stand von IT und Digitalisierung versorgt haben.

Da Helmut Kreidenweis, zum Herbst diesen Jahres an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt emeritiert wird, wird der IT-Report ab 2027 unter neuer Regie weitergeführt.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei Helmut Kreidenweis für das

langjährige Miteinander herzlichst bedanken und wünschen ihm alles Gute für die Zukunft und einen ausgefüllten Ruhestand.

Der IT-Report für die Sozialwirtschaft 2026 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: 978-3-00-082069-4, siehe <https://kviinitiative.de/shop.html>

IT-Report für die Sozialwirtschaft 2026 digitale Standard-Ausgabe, 83 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 2026

CGI Deutschland B.V. & Co. KG neues Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative

Wir begrüßen CGI Deutschland B.V. & Co. KG als neues Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative.



Die 1976 gegründete CGI Group gehört zu den größten unabhängigen Anbietern von IT- und Geschäftsprozessdienstleistungen weltweit. Mit 94.000 Beratern und Experten weltweit bietet CGI ein breites Portfolio an Dienstleistungen – von strategischem IT- und Business-Consulting über Systemintegration, Managed IT und Business Process Services bis hin zu Intellectual-Property-Lösungen.

Das von CGI verfolgte Prinzip der Kundennähe und das flexible globale Liefernetzwerk unterstützen Kunden dabei, Erfolge schneller zu erzielen und ihre Organisationsstrukturen zu digitalisieren.

Curacon bestellt Michael Wendt zum Sprecher der Geschäftsführung

Curacon hat im Rahmen der jüngsten Partnersversammlung Michael Wendt zum neuen Sprecher der Geschäftsführung berufen.



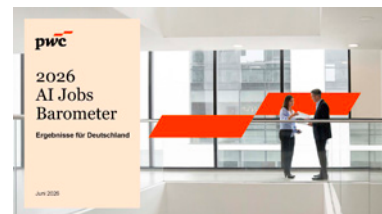
Michael Wendt ist bereits seit 18 Jahren Partner und Teil der Geschäftsführung von Curacon. Als Sprecher der Geschäftsführung fungiert er künftig als zentraler Ansprechpartner für externe Stakeholder und verantwortet weiterhin den Bereich Finanzen – einschließlich Rechnungswesen, Controlling, und der kaufmännischen Steuerung des Unternehmens.

„Ich freue mich über das Vertrauen, das mir mit dieser Wahl entgegengebracht wird.“, so Michael Wendt. „Curacon steht seit jeher für fachliche Expertise und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Unsere Geschäftsführung bietet eine gute Mischung aus Curacon-Erfahrung und dem frischen Blick von außen – gemeinsam werden wir unsere Curacon-Stärken weiter bündeln und ausbauen, um unsere Mandanten in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft auch künftig verlässlich und zukunftsorientiert zu begleiten.“ Die Geschäftsführung von Curacon bleibt dabei bewusst teamorientiert aufgestellt: Neben Michael Wendt verantwortet Moritz Meyer die Bereiche Personal & Kultur, Marketing sowie Unternehmensentwicklung und gestaltet damit die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens. Christian Dreyer steuert weiterhin das geschäftsbereichsübergreifende Qualitäts- und Prozessmanagement sowie die IT und treibt insbesondere die weitere digitale Transformation von Curacon voran.

PwC-Studie: KI erreicht den Kern des deutschen Jobmarkts – treibt den Skill-Wandel aber noch kaum

Künstliche Intelligenz ist im deutschen Arbeitsmarkt angekommen – doch die Auswirkungen von KI auf den Skill-Wandel bleiben begrenzt. Das zeigt das AI Jobs Barometer 2026 von PwC, das mehr als

eine Milliarde Stellenanzeigen aus 27 Ländern analysiert, davon rund 9 Millionen in Deutschland.



Der Anteil KI-bezogener Stellenanzeigen in Deutschland ist seit 2023 kontinuierlich gestiegen und erreichte 2025 mit 1,3 % einen neuen Spitzenwert (2024: ca. 1,0 %). Absolut entspricht das rund 125.000 Anzeigen. Gleichzeitig offenbart die Studie ein deutsches Sondermuster: Der Zusammenhang zwischen KI-Exponierung und dem tatsächlichen Skill-Wandel ist mit einer Korrelation von 0,02 nahezu inexistent – ein deutlicher Kontrast zum globalen Bild.

Die KI-Exponierung definiert das Ausmaß, in dem ein Beruf durch KI beeinflusst wird – gemessen über den AI Occupational Exposure Index von PwC. Damit verschiebt sich die Herausforderung für Unternehmen grundlegend: nicht mehr die Frage, ob KI bleibt, sondern wie der Kompetenzaufbau systematisch gesteuert werden kann, rückt in den Mittelpunkt.

Branchenübergreifende KI-Nachfrage – aber kein Hype

KI-Anforderungen finden sich mittlerweile in allen Branchen. Besonders sichtbar bleibt der Sektor „Technologie, Medien und Telekommunikation“ mit einem Anteil von über 6 % KI-bezogener Stellenanzeigen. Die Entwicklung wirkt weniger wie ein kurzfristiger Hype als vielmehr wie eine Diffusion: KI-Skills werden häufiger als erwartete Kompetenz in bestehenden Rollen formuliert. Parallel ist das Gesamtvolumen der Stellen-

anzeigen seit 2023 rückläufig.

„Sinkende Stellenzahlen allein mit KI zu erklären, würde der Komplexität der aktuellen Entwicklung nicht gerecht werden. In Deutschland wirken konjunkturelle Schwäche, Konsolidierungsdruck und anhaltende Unsicherheit zusammen. Viele Unternehmen planen deshalb derzeit bewusst konservativer. Die eigentliche Botschaft lautet: Jobs verändern sich, und Unternehmen müssen diesen Wandel aktiv gestalten“, sagt Katharina Holzapfel, Partnerin und Workforce Transformation Lead in Consulting bei PwC Deutschland.

Steigende Anforderungen – aber kein KI-getriebener Skill-Wandel

Global verändern sich die Kompetenzen in stark KI-exponierten Rollen mehr als doppelt so schnell wie in weniger exponierten – dieser Abstand hat sich gegenüber dem Vorjahr um 75 % vergrößert. Deutschland bleibt hier deutlich zurück: Die Korrelation zwischen KI-Exponierung und Netto-Skill-Wandel ist mit 0,02 sehr gering. Gleichzeitig steigen die Anforderungen: In Berufen mit hoher KI-Exponierung entstanden zwischen 2019 und 2025 im Schnitt rund 225 neue Kompetenzen pro Beruf.

Klassische Lernpfade stoßen damit an ihre Grenzen. Unternehmen müssen Kompetenzentwicklung als Gesamtprogramm steuern und Treiber wie Demografie, Regulierung und Energiewende systematisch integrieren.

Deutschland ist ein KI-Anwendermarkt

Der deutsche Arbeitsmarkt ist klar geprägt von KI-Anwenderrollen. 2025 entfielen rund 109.400 Stellenanzeigen auf Rollen, die KI in Fachprozessen einsetzen, gegenüber etwa 15.400 Entwicklerrollen

– ein Verhältnis von rund 8:1. Diese breite Nutzung stärkt die Produktivität, erhöht aber zugleich die Abhängigkeit von externer KI-Entwicklung. Unternehmen müssen daher gezielt Kompetenzen in Integration, Governance und Lieferantenmanagement aufbauen.

Die Studie steht unter <https://www.pwc.de/ai-jobs-barometer> zum Download zur Verfügung.

Trendbarometer: Sozial- & Gesundheitswirtschaft setzt auf Stabilisierung, Priorisierung und zukunftsfähige Entwicklung



Das achte „Trendbarometer Sozial- und Gesundheitswirtschaft“, das von der Sozialbank beauftragt wurde, zeigt eine Branche, die sich in einem anspruchsvollen Umfeld zunehmend auf operative Stabilität und strategische Weiterentwicklung konzentriert. Steigende Kosten, politische Unsicherheiten und herausfordernde Refinanzierungsbedingungen prägen die Rahmenbedingungen. Investitionen in Personal und Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle werden stärker priorisiert als noch im Vorjahr.

42 % der befragten Organisationen bewerten ihre wirtschaftliche Lage als angespannt oder eher angespannt – drei Prozentpunkte weniger als in der vorherigen Erhebung. Zugleich schätzen 5 % ihre Lage als sehr gut ein (+5 Prozentpunkte), weitere 29 % als gut (-9 Prozentpunkte). Für das Jahr 2026 rechnen 29 % der Befragten mit einem

Jahresfehlbetrag und damit in ähnlichem Umfang wie im Vorjahr. Insgesamt fällt die wirtschaftliche Prognose für die kommenden sechs Monate etwas günstiger aus als in den vorherigen Umfragen.

Klare Prioritäten für eine stabile Entwicklung

Zu den größten aktuellen Herausforderungen zählen aus Sicht der Befragten vor allem steigende Lohnkosten (59 %, +49 Prozentpunkte) sowie die strategische Unsicherheit im Zusammenhang mit gesetzlichen Reformprozessen (49 %, +8 Prozentpunkte). Der Fachkräftemangel bleibt mit 48 % weiterhin ein zentrales Thema. Im Vergleich zum Vorjahr gewinnen jedoch wirtschaftliche Steuerungsfragen und Planungssicherheit deutlich an Bedeutung.

Die strategischen Prioritäten für 2026 sind klar definiert: 56 % der Organisationen wollen ihre Liquidität sichern, 51 % ihre Auslastung optimieren. Damit setzen viele Träger auf eine belastbare Basis, von der aus sie ihre Angebote und Strukturen gezielt weiterentwickeln können. Besonders an Bedeutung gewinnen Investitionen in Personal (76 %, +7 Prozentpunkte) sowie in die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells (49 %, +25 Prozentpunkte).

„Die Ergebnisse zeigen, dass die Organisationen sehr bewusst entscheiden, wo sie ihre Mittel einsetzen“, so Susanne Leciejewski. „Besonders erfreulich ist, dass Personal und Geschäftsmodell weiter im Fokus stehen. Das sind zentrale Hebel, um die Versorgung langfristig verlässlich und zukunftsfähig zu gestalten. Doch auch die Immobilien sollten nicht aus dem Blick geraten.“

Obwohl der Modernisierungsbedarf wächst, werden Investitionen

aufgeschoben. Das ist ein ernstzunehmendes Risiko.“

Steuerung bietet großes Entwicklungspotenzial

Das Trendbarometer macht außerdem deutlich, dass in der Unternehmenssteuerung weitere Potenziale liegen. Nur knapp die Hälfte der Organisationen erhält Belegungsdaten im monatlichen Reporting, bei rund einem Drittel kommen Berichte noch nicht rechtzeitig genug für eine wirksame Steuerung. An der Umfrage nahmen zwischen dem 18. März und dem 12. April 2026 mehr als 150 ausgewählte Branchenexpertinnen und -experten aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft teil.

Das vollständige „Trendbarometer Sozial- und Gesundheitswirtschaft“ steht kostenfrei zum Download bereit unter: www.sozialbank.de/trendbarometer

Neues gefma White Paper unterstützt Immobilienwirtschaft beim Thema Klimaanpassung



Hitzewellen, langanhaltende Trockenperioden und Starkregenereignisse stellen Städte und ihren Gebäudebestand vor immer größere Herausforderungen. Klimaanpassung entwickelt sich damit zu einer zentralen Zukunftsaufgabe für die Immobilienwirtschaft.

Während in den vergangenen Jahren vor allem die Energieeffizienz von Gebäuden im Fokus stand, gewinnen heute zunehmend auch Außenflächen, Begrünungsmaßnahmen und klimaresiliente Bewirtschaftungskonzepte an Bedeutung.

Mit dem neuen White Paper GEFMA 984-5 „Klimaanpassung als Aufgabe des Facility Management“ liefert gefma – Deutscher Verband für Facility Management erstmals einen umfassenden Überblick über die Bedeutung der Klimaanpassung für den Betrieb von Immobilien.

Das neue gefma White Paper richtet sich an Investoren, Eigentümer, Betreiber, Asset- und Property Manager, Facility-Management-Dienstleister sowie alle weiteren Akteure, die Verantwortung für den nachhaltigen Betrieb von Immobilien tragen. Es erläutert die Grundlagen der Klimaanpassung und zeigt die Auswirkungen eines veränderten Klimas auf das Quartier, die Immobilie und alle Betroffenen. Exemplarisch werden die ökologischen und sozialen Vorteile, aber auch die notwendigen Investitions- und Bewirtschaftungskosten durch Klimaanpassungsmaßnahmen dargestellt. Gleichzeitig verdeutlicht das White Paper, warum das Facility Management eine Schlüsselrolle bei der praktischen Umsetzung dieser Maßnahmen übernimmt.

Das White Paper GEFMA 984-5 „Klimaanpassung als Aufgabe des Facility Management“ steht im gefma-Onlineshop zum Download zur Verfügung. Für Mitglieder des Verbands ist es kostenfrei, Externe können es dort für 59,- EUR (zzgl. USt.) erwerben: www.gefma.de/shop

Neuapostolische Kirche ist Vollmitglied der ACK in Deutschland



Die Neuapostolische Kirche (NAK) ist Vollmitglied der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland (ACK).

Die Neuapostolische Kirche zählt in Deutschland rund 300.000 Mitglieder und ist damit nach der römisch-katholischen Kirche, der evangelischen Kirche und der orthodoxen Kirche die viertgrößte christliche Kirche des Landes. Reverend Christopher Easthill, Vorsitzender der ACK in Deutschland, erklärt: „Ich freue mich sehr, dass alle Mitgliedskirchen der ACK der Aufnahme der Neuapostolischen Kirche als Vollmitglied zugestimmt haben. Damit ist einerseits der Höhepunkt des von der Neuapostolischen Kirche vor vielen Jahren eingeschlagenen eigenen ökumenischen Weges erreicht. Gleichzeitig setzen wir den gemeinsamen ökumenischen Weg zur sichtbaren Einheit der Kirchen in einer noch größeren und gestärkten Gemeinschaft fort.“ Auch Apostel Arne Herrmann, Ökumenereferent der Neuapostolischen Kirche International, zeigt sich erleichtert und dankbar über die Entscheidung: „Ich freue mich von Herzen über die Aufnahme der Neuapostolischen Kirche als Vollmitglied in die Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland. Nach der bisherigen Gastmitgliedschaft ist dies ein bedeutender Schritt, für den wir sehr dankbar sind. Im Namen unserer Kirche danke ich den Mitgliedskirchen der ACK für das Vertrauen, das sie uns mit ihrer Zustimmung entgegengebracht haben. Wir verstehen die Vollmitgliedschaft als Ermutigung und Verpflichtung zugleich: zur versöhnten Einheit in der Vielfalt der Kirche Christi beizutragen – durch Begegnungen, Gespräche und gemeinsames ökumenisches Handeln auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene.“

Der ökumenische Gottesdienst mit der Feier zur Aufnahme findet am 16.9.2026 um 20:00 Uhr in der Neuapostolischen Kirche Prenzlauer Berg (Dunckerstraße 31, 10439 Berlin) statt und bildet den offiziellen und festlichen Abschluss des Aufnahmeverfahrens.

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

CGI Deutschland B.V. & Co. KG
Bertha-Benz-Platz 1, 70771 Leinfelden-Echterdingen
Tel.: 07 11 - 72846-600
Web: www.cgi.com/de/de

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

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

OPTIMAL SYSTEMS Vertriebsgesellschaft mbH
Vahrenwalder Straße 269, 30179 Hannover
Tel.: 05 11 - 1 23 31 50
Web: www.optimal-systems.de

T-Systems International GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 140, 53113 Bonn
Tel.: 0800 - 33 09030
Web: www.t-systems.com/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.kzvk.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

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

Holger Baudach
E-Mail: hbaudach@kviid.de
Tel.: 0175 - 7525069

Peter S. Nowak
E-Mail: pnowak@kviid.de
Tel.: 0173 - 8558344

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

Markus Ahlers,
Holger Baudach,
Aurélie Botton-Schmaus,
Nele Dorstel,
Sebastian H. Geisler,
Uwe Kowalzik,
Stephan Kramer,
Stefan Meenen,
Peter S. Nowak,
Annika Ort,

Benjamin Scharf,
Iveta Schuster,
Dr. Volker Teichert,
Michael Thomas,
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch.

■ Layout und Satz

Susanne Edelhagen

■ Erscheinungsweise

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

■ Bezugspreis

Zwölf Monate 48,- Euro inkl. 7%
MwSt.

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

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

■ Vertrieb

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

■ Verlag und Abrechnungsstelle

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

■ Bankdetails

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

Partner:



Akademien für Kirche
und Diakonie gGmbH



BBW Bundesverband
Bürowirtschaft



BHE Bundesverband
Sicherheitstechnik e.V.



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



BVBC Bundesverband
der Bilanzbuchhalter und
Controller e.V.



DBV Dietrich-Bonhoeffer-
Verein



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



eid Evangelischer Immo-
bilienverband Deutschland.
e.V.



GEFMA Deutscher
Verband für Facility
Management e.V.



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



Klima-Kollekte - Kirchlicher
Kompensationsfonds
gemeinnützige GmbH



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



VCH Verband Christ-
licher Hoteliers e.V.



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



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



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

CHANCEN ERKENNEN, WANDEL GESTALTEN MIT DEM KRZ-SWD ALS VERLÄSSLICHEM PARTNER



Digitale Exzellenz ist keine Technologieagenda. Sie ist die Antwort auf die Frage, wie Kirche und Wohlfahrt ihre Prozesse unter Bedingungen wie Fachkräftemangel, KI, Plattformökonomie und Ressourcenknappheit effizient und innovativ gestalten können.

Das KRZ-SWD schafft hierfür die notwendigen Rahmenbedingungen: sichere und skalierbare Plattformen, standardisierte und automatisierte Prozesse, leistungsfähige Service- und Betriebsmodelle sowie eine konsequente Ausrichtung auf Datenschutz, Compliance und Cyber-Resilienz. Durch gemeinsame Infrastrukturen, transparente Governance und hohe IT-Kompetenz unterstützt das KRZ-SWD Einrichtungen in Kirche und Wohlfahrt dabei, Ressourcen effizient einzusetzen, Innovationen zu ermöglichen und gleichzeitig ihre Werte und ihre Datenhoheit zu schützen.



**KONTROLLE BEWAHREN.
ZUKUNFT GESTALTEN.
MIT DEM KRZ-SWD.**



Stiftung
Kirchliches Rechenzentrum
Südwestdeutschland
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