



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

1 | Februar 2023

Finanzen

Ablösung der Staatsleistungen an die Kirche - Mit der Ablösung würde ein weiteres Kapitel der Trennung zwischen Kirche und Staat abgeschlossen

Management & Organisation

Geschäftsführer erlebt als Praktikant den Pflegealltag hautnah - Mit allerlei Herausforderungen

Recht & Steuern

Die Verlängerung der Verlängerung der Übergangsfrist des neuen Umsatzsteuerrechts des § 2b UStG - Klappe, die Letzte? Ein Fluch oder Segen?

Energie und Umwelt

E-Mobilität beschleunigt ihr Tempo - Marktentwicklung, Top Five laut KBA Neuzulassungen 2022

Facility Management

Bistum Aachen macht Gebäudebetrieb rechtsicher und wirtschaftlicher - Betreiberverantwortung für kirchliche Bauten: Natürliche Personen in persönlicher Haftung

Informationstechnologien

Digitalisierung agil und vernetzt gestalten - Projekt „Vernetzte Vielfalt - digital agil in Kirche und Diakonie - Thinking in circles“



KVI Kongress 2023 Ausblick

„Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft -
Status Quo & Ausblick

DIGITALE DATEN BRAUCHEN SICHERHEIT.

Technisch, organisatorisch
und kulturell.

Mit **AppSphere TRINITY**
schützen Sie Ihre
sensiblen Daten dreifach.

Lernen Sie den TRINITY-
Sicherheitsansatz kennen
und scannen
Sie jetzt den
QR Code.



Wir begleiten Unternehmen und Organisationen wie Landeskirchen, Bistümer und Einrichtungen der Sozialwirtschaft dabei, Ihre Tätigkeiten umfassend und sicher in die digitale Welt zu transformieren. Mit unserer modularen Lösungsplattform TRINITY verbinden wir in 8 Modulen immer die drei Bereiche „**Technologie**“, „**Organisation & Prozesse**“ sowie „**Mensch & Kultur**“.

Sie sind schon mitten in der digitalen Transformation oder wollen starten?
Gemeinsam wählen wir aus, welche TRINITY Module zu Ihrem Bedarf passen. Werden Sie mit uns und TRINITY digital wirksam – bedarfsgerecht, planbar und flexibel.



Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Ausblick

Zur Freude aller liegt die COVID-19 Pandemie hinter uns. Bleibt zu hoffen, dass es hier keine Rückschläge geben wird. Auch wir haben uns fest vorgenommen, die in den zurückliegenden drei Jahren gewonnenen Erkenntnisse in die Zukunft mitzunehmen und das Altgewohnte mit dem Neuen zu verbinden.

Der KVI Kongress 2023 jährt sich zum achtzehnten Mal und findet in einer hybriden Form statt - Kongressauftakt ist am 28. und am 29. Juni 2023 in Präsenzform im Erbacher Hof, im Anschluss geht es bis Ende September online & digital weiter. Unter dem Motto „Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo & Ausblick“ wollen wir, nicht zuletzt im Hinblick auf die zurückliegenden Coronajahre, den Status Quo der Verwaltungen thematisieren und einen Ausblick auf die kommenden Jahre wagen. Digitalisierung, Demografie, Energie, Nachhaltigkeit bis hin zur Transparenz sind nur einige Aspekte, die thematisiert werden.

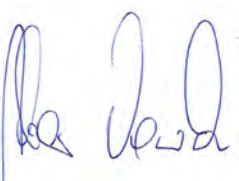
Diejenigen, die bereits bei einem KVI Kongress im Erbacher Hof in Mainz dabei gewesen sind, dürfen sich auf ein Wiedersehen, auf die einzigartige Atmosphäre, auf den persönlichen Austausch untereinander, auf die Gespräche mit Experten und Wissenschaft sowie auf das Rahmenprogramm freuen. Denjenigen, die im Erbacher Hof noch nie dabei waren, versprechen wir eine einzigartige Atmosphäre, gewinnbringende Erkenntnisse und ein Erlebnis, das man sich nicht entgehen lassen sollte.

Networking und Austausch von Erfahrungen sollen nach drei Pandemiejahren ganz wichtige Säulen des diesjährigen KVI Kongresses bilden.

Seien Sie also dabei und registrieren Sie sich schon heute unter <https://kviinitiative.de> im Bereich KVI Kongress. Für die Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz haben Sie die Wahl zwischen unterschiedlichen Teilnahmeoptionen. Da die Teilnahmeplätze für die KVI Kongress 2023 Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz begrenzt sind, sollten Sie sich in den nächsten Tagen anmelden, soweit Sie dabei sein möchten.

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

Ihr



Peter S. Nowak



Peter S. Nowak, Herausgeber: Peter S. Nowak, Herausgeber: „Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Ausblick“ lautet das Motto des KVI Kongresses 2023, der in einer hybriden Form stattfindet.

■ Finanzen

- Ablösung der Staatsleistungen an die Kirche - Mit der Ablösung würde ein weiteres Kapitel der Trennung zwischen Kirche und Staat abgeschlossen 6

Serie Teil 1

- Entwicklung und Inhalt evangelischer Finanzkontrolle - Was prüft eigentlich ein Rechnungsprüfungsamt? 9

Serie Teil 10

- Grundlagen des Rechnungswesens von kirchlichen, caritativen und diakonischen Vereinen - Controlling und umfassende Reporting-Instrumente zur Steuerung der Wirkungen 14

■ Management & Organisation

- Geschäftsführer erlebt als Praktikant den Pflegealltag hautnah - Mit allerlei Herausforderungen 22

■ Recht & Steuern

- Die Verlängerung der Verlängerung der Übergangsfrist des neuen Umsatzsteuerrechts des § 2b UStG - Klappe, die Letzte? Ein Fluch oder Segen? 26

■ KVI Kongress 2023 Ausblick

- „Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo & Ausblick“ lautet das Motto des 18. KVI Kongresses 32

■ Beschaffungen

- Das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen Sorglos mit geprüften und qualifizierten Unternehmen in Kontakt treten 36

■ Energie & Umwelt

- CO2-Fußabdruck von Gebäuden 38
E-Mobilität beschleunigt ihr Tempo - Marktentwicklung, Top Five laut KBA Neuzulassungen 2022 42

■ Facility- & Immobilienmanagement

- Bistum Aachen macht Gebäudebetrieb rechts-sicher und wirtschaftlicher - Betreiberverantwortung für kirchliche Bauten: Natürliche Personen in persönlicher Haftung 45

■ Informationstechnologien

- Digitalisierung agil und vernetzt gestalten - Projekt „Vernetzte Vielfalt - digital agil in Kirche und Diakonie - Thinking in circles“ 49

■ Personalmanagement

- „Denn Sie wissen, was Sie tun“ - Supervision als Klärungshilfe für Führungskräfte und Teams 52

■ KVI Academy

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

- Achtsamkeit als Führungskompetenz 56
- Gesund und leistungsfähig bleiben - Stressmanagement und Resilienz 56
- Veränderungsprojekte erfolgreich planen und umsetzen - Entwicklung nachhaltig gestalten 57
- Zeit- und Selbstmanagement - Nie wieder überarbeitet 57

- Workshops nicht nur für Mitarbeitende anbietender Unternehmen

- KVI Kompakt-Workshop „Kirche & Sozialwirtschaft im Überblick und erfolgreicher Vertrieb“ 58
- Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren 59

■ Meldungen

- Immer perfider werdende Cyberattacken verursachen enorme Schäden 60
100 Jahre erfolgreich im Dienst der Sozial- und Gesundheitswirtschaft 60
Evangelische Stiftung Pflege Schönau fusioniert mit Evangelischer Pfarrpfundestiftung Baden und Gesundheitswirtschaft 60
Wilken Software Group ist seit Dezember wieder vollständig arbeitsfähig 61
Kritische Infrastruktur, Blackout - weshalb Ihre Daten beim Kirchlichen Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD) sicher sind 61
Neue gefma Leitfäden für globale FM-Strategien 61

■ Literatur

- Empfehlung**
Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo und Zukunftsperspektiven 62

- KVI Shop Topseller**
Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit - Organisationen zukunftsfest machen kann 63

- Empfehlung**
IT-Report 2022 - Trends in Digitalisierung und Informationstechnologien 64

■ Rubriken

- Kontakte - Produktanbieter und Dienstleister für Verwaltungen in Kirchen und kirchlichen Organisationen 65
Impressum 66

Begeistert anlegen.

„Deka
Institutionell

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

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

Überlegen. Investieren.



Nachhaltigkeit zahlt sich aus!

Ablösung der Staatsleistungen an die Kirche

Mit der Ablösung würde ein weiteres Kapitel der Trennung zwischen Kirche und Staat abgeschlossen

Ein Beitrag von
RA Prof. Dr. Dr. Christoph Stumpf

Seit über hundert Jahren gilt ein verfassungsrechtlicher Auftrag an den Staat, den dieser bis heute nicht ausgeführt hat: Die Ablösung der Staatsleistungen an die Kirchen. Der Auftrag wurde 1919 in Art. 138 Abs. 1 der Weimarer Reichsverfassung niedergelegt. Nach Art. 140 GG gilt dieser Auftrag bis heute fort.

Vordergründig richtet sich dieser Auftrag an die Landesgesetzgebung. Allerdings hat der Bund (bzw. vormals das Reich) hierfür die Grundsätze aufzustellen. Dies ist bis heute nicht geschehen.

In kontinuierlichen Abständen - vorzugsweise bei Wahlen oder nach besonderen innerkirchlichen Skandalen - werden Zahlungen des Staates an die Kirche diskutiert, teilweise skandalisiert. Warum sollte ein Nichtmitglied der Kirche beispielsweise als Steuerzahler die Gehälter von Bischöfen und Domkapitularen mitbezahlen, wie dies etwa in Bayern immer noch geschieht?

Das Ausmaß der Debattenbeiträge zu dieser Frage stand allerdings bislang in einem auffälligen Missverhältnis zu gesetzgeberischen Initiativen zur Ablösung. Diese gab es kaum. Fast scheint es, als wollten die Kritiker der Staatsleistungen an die Kirche aus dem politischen Raum sich nicht selbst des Kritikpunktes berauben.

Bewegung kam jüngst in die Diskussion, als die Bundestagsfraktionen der FDP, „Die Linke“ und Bündnis 90/Die Grünen sowie die AfD im Jahre 2021 - kurz vor Ende



Prof. Dr. Dr. Christoph Stumpf besitzt umfassende Erfahrung in der Beratung von staatlichen und kirchlichen Einrichtungen, Unternehmen aus dem In- und Ausland und Stiftungen sowie als Prozessvertreter vor deutschen und europäischen Gerichten. Zudem engagiert er sich als apl. Professor an der Universität Halle-Wittenberg, als Autor zahlreicher Fachpublikationen sowie in diversen Ehrenämtern.

der Legislaturperiode - Entwürfe für ein Rahmengesetz vorstellten, wonach die Staatsleistungen mit einer Zahlung des 18,6-fachen des Jahresbetrages abgelöst werden sollten.

Zwar wurden die Gesetzentwürfe nicht zuletzt aus zeitlichen Gründen vor der Bundestagswahl abgelehnt. Im Koalitionsvertrag der Ampelkoalition wurde aber das Vorhaben wieder aufgegriffen. Inzwischen arbeitet die Bundesregierung an einem Gesetzentwurf und es finden auch Gespräche zwischen der Bundesre-

gierung und den Kirchen über die Ablösung statt.

Auch auf Seiten der Kirche wird dieses Vorhaben inzwischen begrüßt: Zwar will man - gerade vor dem Hintergrund erwarteter Mindereinnahmen bei der Kirchensteuer - nicht ohne Gegenleistung auf Ansprüche verzichten. Allerdings würden es auch die Kirchen begrüßen, wenn diese Thematik nicht länger wiederkehrend in teilweise polemischer Weise in die Diskussion gezerrt werden würde.

Mit dem Gesetz würden zwar nicht selbst die Staatsleistungen abgelöst werden; dies ist den Bundesländern vorbehalten. Aber immerhin würden hiermit doch die Voraussetzungen und die Grundregeln eine Ablösung geklärt werden. Deswegen sind in diesem Zuge bereits eine Reihe von Vorfragen zu klären.

Zunächst einmal bedarf es hierfür eines Verständnisses dafür, wie es überhaupt ursprünglich zu den Staatsleistungen kam: Historisch sind sie im Wesentlichen durch die Folgen des Reichsdeputationshauptschlusses aus dem Jahre 1803 zu erklären.

Mit dem Reichsdeputationshauptschluss wurden weltliche Reichsfürsten für einen Gebietsverlust durch die Annexionen Frankreichs auf der linksrheinischen Seite entschädigt. Diese Entschädigung geschah auf Kosten der geistlichen Territorien und im Regelfall unter Inanspruchnahme kirchlicher Vermögenswerte.

Die Vermögensverluste kirchlicher Stellen wurden ihrerseits durch kontinuierliche Leistungen kompensiert, beispielsweise dadurch, dass der Staat verschiedene Inhaber kirchlicher Stellen dauerhaft alimentierte.

Diese Leistungen bilden bis heute den wesentlichen Bestand der Staatsleistungen. Sie wurden im Laufe der Zeit durch Verträge zwischen den Kirchen und dem Staat präzisiert und manifestiert und diese Verträge bilden bis heute den Ansatzpunkt für die Staatsleistungen.

Es versteht sich von selbst, dass diese vertraglichen Leistungsansprüche nicht einseitig durch den Staat beseitigt werden können, weswegen das erwartete Rahmengesetz über die Ablösung der



Im Jahr 2022 erhielten die Kirchen 594 Millionen Euro in Form von zusätzlichen Leistungen durch den Staat. Das Gesetz der Staatsleistungen für die Kirchen existiert seit dem Jahr 1949. Die Bundesregierung will die Staatsleistungen, die als Folge der Säkularisation an die Kirche gezahlt werden, ablösen.

Staatsleistungen wiederum nur - aber immerhin - den Rahmen für entsprechende Vereinbarungen der Bundesländer mit den anspruchsberechtigten Kirchen setzen kann.

Freilich gibt es noch Anspruchstitel, die nicht zum Gegenstand staatskirchenvertraglicher Regelung wurden. Bislang erscheint noch offen, wie mit dieser Thematik umgegangen wird, zumal sie auch rechtlich schwer greifbar ist, weil es häufig schlicht an einer ausreichenden Dokumentation mangelt. Denkbar ist, dass sie möglicherweise schlicht unberührt gelassen werden.

Nicht zu den Staatsleistungen im klassischen Sinne gehören sogenannte Patronatsleistungen des Staates oder anderer staatlicher

Stellen, wie beispielsweise der Universitäten oder Kommunen. Sie fußen auf Patronatsrechten, also einem Bündel von Rechten, die einem Patronatsinhaber zustehen, die aber auch mit Verpflichtungen korrespondieren, wie etwa der Tragung von Baulasten an Kirchengebäuden oder anderen kirchlichen Bauwerken wie Pfarrhäusern oder Pastoraten.

Patronatsrechte stammen noch aus einer älteren Zeit als die eigentlichen Staatsleistungen. In vielen Fällen wurden staatliche und kommunale Patronate bereits abgelöst, entweder durch Vereinbarungen, beispielsweise zwischen dem Land Brandenburg und verschiedenen evangelischen Landeskirchen oder infolge der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts,

wonach es angeblich keine Rechtsnachfolge zwischen den alten und den heutigen Kommunen auf dem Gebiet der früheren DDR gegeben haben soll. Ob sie in das Rahmengesetz erfasst werden, erscheint noch offen, dürfte aber eher unwahrscheinlich sein.

Nicht zu den abzulösenden Staatsleistungen gehört auch die Finanzierung von geistlichem Personal durch den Staat, etwa Religionslehrer oder Anstaltsgeistliche. Auch diese Materie dürfte durch das Rahmengesetz unberührt bleiben.

Wesentlicher Dreh- und Angelpunkt für die Ablösung der Staatsleistungen wird die Höhe einer zu erwartenden Ablöseleistung des Staates an die Kirchen sein. Hier wird von staatlicher Seite immer wieder vertreten, dass keine Entschädigung zum Verkehrswert erfolgen müsse, was ebenso richtig wie inhaltsleer ist, zumal es schlicht keinen Verkehrswert für die Staatsleistungen gibt.

Da aber andererseits die Ablösung der vertraglichen Ansprüche auch der Zustimmung der Kirchen bedarf, wird hier jedenfalls ein Einvernehmen erforderlich sein und das Ergebnis dieses Einvernehmens wird sicherlich zum einen von der Leistungsfähigkeit des Staates und zum anderen vom eigenen Wunsch der Kirchen nach einer abschließenden Lösung bestimmt sein.

Ob der in den vorerwähnten Gesetzentwürfen vorgesehene Ablösebetrag in Höhe des 18,6-fachen der bisherigen Jahreszahlungen auf Zustimmung der Kirchen stoßen wird, erscheint eher fraglich: Dieser Faktor stammt aus dem Bewertungsgesetz, so dass seine Übertragung auf die Ablösungsthematik nicht per se sinnvoll erscheint.

Eine Ablösung muss nicht zwingend in Geld erfolgen; denkbar und



Abb.: Colourbox

Die Kirchen und der Staat werden auch nach der Ablösung der Staatsleistungen aufeinander angewiesen sein.

möglicherweise auch interessengerecht erscheint auch eine Ablösung durch Übertragung von Vermögensgütern, namentlich Immobilien. Hier wird freilich nur jeweils im Einzelfall eine interessengerechte Lösung zu finden sein.

Für die Kirchen werden insoweit vor allem ertragsbringende Immobilien von Interesse sein, wohingegen kunsthistorisch wertvolle Kirchengebäude eher belasten. Gleichwohl ist natürlich auch denkbar, dass im Zuge einer Ablösung von Staatsleistungen auch über die Eigentumsverhältnisse von noch dem Staat oder Kommunen gehörenden kirchlichen Bauten gesprochen wird.

Mit der Ablösung der Staatsleistungen an die Kirche würde ein

wesentliches Kapitel der Rechtsgeschichte geschrieben, vor allem aber ein weiteres Kapitel einer noch ausstehenden Trennung zwischen Kirche und Staat abgeschlossen.

Man mag das als zeitgemäß begrüßen, sollte aber dennoch nicht vergessen, dass die Kirchen und der Staat auch nach der Ablösung der Staatsleistungen beide weiter aufeinander angewiesen sein werden.

Anmerkung der Chefredaktion

Die Überlegungen und Diskussionen im Hinblick auf eine mögliche Ablösung der Staatsleistungen werden sicherlich noch länger andauern.

Entwicklung und Inhalt evangelischer Finanzkontrolle

Was prüft eigentlich ein Rechnungsprüfungsamt?

Teil 1. Ein Beitrag von
Sebastian H. Geisler und Michael Thomas

Rechnungsprüfungsamt – es gibt wohl wenige Einrichtungsbezeichnungen, die so missverständlich sind wie diejenige des Rechnungsprüfungsamtes. Nicht selten sorgt die Bezeichnung bei zahlreichen Stakeholdern, aber auch Interessenten, für eine nur (!) gefühlte klare Aufgabenvorstellung.

Dabei hat der tatsächliche Arbeitsumfang eines Rechnungsprüfungsamtes nur in geringen Bruchteilen etwas mit der Prüfung von Rechnungen zu tun. Vielmehr ist in nahezu allen Regelwerken zur Rechnungsprüfung ausgeführt, dass diese die Ordnungsmäßigkeit (also die Übereinstimmung mit dem geschriebenen und ungeschriebenen Recht) und die Wirtschaftlichkeit (dass also Ziele mit den minimal möglichen Mitteln oder aus zur Verfügung stehenden Vermögensmassen maximal mögliche Erträge erzielt werden) der öffentlichen – resp. kirchlichen – Organisationen zu prüfen haben. Der vorliegende Artikel beschreibt die historische Herkunft der formalen Rechnungskontrolle und warum diese (vor 300 Jahren) eine zentrale Funktion bei der Einführung der Ausgabendisziplin hatte. Er stellt die Entwicklung hin zu einer inhaltlich herausfordernden sachlichen Prüfungstätigkeit dar und umreißt die konkrete Tätigkeit einer Ordnungs- und Rechtsmäßigkeit- sowie einer Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeitsprüfung.

Er schließt mit einem Blick auf die aktuellen Entwicklungen einer



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) und zertifizierter Prüfer für Qualitätsmanagement in der kommunalen Rechnungsprüfung (KGSt). Er ist Moderator der Bundesprüfertage, des 2. Kirchlichen Prüferkongresses und gemeinsam mit Herrn Ahlers Vorsitzender des KVI Zukunftsforums „Vernetzung der Rechnungsprüfung“.

modernen, zukunftsorientierten Finanzkontrolle. Er beschränkt sich in seiner Darstellung auf die Aufgaben der öffentlichen Finanzkontrolle in der evangelischen Kirche. Die Art und Weise der Organisation der Finanzkontrolle in der katholischen Kirche, beginnend mit einem durch den Bischof eingesetzten Rechnungshof bis hin zu einem Revisionsreferat im operativ tätigen Generalvikariat, würde den Rahmen des Artikels hier sprengen¹. Nichtsdestotrotz sind zahlreiche Ausführungen aufgrund der vergleichbar



Michael Thomas (Dipl. Verwaltungswirt FH und M.A.) ist Kirchenrat und seit 2015 stellvertretender Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers. Als unabhängige Prüfungseinrichtung führt diese die örtlichen und überörtlichen Prüfungen in allen Untergliederungen der größten evangelischen Landeskirche einschließlich deren Beteiligungen durch. Seit fünf Jahren beschäftigt sich Herr Thomas intensiv mit der Weiterentwicklung der öffentlichen Finanzkontrolle. Mit seinen Veröffentlichungen hat er anerkannte Kriterien zur angemessenen Personalausstattung in der öffentlichen Finanzkontrolle entwickelt.

professionellen Revisionstätigkeit in der katholischen Kirche in Abhängigkeit der jeweiligen Organisationsform übertragbar².

Entwicklung der Inhalte der öffentlichen Finanzkontrolle

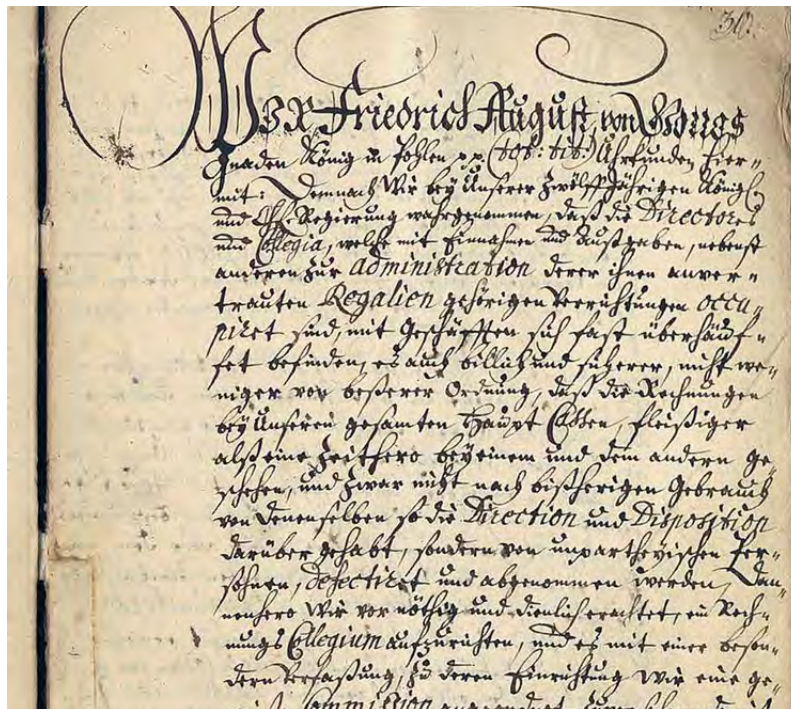
Mal abgesehen von antiken Funden zu Kontrolltätigkeiten im alten Ägypten oder Babylon, beschreibt Paulus in der Bibel noch heute prägende Grundsätze für die öffentliche Finanzkontrolle³, u.a. das 4-Augen-Prinzip und die

öffentliche Rechenschaftslegung. Die Geschichte der öffentlichen Finanzkontrolle als Behörde geht auch schon mehr als dreihundert Jahre zurück und findet neben der 1713 beginnenden, vielfach dokumentierten und auch erforschten Geschichte der preußischen Generalrechnenkammer⁴ ihre erste unabhängige Finanzkontrollbehörde in der von August dem Starken am 24.05.1707 errichteten sächsischen Oberrechnenkammer⁵.

Schon die Gründung der ersten Rechenkammern war eine Reaktion auf eine schwer einzufangende verschwenderische Haushaltsführung und Phasen staatlicher Mittelknappheit. Die sich daran anschließende Geschichte der öffentlichen Finanzkontrolle wurde immer wieder geprägt von der Intention, dass die Finanzkontrolle Verschwendung offenlegt und damit verhindern hilft. Finanzkontrolle sollte im Weiteren Einsparpotentiale aufweisen und Ressourcen aufzeigen, die zum Erreichen der gesteckten Ziele gehoben werden können.

Mit dem Amtsantritt des Preußenkönigs Friedrich Wilhelm I. um 1713 wurde ein umfangreiches Rechnungsbelegwesen eingeführt⁶. Ziel war es, die bis dahin geltende Fondswirtschaft abzulösen und mittels einer periodischen Haushaltsführung und festen Etats eine deutlich bessere Kostendisziplin zu entwickeln.

So kam tatsächlich der Prüfung des Belegwesens und - im Konkreten - der Prüfung der nunmehr vorzulegenden Rechnungen zu Beginn der behördlich organisierten Finanzkontrolle eine strategische Bedeutung zu. Die kalkulatorische und formelle Prüfung der Rechnungen wurde eine Aufgabe der preußischen Generalrechnenkammer⁷. In den darauffolgenden Jahrzehnten war neben der Bedeutung der Unabhängigkeit immer wieder der In-



Mit der Errichtung der Oberrechnenkammer gründete August der Starke die erste unabhängige oberste Finanzkontrollbehörde in Deutschland. Mit Reskript vom 24.05.1707 aus Leipzig fand die Oberste Revisionsbehörde ihre definitive Genehmigung zur Rechnungsprüfung der Staatsfinanzen.

halt des prüferischen Handelns Gegenstand der Weiterentwicklung. Sehr gut lässt sich dabei an der Geschichte der preußischen Generalrechnenkammer ablesen, dass gerade Zeiten der Mittelknappheit und der erfolgsorientierten Zukunftsgestaltung dazu führten, die Aufgaben der Rechenkammern stärker auf die sachlichen Prüfungshandlungen zu fokussieren⁸. Gleichzeitig wurde in diesen Zeiten die sehr weitgehende und nur durch ein innen verankertes Kollegialprinzip kontrollierte Unabhängigkeit betont⁹.

In der Bewältigung von Krisen erwies sich die Finanzkontrolle als wesentliches Handwerkszeug der damals in Verantwortung stehenden Monarchen. Mit Auslaufen des 18. Jahrhunderts wurde die sachliche Prüfung der Wirtschaftlichkeit durch den Schwerpunkt ‚Prüfung der Zweckmäßigkeit‘ besonders betont¹⁰. Gleichzeitig

führten eine Vielzahl an Sonderaufträgen zu einem deutlich ausgeweiteten Arbeitspensum.

Von Einsparzwängen geprägt, blieb das dazu erforderliche, fachlich versierte Personal verwehrt. Die eigentlich intendierte Unterstützung der Einsparbemühungen in der Gesamtverwaltung konnte gerade durch Einsparungen bei der Generalrechnenkammer nur noch unzureichend geleistet werden. Manches Reformvorhaben scheiterte daran. Und soweit zur prüferischen Tätigkeit lediglich durchschnittlich qualifiziertes Personal herangezogen wurde, nahm die pedantische und wenig kommunikative und dadurch wenig mehrwertorientierte Aufgaben erledigung zu¹¹. Mit der Instruktion von Friedrich Wilhelm II. vom 18. Dezember 1824 wurde nicht nur das preußische Haushaltsrecht erstmalig vollständig kodifiziert, sondern die Instruktion kodifizierte neben der

vollständigen Unabhängigkeit der Finanzkontrolle auch erstmals die Pflicht zur „Wirtschaftlichkeitsprüfung“¹².

Nur colorandi causa sei darauf verwiesen, dass mit der Betonung der Wirtschaftlichkeits- und Zweckmäßigkeitprüfungen seitens der Geprüften eine Neuorganisation der Rechenkammer und eine Aufwertung durch Fachleute gefordert wurde. Auf diese Weise könne man selbst besser von den Prüfungsleistungen profitieren¹³.

Beeindruckend ist weiter, dass diese Instruktion von 1824 bereits erste Ansätze eines Verständnisses, des Prüfers bzw. der Prüferin als Beraterin aufwies. In § 1 Abs. 1 b der Instruktion zur Oberrechnungskammer heißt es: ... „nach den aus den Rechnungen sich ergebenden Resultaten der Verwaltung zu beurtheilen, ob und wo zur Beförderung des Staats zwecks Abänderungen nöthig oder doch räthlich sind“¹⁴.

Die Instruktion vom 18. Dezember 1824 sollte so für mehr als hundert Jahre die öffentliche Finanzkontrolle zentral und wegweisend gestalten. Ihre materiellen Prüfungsmaßstäbe - neben der rechnerischen Richtigkeit auch die Wirtschaftlichkeit und die Zweckmäßigkeit zu prüfen - fanden bis zur Gründung des Reichsrechnungshofs Eingang in die Gesetzgebung und lassen sich auch dem § 96 RHO entnehmen. Es entbehrt dabei nicht einer gewissen Ironie, dass mangels unzureichender personeller Ausstattung die von allen Seiten befürwortete Wirtschaftlichkeitsunterstützung nicht zum Tragen gekommen ist¹⁵.

Faktisch wird die Periode „aufgrund der schwierigen Arbeits- und der geringen Einkommensverhältnisse für das Personal der Rechenkammer, die zudem eine zunehmende Überalterung derselben zur



Abb.: Sächsisches Staatsarchiv Dresden/Rechnungshof

Im Jahr 1714 rief der preußische König Friedrich Wilhelm I. eine „General-Rechenkammer“ (später „Preußische Oberrechnungskammer“) ins Leben. 1818 siedelte die General-Rechen-Kammer nach Potsdam über. 1868 wurde der Preußischen Oberrechnungskammer zusätzlich die Rechnungsprüfung des Norddeutschen Bundes und 1871 die des Deutschen Reiches übertragen. Fortan war sie zugleich der „Rechnungshof des Deutschen Reiches“. Das Gebäude des ehemaligen Reichsrechnungshofs ist heutiger Sitz der Außenstelle Potsdam des Bundesrechnungshofes.

Folge hatten, der vorherrschenden Pedanterie bei der Prüfung und der immer noch wenig exakten Budgetierung und Rechnungslegung auch als eine Zeit der Ohnmacht und des Verfalls der ORK im Gedächtnis haften“ bleiben¹⁶. Traten in den Folgejahren 1840 bis 1918 zahlreiche organisatorische Veränderungen in der öffentlichen Finanzkontrolle in Kraft, blieben die inhaltlichen Aspekte des Prüfungshandelns konstant. Nach langen Auseinandersetzungen erstritten sich die Parlamentsangehörigen allerdings das Recht, unmittelbaren Zugang zur - und später auch noch die direkte Zuordnung der - Rechnungsprüfung zu erhalten. Erst durch diese direkte Zuordnung der Rechenkammer bzw. des Reichsrechnungshofes zum Parlament konnte die zur wirksamen Budgethoheit alles entscheidende wirksame Budgetkontrolle erreicht werden. Inhaltlich agierte der Rechnungshof in gleichem Aufga-

benverständnis weiter. Faktisch erhielten aber die Parlamentsangehörigen mit der Anbindung des Rechnungshofes an das Parlament eine direkte Rückmeldung und konnten so ungefiltert erfahren, ob und wie die gefassten Beschlüsse umgesetzt wurden.

Auch die Phasen 1918 bis 1933 sowie während der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft waren nicht von einer bewussten Weiterentwicklung des inhaltlichen Prüfungshandelns geprägt. Vielmehr bestimmten faktische Umstände - insbesondere die Aufhebung jeglicher demokratischer Strukturen nach 1933 - eine inhaltliche Anpassung.

1966 - und damit wieder in einer Kriesensituation (die ersten konjunkturellen Abschwünge und eine Rezession nach den Jahren des Wiederaufbaus) war Katalysator für einen wesentlichen Funktionswandel nicht nur in der öffentlichen Haushalts-

wirtschaft, sondern zugleich auch in der öffentlichen Finanzkontrolle. Anspruch war es, in einer sich auch zukünftig immer wieder ändernden und zugleich herausfordernden Situation wirtschaftlich klug zu agieren. Insbesondere der Bundestag selbst ging dabei in die Initiative¹⁷.

Bahnbrechend waren neben der strukturell engeren Anbindung an das Parlament (und damit der Stärkung der parlamentarischen Budgetkontrolle) vor allem die „Prüfung der gesamten Haushalts- und Wirtschaftsführung“. Damit wurde ausdrücklich die Bindung der Prüfungshandlungen an Etatpositionen, mehr noch an zu legenden Rechnungen aufgehoben. Die öffentliche Finanzkontrolle bekam ausdrücklich den Auftrag, nunmehr auch finanzrelevante Entscheidungen und Maßnahmen frühzeitig bzw. bereits begleitend zu prüfen. Dies umfasste für die Prüfungseinrichtungen ganz neue Prüfungsfelder (z.B. Erfolgskontrollen, Organisationsprüfungen, Personalwirtschaftsprüfungen) und setzte zugleich die zukunftsorientierten Gedanken der Instruktion vom 18. Dezember 1824 konsequent fort. Die von vielen Prüfungseinrichtungen noch lange Zeit praktizierte nachgelagerte Prüfung wird dem nun in öffentliches Recht gegossenen Prüfungsverständnis nicht mehr gerecht. Nicht zuletzt wurde 1966 mit der Beschlussfassung die Lückenlosigkeit der Finanzkontrolle als Verfassungsgrundsatz für öffentliches Handeln festgelegt. Ein Prüfungsgrundsatz, der bis heute uneingeschränkt gilt: „Es gibt keine prüfungsfreien Räume.“¹⁸

Kirchliche Finanzkontrolle im Verständnis einer öffentlichen Finanzkontrolle der Kirchen

Das Verhältnis der Kirchen zum Staat ist durch eine lange, wechselhafte Geschichte geprägt. Zahlreiche Stationen, wie Reformation, Augsburger



Abb.: Colourbox

Evangelische Prüfungseinrichtungen unterliegen der Vorgabe einer lückenlosen Prüfung. Hiernach darf es keine prüfungsfreien Räume geben.

Religionsfrieden 1555, Westfälischer Frieden 1648 und viele mehr bis hin zum Weimarer Reichsverfassungs- und zum Grundgesetz, haben eine spezielle, rechtliche Ordnung von Kirche und Staat ausgeprägt.

Ein wesentlicher Aspekt dieser religionsverfassungsrechtlichen Ordnung ist, dass Kirchen eine interne Rechtsordnung schaffen können und sich dabei zahlreicher prägnanter Gestaltungsoptionen bedienen dürfen. Die Kirchen setzen sich mit ihrer Rechtsordnung aber nicht grundsätzlich von den Gestaltungen in Bund und Ländern der Bundesrepublik ab. Vielmehr werden zahlreiche Organisationsfragen sehr vergleichbar gestaltet. Dazu gehören auch zentrale finanzverfassungsrechtliche Fragen. So orientiert sich die evangelische Kirche auch bei ihrer Rechnungslegung an vergleichbaren Standards im staatlichen Bereich¹⁹. Insofern verwundert es nicht, dass auch die evangelischen Landeskirchen und die EKD Einrichtungen der öffentlichen Finanzkontrolle eingerichtet haben²⁰.

Diese sind organisatorisch zwar vielfach schwächer als die Prüfungseinrichtungen im staatlichen

Bereich ausgeprägt. Aber sie sind mit einem inhaltlichen Auftrag ausgestattet, der der aktuellen Auffassung und dem inhaltlichen Verständnis einer zeitgemäßen öffentlichen Finanzkontrolle entspricht.

So gilt für die evangelischen Prüfungseinrichtungen ebenfalls

- die Vorgabe der lückenlosen Prüfung („es darf keine prüfungsfreien Räume geben“),
- die Prüfung der gesamten Haushalts- und Wirtschaftsprüfung (also auch die vorgelagerte Maßnahmenprüfung, die begleitende und die beratende Prüfung) und
- die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit (also eine Prüfung, die auf Rechtsverstöße genauso wie auf Verletzungen des Minimal-/Maximalprinzips hinweisen soll).²¹

In der nächsten Ausgabe der KVI im DIALOG gehen die Autoren zunächst auf den Inhalt der öffentlichen Finanzkontrolle ein. Zudem wird ein Ausblick auf moderne öffentliche Finanzkontrolle gegeben.

Literaturhinweise

- ¹Einen Einblick in die Struktur der Finanzkontrolle beider Kirchen gibt regelmäßig das Rechnungsprüferforum auf dem KVI-Kongress. Zuletzt dazu: Ahlers, Markus und Geisler, Sebastian H.: Viertes KVI Zukunftsforum Rechnungsprüfung 2022 in: KVI im Dialog 4/2022, S. 13-17
- ²Geisler, Sebastian H. und Zwingert, Günter: Ökumenisch und Ökonomisch – Finanzkontrolle in der evangelischen und katholischen Kirche in: KVI im Dialog 3/2019; S. 42.
- ³2. Korinther 8, 19 - 22
- ⁴U.a. Ditfurth, Theodor von: Zur Geschichte der preußischen Ober-Rechenkammer, Berlin, Verlag der Reichsdruckerei, 1909; Hans Haase: Die Errichtung und erste Instruction der preußischen Oberrechnungskammer, 1922
- ⁵Reskript vom 24.05.1707 aus Leipzig, Sächsisches Hauptstaatsarchiv
- ⁶Ditfurth, Theodor von: Zur Geschichte der preußischen Ober-Rechenkammer, Berlin, Verlag der Reichsdruckerei, 1909, S. 5f.
- ⁷Bögershausen, Jens: Rechnungshöfe und Regimewechsel, Diss. Bamberg, 2009, S.53
- ⁸Vgl. Rischer, Herbert: Finanzkontrolle staatlichen Handelns. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit als Prüfungsmaßstäbe. Diss. Augsburg, 1994, S. 164 und 166; Ditfurth, Theodor von: Zur Geschichte der preußischen Ober-Rechenkammer, Berlin, Verlag der Reichsdruckerei, 1909, S. 22-29.
- ⁹z.B. durch die Instruktion Friedrich Wilhelm II. vom 4. November 1796, abgedruckt bei Hertel, Klaus: „Die preußische Oberrechnungskammer“, Berlin, 1884, S. 94-97.
- ¹⁰Wittrock, Karl: Als kontrolliert wurde, was mit dem Taler geschah. Unbekanntes aus preußischer Geschichte von 1713 bis 1866, Opladen, Westdeutscher Verlag GmbH, 1997, S.72f.
- ¹¹Ditfurth, Theodor von: Zur Geschichte der preußischen Ober-Rechenkammer, Berlin, Verlag der Reichsdruckerei, 1909, S. 40f.; Bögershausen, Jens: Rechnungshöfe und Regimewechsel, Diss. Bamberg, 2009, S.58
- ¹²Der betreffende Wortlaut lautete: „... Bei allen Ausgaben... .., (muß) die größte mit dem Zweck der Bewilligung nur irgend vereinbare Sparsamkeit beobachtet, und jede Unwirtschaftlichkeit bei Vermeidung eigener Vertretung vermieden werden.“ zit. nach Rischer, Herbert: Finanzkontrolle staatlichen Handelns. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit als Prüfungsmaßstäbe. Diss. Augsburg, 1994, S. 171.
- ¹³Vgl. Pfuhlstein, Friedrich von: „Der Weg von der preußischen Generalrechnungskammer zum Bundesrechnungshof“, in: Bundesrechnungshof (Hrsg.). „250 Jahre Rechnungsprüfung.“ Frankfurt a.M., 1964, S. 29
- ¹⁴Hertel, Klaus: „Die preußische Oberrechnungskammer“, Berlin, 1884, S. 127
- ¹⁵Die angemessene personelle Ausstattung der Finanzkontrolle ist bis heute ein zentrales Problem. Grundlegende Ausführungen, wie die angemessene Ausstattung zu berechnen ist: Barthel, Thomas; Geisler, Sebastian H.; Thomas, Michael: Quantitative und qualitative Personalausstattung der öffentlichen Finanzkontrolle in DÖD 2022, S. 86-94 und 105-111.
- ¹⁶Bögershausen, Jens: Rechnungshöfe und Regimewechsel, Diss. Bamberg, 2009, S.63; vgl. auch Wittrock, Karl „Rechnungsprüfung 1713-1918. Die Anfänge moderner Haushaltskontrolle“, in: Jeserich, Kurt G.A. / Pohl, Hans / Unruh, Georg-Christoph v. (Hrsg.). Deutsche Verwaltungsgeschichte. Band 3. Deutsche Verlagsanstalt. Stuttgart, S. 936f. Als Beispiele für die Ohnmacht und den Verfall der ORK sei an dieser Stelle auf die 1832 praktisch eingeschlafene Kontrolle der Etatvoranschläge und den Umstand verwiesen, dass der Präsidentenposten der ORK als Strafversetzung angesehen wurde. Vgl. ausführlich Wittrock, Karl: Als kontrolliert wurde, was mit dem Taler geschah. Unbekanntes aus preußischer Geschichte von 1713 bis 1866, Opladen, Westdeutscher Verlag GmbH, 1997, S.91ff.
- ¹⁷Vgl. Wittrock, Karl: Parlament, Regierung und Rechnungshof. Zur Geschichte einer schwierigen Dreiecksbeziehung, in: ZParl 1986 (Heft 3) S. 421.
- ¹⁸Bögershausen, Jens: Rechnungshöfe und Regimewechsel, Diss. Bamberg, 2009, S. 251
- ¹⁹Zum Rahmen der Kirchlichen Rechnungslegung: Beck, Christian M.; Eisenhuth, Gerd und Geisler, Sebastian H.: Framework Kirchliche Rechnungslegung in: KVI im Dialog 2/2018, S. 26-29.
- ²⁰Vgl. Ahlers, Markus und Geisler, Sebastian H.: Viertes KVI Zukunftsforum Rechnungsprüfung 2022 in: KVI im Dialog 4/2022, S. 13f.
- ²¹Beispielhaft sei hier auf das Recht der Finanzkontrolle verwiesen. u.a.: § 3 Abs. 1 und 3 RPA-O LK Hannover; § 2 Abs. 1 RPAG Hessen-Nassau; § 4 Abs. 1 und 2 RPrAG Bayern; § 2 Abs. 1 und 2 RPG Westfalen.

Serie

Grundlagen des Rechnungswesens von kirchlichen, caritativen und diakonischen Vereinen

Controlling und umfassende Reporting-Instrumente zur Steuerung der Wirkungen

Teil 10.

Ein Beitrag von Friedrich Vogelbusch

In den ersten neun Beiträgen dieser Artikelreihe wurden die Grundlagen des externen und internen Rechnungswesens (wie die Buchhaltung, das Interne Kontrollsystem, die GoB und der Jahresabschluss) dargestellt. Neben der Rechenschaftslegung und der Information externer Bilanzadressaten nutzt die Geschäftsführung von diakonischen und caritativen Vereinen das interne Rechnungswesen zur Steuerung des eigenen Vereinsbetriebs.

In dieser Ausgabe werden die für die laufende Steuerung eingesetzten Instrumente des operativen und strategischen Controllings und die Steuerung der Wirkungen besprochen. Neben dem auf kurze und mittlere Frist ausgerichteten operativen Controlling hat sich das strategische Controlling etabliert, das einen zeitlich weiteren Horizont hat und die Grundlagen und das Geschäftsmodell insgesamt im Blick hat.

Die **Budgetierung** ist – wie im letzten Beitrag dargestellt – ein Instrument, mit dem eine Planung für die gesamte NPO verbindlich an die ausführenden Stellen weitergegeben wird. Die einzelnen Teilbereiche erhalten mit den Budgets einen Rahmen für ein eigenverantwortliches Handeln.

Die klassische Funktion des Rechnungswesens wird mit dem Controlling erweitert um die Steuerungsaufgabe. Controlling ist ein Konzept, mit dem die Unternehmensführung unterstützt wird.



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

Den im Unternehmen verantwortlichen Kostenstellenleitern werden durch die Planung Budgets vorge-

geben, die mittels Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen zeitnah überwacht werden.

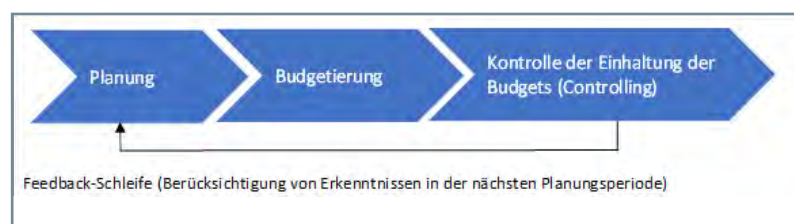


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Planung, Budgetierung und Budgetkontrolle

geben, die mittels Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen zeitnah überwacht werden.

Controlling ist ein komplexes System, welches das Management beim Treffen unternehmerischer Entscheidungen unterstützt. Das Controlling besteht aus den Elementen der Pla-

nung, Kontrolle und Steuerung. Controlling unterstützt das Management eines Betriebes bei der Wahrnehmung der üblichen Leitungsaufgaben, es bereitet Leitungsentscheidungen vor, unterstützt bei der Überwachung betrieblicher Routineprozesse und dient der Koordination der betrieblichen Teilbereiche. Es ergänzt die anderen Führungsfunktionen der Planung, Kontrolle, Informationsbereitstellung und Personalwirtschaft¹.

Abb.: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Controlling legt ein Netz an Zahlen und Kennzahlen über das Unternehmen und trägt Sorge dafür, dass die für Entscheidungen notwendigen Informationen in adäquater Weise bereitgestellt werden.

Das Controlling blickt vom zeitlichen Horizont sowohl auf die operativen Abläufe und das Ergebnis der Leistungserstellung (operativer Zweck) als auch auf die sich wandelnden Einflüsse der Umwelt, der Mitbewerber und die sich ändernden Kundenbedürfnisse (strategischer Zweck).

Operatives Controllings

Das Controlling ist ein Managementinstrument, welches auf der vorhergehenden Budgetierung aufbaut und eine Steuerung des Unternehmens durch eine zeitnahe Soll-Ist-Abweichungsanalyse erlaubt. Controlling ist eine ständig im Management vorzuhaltende Funktion im Führungsbereich des Unternehmens.

Das Controllerblatt (Abb. 2) zeigt, wie die Kommunikation zwischen dem Controlling und den Kostenstellenverantwortlichen in einer NPO Unternehmen vonstattengehen kann.

Der Controller berichtet monatlich über das operative Geschäft (Anamnese). Seinen Bericht sendet er standardmäßig an die Leiter der Kostenstellen. Ein Ampelsystem erlaubt das rasche Erkennen, wenn vorher definierte Schwellenwerte für Abweichungen überschritten sind. Der Controller erstellt gemeinsam mit dem Kostenstellenverantwortlichen eine Diagnose und kennzeichnet, bei welchen Abweichungen Gegensteuerungsmaßnahmen möglich sind.

Ebenfalls gemeinsam mit dem Kostenstellenleiter werden Vorschläge für Therapiemaßnahmen erar-

Controllerblatt NPO XY

Abteilung: _____ erstellt von: _____
 Kostenstelle: _____ Datum: _____

Erlös- bzw. Kostenart	Soll (Monat)		Ist (Monat)		Abweichung	Prognose (Plan)	Prognose (angepasst)	Abweichung	Prognose (Plan)	Prognose (angepasst)	Abweichung
	per 30.04.2023	per 30.04.2023	per 30.04.2023	per 31.04.2023							
Umsätze											
Sachkosten											
Personalkosten											
Gesamtkosten											
Ergebnis											
Mitarbeiterzahl											
Fehltag											
Fluktuation											
Lagerbestand											

Sachverhalte: Anamnese / Diagnose

Abweichung 1 hat folgende Ursache _____ steuerbar: ☐ ja/nein ☐

Abweichung 2 hat folgende Ursache _____ ☐

Abweichung 3 hat folgende Ursache _____ ☐

Maßnahmen: Therapie

Gegenmaßnahme a _____

Gegenmaßnahme b _____

Gegenmaßnahme c _____

verantwortlich	Termin	erledigt

Abbildung 2: Controllerblatt

beitet. Diese werden im unteren Teil des Controllerblattes mit einer „persönlicher Verantwortung“ und einem „Termin“ sowie dem Feld „erledigt“ versehen.

Balanced Scorecard als Instrument des strategischen Controllings

Das strategische Controlling unterstützt das Management darin, die Strategie zu planen und durchzusetzen. Damit leistet es einen Beitrag zur nachhaltigen Existenzsicherung der NPO. Die integrierende Funktion des Controllings wird darin deutlich, dass das Controlling nicht auf eine bestimmte Person, eine Abteilung oder einige Instrumente reduziert werden kann. Vielmehr sind alle Bereiche zusammen zu betrachten. Dieser ständige Blick auf das Ganze zeichnet das strategische Controlling aus.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument, das in den vergangenen Jahrzehnten zunächst in der gewerblichen Wirtschaft, zunehmend aber auch darüber hinaus eingesetzt wird. Nach den Beobachtungen des Verfassers ist sie in größeren NPO ein übliches Instrument der Planung im Manage-

ment und der Kommunikation mit dem Aufsichtsgremium geworden.

Da Anfang der 90er-Jahre zunehmend Kritik an der Eindimensionalität finanzwirtschaftlich geprägter Kennzahlensysteme laut wurde, wurde durch Kaplan und Norton ein Forschungsprojekt mit zwölf US-amerikanischen Unternehmen ins Leben gerufen, welches sich die Anpassung der bisherigen Kennzahlensystem an die Bedürfnisse der Unternehmen zum Ziel gesetzt hatte.²

Sie entwickelten ein Instrument, um die Wirksamkeit der Strategieumsetzung zu verbessern. In ihrer beruflichen Tätigkeit stellten sie fest, dass viele strategische Ansätze konzeptioniert und aufbereitet, aber dann nicht umgesetzt wurden. Bis heute ist dies der Kerngedanke ihres Konzepts geblieben: Translate strategy into action!

Anders als die konventionelle, vorwiegend auf finanzielle Daten wie Umsatz, Gewinn und Kapitalverwertung ausgerichtete Leistungsmessung und -bewertung propagierten sie ein ausgewogenes (»balanced«) Set an Kennzahlen, die auf einem übersichtlichen Be-

richtsbogens (Scorecard) dargestellt werden können – die Balanced Scorecard (BSC) war geboren.

Neben dem Blick auf die finanziellen Ergebnisse kommt es nach dem BSC-Konzept darauf an, gemeinsam strategieorientierte Aktionen zu erarbeiten und zu vereinbaren. Die wesentlichen Interessensgruppen eines Unternehmens werden von Kaplan/Norton als »Perspektiven« bezeichnet. Neben der Perspektive der Eigentümer (Shareholder) wurden weitere Blicke anderer Interessensträger (Stakeholder wie die Kunden, Kooperationspartner, die Öffentlichkeit und die Arbeitnehmer) betrachtet.

Da die BSC die verschiedenen Perspektiven der betrieblichen Tätigkeit umfassend berücksichtigt, hat sie sich als Reportinginstrument zunehmend auch im Sektor der (größeren) NPO beispielsweise in der Wohlfahrtsbranche bewährt.

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich zudem um ein Instrument, das über den operativen Bereich hinaus strategische Aspekte abbildet. Die BSC ist in dem Sinne umfassend, als sie voneinander abhängige Zielsetzungen, Maßgrößen und Aktionen berücksichtigt und damit die Strategie einer Organisation darstellt.

Damit kann sie eingesetzt werden, um die Berichterstattung und Steuerung über die strategischen Ziele und den Stand der Umsetzung zu gewährleisten. Sie dient der Kontrolle und Abstimmung ökonomischer und nicht wirtschaftlicher Indikatoren.

Die Balanced Scorecard betrachtet vier Perspektiven und erweitert so die für NPO einseitige Betrachtung allein der finanziellen Aspekte, wie sie beispielsweise beim Shareholder-Value-Konzept bei profitorientierten Unternehmen vorherrscht.

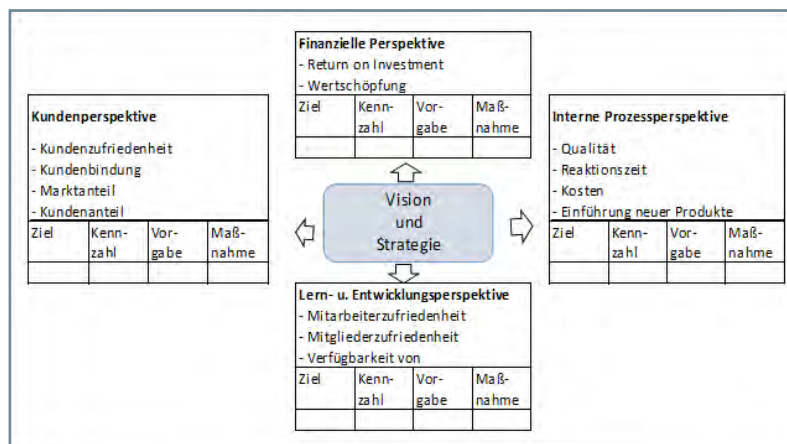


Abbildung 3: Dimensionen der Balanced Scorecard

Abbildung 3 stellt die vier Perspektiven zusammenfassend dar.

Ein wesentliches Element der BSC ist, dass die Strategie und die dort formulierten Ziele für jeden Verein spezifisch in messbare Kennzahlen und Indikatoren gefasst werden. Es bedarf einer eigenen Analyse und Entscheidung, wie die Strategie in messbare Ziele zerlegt werden kann und wie die Messung des Grads der Zielerreichung umgesetzt werden kann.

Die Balanced Scorecard ist aufgrund ihrer flexiblen Möglichkeiten der Gestaltung ein Instrument zur Einrichtung eines integrierten Managementsystems. Die Entwicklung der Geschäftsvision kann über die Kennziffern der betrachteten Objekte verfolgt werden. Das Management kann auf diese Weise neben den finanziellen Aspekten auch strukturelle Frühindikatoren für den unternehmerischen Erfolg analysieren, kommunizieren und gemeinsam mit den Aufsichtsgremien und den Leitern der NPO-Bereiche steuern.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass eine dezidierte Planung und Steuerung strategischer Vereinsziele nur bei größeren NPOs umsetzbar sein wird. Kleinere NPOs werden ihre Strategie und

deren Umsetzung eher qualitativ planen und steuern.

Instrumente zur Steuerung der Wirkungen

Bei diakonischen und caritativen Vereinen haben sich in den letzten Jahren zwei umfassende Controlling- und Reporting-Instrumente herauskristallisiert. Neben der Balanced Scorecard ist es vor allem die Wirkungsberichterstattung.

Im zweiteiligen Beitrag

- Teil 1 in der KVI im DIALOG 08/2017 Bedeutung der Wirkungen für diakonische und caritative Sozialunternehmen
- Teil 2 in der KVI im DIALOG 11/2017 Bedeutung der Wirkungen für diakonische und caritative Sozialunternehmen wurde beispielhaft eine Gemeinwohlbilanz abgebildet. Sie hat folgende Aspekte bilanziert: Wirkungsorientiertes Management und die Wirkungsberichterstattung.

Hier sei auf das Konzept der Wirkungskette mit den Elementen Input-Output-Outcome-Impact und das Konzept der Sozialrendite (Social Return on Investment – SROI) verwiesen. Die Wirkungskette

In Anlehnung an Kaplan/Norton (1992): The Balanced Scorecard [zitiert nach Wöhe/Döring (2013): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München, S. 127]

Input-Output-Outcome-Impact evaluiert und misst den Erfolg der Vereinsarbeit in den vier Dimensionen der Abbildung 4.

- **Input/Output:** quantitative Ausbringungsmenge (mengenmäßiges Produktionsergebnis),
- **Outcome:** gesellschaftliche Wirkungen und Nutzen für den Klienten (Kunden), die Kundenorganisation bzw. die Gesellschaft,
- **Effect:** direkter, objektivierbarer Nutzen des Verbands für definierte Zielgruppen,
- **Impact:** subjektiv erlebte Wirkung des Leistungsempfängers bzw. der Stakeholder. Impacts können als Reaktion auf die Leistung des Verbands geänderte Einstellungen, Urteile oder die Zufriedenheit des Leistungsempfängers sein.

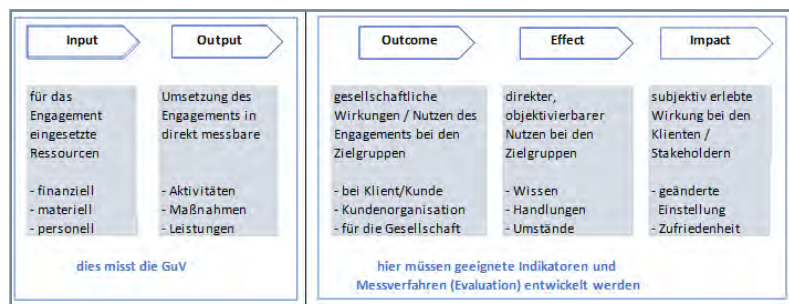


Abbildung 4: Übersicht zur Wirkungskette

Ebene	Definition	Kurz	Beispiele
Output	quantitative Leistungsmenge, die letztlich die Basis für die anderen qualitativen Wirkungseffekte darstellt	was der Verein leistet	Anzahl von Fortbildungen pro Jahr in einem Vereinsschulungszentrum
Outcome	gesellschaftliche Wirkungen und Nutzen (objektive/kollektive Effektivität) der von der Organisation erbrachten Leistungen haben, die Leistungen wirken sich bei verschiedensten Adressatengruppen, bei Dritten, in der Gesellschaft aus, Outcome bezieht sich somit auf die weitergehenden Effekte ("wider effects")		reduzierte Arbeitsunfähigkeitstage und vermiedene Kosten bei den Arbeitgebern der Patienten und den Sozialversicherungen
Effect	unmittelbare, objektiv ersichtliche und nachweisbare Wirkung (objektive Effektivität) für einzelne Stakeholder, abgebildet werden die Wirkungen für die Zielgruppe	was der Verein bewirken will	veränderte Cholesterinwerte der Patienten, besser gepflegte Zähne
Impact	subjektiv erlebte Wirkung des Leistungsempfängers beziehungsweise der Stakeholder (subjektive Effektivität), d.h. die Reaktion der Zielgruppen auf Leistungen (Output) und/oder auf die (objektiven) Wirkungen (Effects) der Leistungen; Impacts sind subjektive Reaktionen in den Einstellungen, Urteilen, Zufriedenheitsäußerungen, aber auch die Änderung bzw. Stabilisierung von Verhaltensweisen		veränderte subjektive Lebensqualität bei Patienten und deren Familien, gesünderes Leben, Prophylaxe

Abbildung 5: Veranschaulichung der vier Messgrößen der Wirkungskette anhand von Beispielen

In Abbildung 5 werden die Begriffe mit Beispielen veranschaulicht.

Die ersten beiden Messgrößen werden in der GuV gemessen, für die drei folgenden Größen sind eigene Messverfahren zu finden. Derzeit sind nicht alle Tätigkeitsbereiche von diakonischen und caritativen Vereinen vom erweiterten Blick der Wirkungsanalyse erfasst. Lediglich in vier Bereichen ist die Wirkungsanalyse weit vorangeschritten.

1. In der Entwicklungszusammenarbeit ist es seit vielen Jahren weit verbreitet, dass die Entwicklungshilfeorganisationen über die gesellschaftlichen und makroökonomischen Effekte eines Förderprogramms berichten (vgl. für eine Übersicht Axel Borrmann / Reinhard Stockmann (2009) Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (Bd. 1 Systemanalyse) und Bd. 2 Fallstudien), Münster et. al.).

2. Um über die Wirkungen der sozialpädagogischen, pflegerischen oder therapeutischen Arbeit eines Verbands systematisch Rechenschaft ablegen zu können, müssen patienten- beziehungsweise klientenbezogene individuelle Werte gemessen, aggregiert und in einer Kennzahl zusammengefasst werden. Diese Kennzahlen holt sich das wirkungsorientierte Controlling aus den Hilfeplänen, den Anamnesebögen, Zielvereinbarungen, Entwicklungsberichten - oder aus validen Messinstrumenten (vgl. Joos van Loon / Manja Buchenau / Frank Löbner / Gitta Bernshausen. (2012) POS - Personal Outcomes Scale: Individuelle Qualität des Lebens, Gelsenkirchen und Bernd Halfar / Britta Wagner (2011) Soziales wirkt. Teil 1: Der Social Return on Investment bewährt sich in der Praxis, in: BFS-Info/Bank für Sozialwirtschaft (Oktober

2011), S. 13-16 und dies. (2011a) Soziales wirkt: Teil 2: Wirkungsorientiertes Controlling, in: BFS-Info/Bank für Sozialwirtschaft (November 2011), S. 13-16.

3. NPO im Schulbereich orientieren sich an den seit dem Jahr 2000 durchgeführten PISA-Schulleistungsstudien (vgl. OECD (2001) Lernen für das Leben. Erste Ergebnisse der internationalen Schulleistungsstudie PISA 2000, Paris bzw. Eckhard Klieme et. al. (2010) PISA 2009. Bilanz nach einem Jahrzehnt, Münster).
4. Weitere Verfahren wurden für die Jugendhilfe und Kindertagesstätten (Kitas) entwickelt (vgl. Susanna Roux (2002) PISA und die Folgen: Der Kindergarten zwischen Bildungskatstrophe und Bildungseuphorie (www.kindergartenpädagogik.de/fachartikel/bildung-erziehungsbetreuung/967)).

Für Verbände in diesen Branchen ist es eine besondere Herausforderung, die „weichen“ Erfolge bzw. Wirkungen zu messen. Im Schrifttum finden sich verschiedene Vorschläge, wie diese Wirkungen gemessen werden können. Ob auch andere Bereiche (z.B. in der Kultur, im Sport, dem Naturschutz oder der Feuerwehr) die Wirkungsbeurteilungen in Zukunft einsetzen werden, muss abgewartet werden.

Social Reporting Standard (SRS) bezeichnet einheitliche Richtlinien zur Berichterstattung von Initiativen und Projekten des Nonprofit-Bereichs. Der Begriff des SRS ist an die für profitorientierte Unternehmen geltenden Rechnungslegungsstandards (Financial Reporting Standard) angelehnt.

Der SRS ist ein Gemeinschaftsprojekt verschiedener Akteure aus der Zivilgesellschaft, Unternehmensberatern, der Universität Hamburg und der TU München und einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. 2011 wurde die Social Reporting Initiative e.V. gegründet. Spezielle Standards sind zu entwickeln, welche die gesellschaftliche Zielsetzung der Vereine und Non-Profit-Organisationen berücksichtigen und darstellen können. Gesellschaftliche Effekte sind über geeignete Indikatoren in den Blick zu nehmen.

Der Social Reporting Standard ist eine Methode, mit der Vereine ihre Wirkung abbilden. Es handelt sich um eine systematische und standardisierte Darstellung

- der Organisation,
- der Leistungen,
- der Vision,
- der Arbeitsweisen und
- der Wirkungen.

Beispielindikatoren für Leistungen
▪ Personenbezogene Leistungen: Anzahl der Personen, die von den Aktivitäten erreicht wurden (z.B. Anzahl der Schülerinnen und Schüler, der Teilnehmerin und Teilnehmer an einer Maßnahme) ▪ Institutionsbezogene Leistungen: Anzahl der erreichten Institutionen (z.B. Anzahl der Schulen, der Kooperationspartner) ▪ Aktivitätsbezogene Leistungen: Anzahl der durchgeführten Aktivitäten (z.B. Anzahl der Kurse, Schulungen, Veranstaltungen, Betreuungsstunden, gepflanzten Bäume) ▪ Kosten pro Leistungseinheit (z.B. Kosten für eine Schule, für einen Arbeitsplatz) ▪ Benötigte Zeit pro Leistungseinheit (z.B. Zeit für die Durchführung eines Kurses, Zeit für die Vermittlung einer Arbeitsstelle)

Abbildung 6: Beispielindikatoren für Leistungen

Beispielindikatoren für Wirkungen
▪ Angaben von Teilnehmerinnen und Teilnehmern einer Schulungsmaßnahme über Gelerntes und dessen Umsetzung ▪ Angaben zu Partner-Organisationen, die nach einer Schulung oder im Rahmen einer Kooperation ihre Aktivitäten verändert haben ▪ Ergebnisse in Entwicklungstests von Kindern ▪ Anzahl der Teilnehmer eines Existenzgründungsprogramms, die sich erfolgreich selbstständig machen ▪ Veränderungen der schulischen Leistungen (z.B. Durchschnittsnote, Abbrecherquote) von Schülerinnen und Schülern in einem Nachhilfeprogramm ▪ Volkswirtschaftliche Einsparungen (soweit sich diese seriös berechnen bzw. abschätzen lassen) auf Grund geringerer Rückfallquoten bei Teilnehmern eines Resozialisierungsprogramms

Abbildung 7: Beispielindikatoren für Wirkungen

Der SRS ist eine Möglichkeit, das eigene Verständnis von Wirkungszusammenhängen und die Kenntnis der eigenen Wirkungen darzulegen. Der Standard kann eigene Ansätze transparent machen, liefert jedoch keine objektiven Entscheidungskriterien.

Im Übrigen trägt der SRS nur indirekt dazu bei, die Finanzierung der Leistungen zu verbessern. Direkt hat der SRS keine Auswirkungen. Die Entscheidung, ob die berichteten Wirkungen gesellschaftlich akzeptiert und vor allem finanziert werden, liegt beim Berichtsadressaten.

Alle Richtlinien zur Berichterstattung im gesellschaftlichen Bereich können grundsätzlich als SRS

bezeichnet werden. Ein solches Rahmenkonzept für Standards zur Rechnungslegung und Berichterstattung im sozialen Bereich, welches bislang breite Unterstützung und Anwendung gefunden hat, wurde von verschiedenen Akteuren und Experten aus dem Sektor entwickelt. Und versteht sich als offenes nicht-kommerzielles Projekt.

Folgender Auszug aus dem Leitfaden SRS erläutert die grundsätzliche Vorgehensweise.⁴

- nach Möglichkeit und im Rahmen des wirtschaftlich Vertretbaren sollen die Wirkungen anhand von geeigneten Indikatoren quantifiziert werden

Abb.: SRS-Initiative (2014) Leitfaden, aa0, S. 25

Quelle: SRS-Initiative (2014) Leitfaden, aa0, S. 25 f

- für alle Indikatoren gilt, dass sie konkret, messbar und positiv formuliert werden
- falls exakte Zahlen nicht bekannt oder ermittelbar sind, sollen Schätzungen erfolgen und zugrunde liegenden Annahmen begründet und Quellen angegeben werden
- die Entwicklungen über mehrere Jahre sollen dargestellt werden (stetiger Ausweis derselben Indikatoren bzw. Zusatzangaben bei geänderten Indikatoren)

Wenn es nicht möglich ist, die Wirkungen mit quantitativen Angaben zu beschreiben, bleibt nur die Wahl einer qualitativen Formulierung.

Die beiden Abbildungen 6 und 7 erläutern die Vorgehensweise anhand beispielhafter Indikatoren.

Es ist davon auszugehen, dass der Berichterstattung über Wirkungen in Zukunft eine größere Bedeutung zukommen wird (besonders in den Helfefeldern, bei denen keine Vergütungen existieren). Wenn solche Berichte auch finanziell relevant werden, wird die Aufmerksamkeit der Vereinsorgane (Management und Aufsicht) zunehmend auch auf diese Wirkungsberichte gelenkt.

Gemeinwohlbilanz

In der Gemeinwohlbilanz (früher Sozialbilanz) werden die Ergebnisse eines Unternehmens in einem mehrdimensionalen Bewertungsschema dargestellt.⁵ Damit werden die Social Reporting Standards erweitert. Zusätzlich wird die gesellschaftliche Wirkung im Vergleich mit anderen finanziellen, ökologischen, mitarbeiterbezogenen Wirkungen (d. h. im Gesamtkontext) betrachtet.

Im Beitrag 11/2017 wurde beispielhaft eine Gemeinwohlbilanz ab-

gebildet. Sie hat folgende Aspekte bilanziert:

- Lieferanten
- Geldgeber
- Kunden
- Dienstleistungen
- gesellschaftsrechtliches Umfeld und

Ausschlusskriterien, auf die sich ein Unternehmen verpflichtet wie

- Verletzung der Arbeitsnormen und Menschenrechte
- menschenunwürdige Produkte
- Kriterien an Zulieferer und Kooperationspartner in den Lieferketten

Heute umfasst die Gemeinwohlbewegung weltweit 11.000 Unterstützer. Ca. 1.000 Unternehmen bilanzieren eine Gemeinwohlbilanz.⁶ Derzeit erstellen ca. 400 europäische Unternehmen eine solche Gemeinwohlbilanz. Sie wird vornehmlich für Wirtschaftsunternehmen und die öffentliche Hand verwendet.

Die Gemeinwohlbilanz ist begrifflich nahe bei Idealvereinen, die sich nach ihrer Satzung für das Gemeinwohl einsetzen. Das Instrument der Gemeinwohlbilanz ist jedoch nicht spezifisch für Vereine. Die bisher erstellten Bilanzen stammen fast durchweg von gewerblichen Unternehmen. In der Vereinspraxis ist bisher zu beobachten, dass die Gemeinwohlbilanzen bisher nur ein Randthema sind.⁷

Dennoch kann der gesellschaftliche Nutzen auch bei Vereinen betrachtet werden. Nach Ansicht des Verfassers wird sich in Zukunft erweisen, ob sich die Vereine mit

diesem Instrument oder mit anderen Fragen der Wirkungsmessung intensiver beschäftigen werden.

Fazit Besonderheiten der Rechnungslegung für NPO

Mit diesen zehn Beiträgen zur Rechnungslegung caritativer und diakonischer Vereine hat der Verfasser einen Überblick über die Instrumente gegeben, die gemeinnützigen Vereinen aus dem Umfeld der Kirchen zur Verfügung stehen.

Grundsätzlich sind die gesetzlichen Bestimmungen und die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) für gewerbliche Unternehmen nicht anders als die Vorschriften und Grundsätze für caritative und diakonische Vereine. Eine Besonderheit ergibt sich aus Rechtsform des e. V., da für diesen keine gesetzlichen Rechnungslegungsvorschriften existieren. Für Kapitalgesellschaften sieht das Handelsrecht eine Bilanzierung abgestuft nach großen, mittelgroßen und kleinen Gesellschaften vor. Große und mittelgroße Kapitalgesellschaften haben den Jahresabschluss um einen Lagebericht zu ergänzen und müssen sich prüfen lassen. Vereine unterliegen diesen Rechnungslegungs- und Prüfungspflichten nicht.

Auch aus weiteren Gründen ergeben sich für diakonische und caritative Vereine Besonderheiten für die externe Rechnungslegung:

- Sie weisen einen eigenen Buchungssatz auf, z. B. Spenden und Investitionszuschüsse sowie Ausgleiche bei Krankenhäusern.
- Sie sind aufgrund spezialgesetzlicher Vorschriften gehalten, bestimmte zusätzliche Rechenwerke zu führen, z. B. die Arbeitsergebnisrechnung bei Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM).

VEREINE

Zum anderen sind Besonderheiten bezüglich der externen Rechnungslegung bei caritativen und diakonischen Vereinen festzustellen, die sich aus der Governance ergeben:

- Stakeholder ersetzen bei Vereinen den Eigentümer. Die Aufsichtsgremien nehmen statt der Gesellschafter (bei Vereinen Vereinsmitglieder) die Rolle der Prinzipale wahr.⁸
- Hohe Anforderungen an das Rechnungswesen ergeben sich aus der von den Stakeholdern geforderten Transparenz. Das Transparenzverhalten hat sich in der Welt geändert, diese Ansprüche gelten auch für caritative und diakonische Vereine. Der Verfasser hat über dieses Thema in der KVI im dialog berichtet (Vogelbusch „Transparenz in Welt und Kirche“, KVI im Dialog 1 2012). Auf die vorbildlichen Transparenzstandards der Diakonie und Caritas wird ausdrücklich verwiesen.⁹

Auch die Frage der Prüfung des Rechnungswesens ist in diesem Zusammenhang zu erörtern.

- Die Jahresabschlussprüfung ist für Vereine nicht gesetzlich vorgeschrieben.
- In den vergangenen Jahren hat sich aber – zumindest bei mittleren und größeren Vereinen – die gute Übung entwickelt, dass diese ihren Jahresabschluss und (wenn vorhanden) ihren Lagebericht durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft freiwillig prüfen lassen.
- Nach Ansicht des Verfassers empfiehlt sich zusätzlich zur Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung eine solche Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung. Bei kommunalen Unternehmen

ist eine erweiterte Jahresabschlussprüfung vorgesehen. Bei gemeinnützigen Unternehmen bestehen ähnlich gelagerte Eigentümersituationen (bei Kommunen nehmen Parlamentarier die Eigentümerfunktion wahr, bei eingetragenen Vereinen sind es die ehrenamtlich tätigen Vereinsmitglieder). Sowohl die Parlamentarier als auch die Aufsichtsrats- bzw. Vereinsmitglieder sind selten Fachleute für Wirtschaftsrecht, Betriebswirtschaft, Management und Rechnungslegung. Deshalb hilft hier der Sachverstand der Wirtschaftsprüferin bzw. des Wirtschaftsprüfers.

Für alle hier dargestellten Empfehlungen zur Rechnungslegung gilt eine Abstufung nach der Größe

des Vereins und dem Umfang der wirtschaftlichen Aktivitäten. Kleinere Vereine mit übersichtlichen wirtschaftlichen Verhältnissen können eine einfache Buchführung (Einnahmeüberschussrechnung und Vermögensübersicht) verwenden. Mittlere und größere Vereine haben höhere Verpflichtungen. Sie können sich an den Instrumenten und Regelungen freiwillig orientieren, die für gewerbliche Wirtschaft geschaffen wurden. Je nachdem sollten die Vorschriften für mittelgroße bzw. große Kapitalgesellschaften beachtet werden.

Mit diesem Beitrag schließt die Aufsatzreihe. Der Verfasser bedankt sich für das Interesse an den Themen und wünscht eine erfolgreiche Umsetzung der Empfehlungen.

Literaturhinweise

- ¹ Küpper, Hans-Ulrich/Friedl, Gunther/Hofmann, Christian/Hofmann, Yvette/Pedell, Burkhard (2005) Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Aufl. Stuttgart, Robert Bachert/Arnold Pracht (2014) Basiswissen Controlling und operatives Controlling: Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen, Weinheim, München, Peter Bachmann (2008a) Grundlagen des Controllings in sozialen Organisationen, 2. Aufl. Brandenburg: Hochschulverbund Distance Learning (Studienbrief HDL Nr. 2-020-2601), Günther Kortendieck (2008b) Strategisches Controlling in sozialen Organisationen, 2. Aufl., Brandenburg, Hochschulverbund Distance Learning (Studienbrief HDL Nr. 2-020-1802).
- ² Robert S. Kaplan/David P. Norton (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, Januar/Februar, S. 71 ff. Vgl. Werner Pepels (2013) Strategisches Marketing-Controlling: Grundlagen, Organisation, Instrumente, 2. Aufl., Düsseldorf, S. 355.
- ³ Manfred Bruhn (2011) Marketing für Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Stuttgart, S. 450.
- ⁴ Social Reporting Initiative e.V. (Hrsg.) (2014) Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung, Mülheim a. d. Ruhr, S. 25 ff.
- ⁵ Manfred Blachfellner / Angela Drosig-Plöckinger / Susanna Fieber / Gerd Hofielen / Lutz Knakrügge / Manfred Kofranek / Sigrid Koloo / Christian Loy / Christian Rüther / Dominik Sennes / Regina Sörgel / Moritz Teriete (2017) Arbeitsbuch zur Gemeinwohlbilanz 5.0, Wien.
- ⁶ Vgl. Angaben von Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) bei www.germany.ecogood.org/ (Zugriff am 17.1.2023).
- ⁷ Im Internet finden sich vereinzelt Vereine, die eine Gemeinwohlbilanz erstellen und veröffentlichen: z.B. im Bildungsbereich der St. Elisabeth-Verein Berufliche Bildung e.V. (2018) oder in der sozialen Arbeit der Integra e.V. – Psychosoziale Dienstleistungen (<https://www.integra-eingetragener-verein.de/images/downloads/gemeinwohlberichte/Gemeinwohlbericht-2018.pdf>) – (Zugriff am 30.1.2023). Der Elisabeth-Verein veröffentlicht aktuell keine Gemeinwohlbilanz mehr. www.elisabeth-verein.de/fileadmin/user_upload/Redaktion/Dokumente/Jahresbericht/Jahresbericht-2021-v.pdf (Zugriff am 30.1.2023).
- ⁸ Dieser Begriff greift auf die sog. Principal-Agent-Theorie zurück. Siehe Kapitel 9.2 »Corporate Governance« und Kapitel 3.1 »Besonderheiten der Erstellung sozialer Dienstleistungen« in: Friedrich Vogelbusch (2018) Management von Sozialunternehmen, München.
- ⁹ www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/Transparenzstandards_Caritas_und_Diakonie_Januar_2019.pdf (Zugriff am 17.1.2023)



Wis-sen = gesicherte Informationen

Schnell verfügbare Informationen beschleunigen Forschung, Entwicklung und machen Marketing und Vertrieb schlagkräftiger. Die Menge der verfügbaren Informationen für Mitarbeiter bildet das Wissenskapital eines Unternehmens. Kyocera hilft Ihnen bei der Erfassung, Archivierung und schnellen Verfügbarkeit von Informationen. Durch intelligente Lösungen. Einfach, schnell und sicher.

Kyocera. Making information faster.

Geschäftsführer erlebt als Praktikant den Pflegealltag hautnah

Mit allerlei Herausforderungen

Ein Beitrag von Heiko Senebald

Mittendrin statt nur dabei. Das dachte sich Geschäftsführer Christian Potthoff und wurde zum Praktikanten im Präses-Held-Haus in Wesseling. Er absolvierte im Seniorenheim eine Frühschicht sowie eine Spät- und eine Nachtschicht, um den Pflegealltag hautnah zu erleben. Die Einrichtung gehört zur Diakonie Michaelshoven (Köln und Region). Bei der Diakonie Michaelshoven arbeiten rund 2.800 Angestellte und 650 Ehrenamtler. Sie helfen in mehr als 200 Einrichtungen Kindern und Jugendlichen, Menschen mit Behinderung, Senioren und Menschen in Krisensituationen.

Christian Potthoff ist dort seit 2015 tätig. Seit zweieinhalb Jahren ist er Geschäftsführer der Diakonie Michaelshoven Pflege und Wohnen gGmbH. Über ein Praktikum mit allerlei Herausforderungen berichtet er im Interview.

Wie kam es zu diesem Praktikum?

Christian Potthoff: Ich habe den eigenen Anspruch, Zukunftsgestalter der Pflege zu sein. Und um diesen Anspruch gerecht zu werden, muss ich die Arbeits- und Wohnbedingungen in unseren Pflegeeinrichtungen kennen. Nicht nur in der Theorie, sondern vor allem in der Praxis.

Als Betriebswirtschaftler habe ich vorher noch nie an der Basis in einer Pflegeeinrichtung gearbeitet. Ich kannte die Angebote und Abläufe nur aus meiner Geschäftsführer-Ebene, über das was mir andere erzählten und was ich mir über das Quali-



Vom Geschäftsführer zum Praktikanten: Christian Potthoff.

tätsmanagement selbst erarbeitete. Ich habe aber immer gern ein klares Bild von den Dingen im Kopf, über die ich spreche, und greife gern auf eigene Erfahrungen zurück.

Meine Intension war es also, ein möglichst reales Bild vom Pflegealltag zu bekommen.

Sie waren nicht als Undercover-Boss unterwegs. Alle Mitarbeiter im Präses-Held-Haus der Diakonie Michaelshoven wussten, dass der Chef kommt – und für mehrere Tage bleibt und mitarbeitet. Das war sicher eine besondere Situation?

Christian Potthoff: Ja, es herrschte helle Aufregung im ganzen Haus. Das gab es in unserer Unternehmens-Geschichte auch noch nie, dass der Geschäftsführer in der Pflege mitarbeitet. Es gab unter den Kollegen bestimmte Sorgen, Ängste und Vorbehalte, die ich im Vorfeld auch nicht ausräumen konnte. Ich muss ehrlich sagen: Für mich war es auch eine besonde-

re Situation. Ich habe höchsten Respekt vor dem, was die Mitarbeiter leisten. Somit stellten sich mir die Fragen: Packe ich das überhaupt? Was kann ich mir selber zutrauen?

Ich war extrem aufgeregt in den letzten Stunden vor dem Einsatz. Ich habe auch meine persönliche Challenge gehabt.

Inwiefern?

Christian Potthoff: Ich wusste vorher wirklich nicht, wie ich darauf reagieren werde, wenn ich zum Beispiel Wunden sehe oder ich mit künstlichen Ausgängen konfrontiert werde. Ich bin da eigentlich sehr sensibel. Aber ich habe das wider Erwarten gut gemeistert und überwunden und damit meine eigene persönliche Challenge gewonnen.

Wie sind Sie von den Mitarbeitenden vor Ort aufgenommen worden?

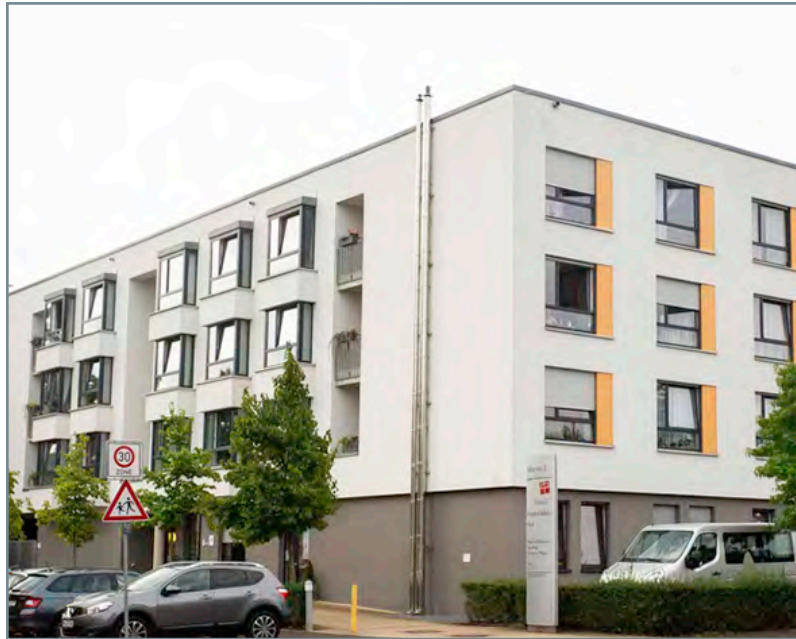
Christian Potthoff: Ich habe allen KollegInnen gleich zu Beginn der

Schichten gesagt, dass ich nicht da bin, um sie zu kontrollieren, sondern dass ich da bin, um einen authentischen Einblick in den Pflegealltag zu bekommen.

Was sind die Herausforderungen? Wie funktioniert beispielsweise die Medikamentenbereitstellung oder wie sind die hauswirtschaftlichen Abläufe? Darum ging es mir. Als das den KollegInnen klar war, war auch die Nervosität abgeräumt. Wir kamen schließlich alle in einen intensiven Austausch. Ich habe in meinen Praktikums-Tagen gefühlt zehntausende Fragen gestellt. Ich habe auch ebenso so viele Fragen zu meiner Person privat und Funktion als Geschäftsführer beantwortet. Das war ein Riesen-Gewinn, weil wir somit mehr Verständnis für die jeweilige Rolle des anderen bekommen haben.

Sie haben im Früh-, Spät- und Nachtdienst gearbeitet, also alle Facetten des Pflegealltags kennengelernt. War denn konkret die Nachtschicht eine große Umstellung für Sie?

Christian Potthoff: Ein Kollege spendierte mir Red Bull, damit ich den müden Punkt in der ersten Nachtschicht meines Lebens besser überwinden und bis in die Morgenstunden für unsere Bewohner da sein konnte. Das war schon eine Umstellung. Es gab viele neue Eindrücke und Situationen für mich, zum Beispiel wie man mit der Nachtaktivität von Senioren oder mit Demenzerkrankten mit verändertem Tag-Nacht-Rhythmus umgeht. Es gibt auch Menschen, die gar keinen Tages-Rhythmus haben. Ein Herr im Rollstuhl war beispielsweise Tag und Nacht in der Einrichtung unterwegs – bis er keine Kraft mehr hatte und beim Essen eines Brötchens am Tisch einschlief. Diese Situation ist für alle Beteiligten eine Herausforderung.



Die Diakonie Michaelshoven bietet im Präses-Held-Haus in Wesseling nahe Köln kompetente Pflege und Betreuung für bis zu 80 Senioren.

Was hat Sie noch beschäftigt?

Christian Potthoff: Nachdenklich hat mich beispielsweise auch die Versorgung mit Inkontinenzmaterial gemacht. Die Einlagen müssen bei einigen Senioren in der Nacht gewechselt werden. Das führt dann dazu, dass die Schlafphasen gestört werden, was sich wiederum auf die Fitness des Folgetags auswirkt.

Ob es eine andere Lösung gibt, werde ich nun mit meinen Netzwerkpartnern aus Medizin, Forschung und Entwicklung thematisieren.

Gibt es etwas, dass Sie relativ schnell verbessern können oder müssen?

Christian Potthoff: Ja, beispielsweise bei der Pflegedokumentation.

Die frisst bekanntlich viel Arbeitszeit. Wenn dann die Computer keine gute Performance haben, kommen die Kollegen zeitlich noch mehr in die Bredouille. Hier ist nun unser IT-Abteilung gefragt, die be-

sagen PCs und Datenleitungen auf Vordermann zu bringen.

Was sind Ihre größten Erkenntnisgewinne aus dem Praktikum?

Christian Potthoff: Da gibt es noch viele Themen mehr. Besonders beschäftigt mich die Frage, wie wir die Dienstpläne personell so sichergestellt bekommen, dass nicht permanent Mitarbeitende, die eigentlich frei haben, einspringen müssen.

Im Alltag höre ich von Mitarbeitenden bei Personalengpässen oft: „Okay, dann springe ich eben in der Nacht ein“. Jetzt weiß ich, dass man nicht mal EBEN in der Nacht einspringt.

Denn der Bio-Rhythmus gerät aus den Fugen. Auch am Vor- und Folgetag der Nachtschicht ist der Körper noch damit beschäftigt. Im Pflegebereich zu arbeiten heißt auch, oftmals an körperliche Grenzen zu stoßen. Ich kann nur allen Pflegenden danken, die diesen Einsatz bringen.

Der Fachkräftemangel ist ein großes Thema. Wie ist die Personal-Situation in Ihren Häusern?

Christian Potthoff: Ganz unterschiedlich. Die Besetzung der Stellen ist von ganz verschiedenen Faktoren abhängig: Von der Stadt, der Infrastruktur, von der Einrichtung, dem Team oder generell vom Umfeld. Wir haben einige Häuser, die ihre Stellenschlüssel komplett erfüllt haben. Es gibt aber auch Häuser, die Vakanzen vorweisen. Grundsätzlich ist es so, dass Pflegekräfte nur in einem begrenzten Umfang zur Verfügung stehen. Egal welche Recruiting-Maßnahme man ergreift, man fischt immer im gleichen Becken. Wenn ich einen neuen Mitarbeitenden für unser Unternehmen gewinne, entziehe ich ihn/sie einem anderen Unternehmen. Das macht die Situation im Pflegebereich generell natürlich nicht leichter.

Haben Sie eine andere Lösung?

Christian Potthoff: Ja. Wir konzentrieren uns auf unsere eigene Pflegeschule. Wir bilden pro Jahr 28 Pflegefachkräfte und seit 1. Juni dieses Jahres auch 28 Pflegefachassistenten pro Jahr aus. Damit stehen uns immer wieder neue Mitarbeiter zur Verfügung, um die Stellenpläne möglichst sicherzustellen.

Die Bundesregierung will die Zugangsmöglichkeiten für Arbeitskräfte aus dem Ausland verbessern. Ist das ein Thema bei Ihnen?

Christian Potthoff: Natürlich ist das auch bei uns ein Thema. Wir müssen uns in den nächsten Monaten intensiv damit auseinandersetzen. Wir möchten gern junge Menschen aus dem Ausland für uns gewinnen, sie in unserer Pflegeschule ausbilden und für unsere Einrichtungen und Angebote begeistern.

Hat die Pflege ein Image-Problem?

Christian Potthoff: Es ist oft von einem schlechten Image der Pflege die Rede. Das wird zumindest oftmals von den Medien so kolportiert. Das ist aber nicht das, was ich in meinem Praktikum wahrgenommen habe. Unsere Mitarbeitenden sind gern in unseren Einrichtungen und in der Pflege tätig. Sie sind mit viel Leidenschaft und Engagement dabei.

Ich nehme auch nicht wahr, dass Mitarbeitende ihren Job in Frage stellen. Auch was das Gehalt betrifft: Wir als Diakonie Michaelshoven unterliegen dem Tarifvertrag und sowohl unsere Auszubildenden als auch die Fachkräfte bekommen eine anständige Entlohnung. Das ist ein konkurrenzfähiges Gehalt.

Woran wir arbeiten müssen, ist wie schon angesprochen die Dienstplan-Sicherheit.

Wie kann man die Pflegeberufe dennoch attraktiver machen?

Christian Potthoff: Ein zentraler Baustein liegt im Führungsverständnis. Wir müssen vom Hierarchien-Denken wegkommen und gemeinsam das Verständnis entwickeln, dass wir alle in einem Boot sitzen.

Da gibt es die Mitarbeitenden, die die Segel hissen und den Geschäftsführer, der am Steuer steht. Wir haben unterschiedliche Rollen und Verantwortlichkeiten, aber alle sind gleich wichtig, um das Boot auf den richtigen Kurs zu bringen.

Mir war wichtig, dieses Verständnis in meinem Praktikum den Mitarbeitenden gegenüber zu vermitteln. Wenn wir diese Kultur etablieren und manifestieren, dann können die Pflegeberufe weiter an Attraktivität gewinnen.

Wir bedanken uns herzlichst für das Interview und wünschen Herrn Potthoff weiterhin eine glückliche Hand bei der Leitung der Diakonie Michaelshoven Pflege und Wohnen gGmbH als Geschäftsführer.



Abb.: Hoffotografen

Heiko Senebald ist Leiter Kommunikation beim eid Evangelischer Immobilienverband Deutschland. Seit 25 Jahren ist er in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, in der internen und externen Kommunikation, in der politischen Medienarbeit und im Journalismus zu Hause.

Diakonie Michaelshoven

Die Diakonie Michaelshoven ist seit mehr als 70 Jahren in allen sozialen Belangen für Menschen da. Ihre 2.800 hauptamtlichen und 650 ehrenamtlichen Mitarbeitenden helfen in weit über 200 Einrichtungen dabei, Menschen zu begleiten, zu fördern und gemeinsam mit ihnen und für sie neue Perspektiven zu schaffen. Die Diakonie Michaelshoven betreut Kinder und Jugendliche, Menschen mit Behinderung, Seniorinnen und Senioren, Männer und Frauen in Krisen und Menschen, die eine berufliche Orientierung suchen. Menschlichkeit und Nächstenliebe, stehen getreu dem Leitsatz „Mit Menschen Perspektiven schaffen“, stets an erster Stelle.

www.diakonie-michaelshoven.de

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

Der KVI Kongress 2023 wird in einer hybriden Form stattfinden: Der Auftakt als Präsenzveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz und im Anschluss digital und online.

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



KVI Kongress 2023

28. Juni - 30. September 2023

Mit über 600 Teilnehmenden war der digitale KVI Kongress 2022 der erfolgreichste seiner Geschichte. Seien Sie 2023 dabei - in Präsenzform und digital. Unter dem Motto „Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo & Ausblick“ wird nicht zuletzt im Hinblick auf die Coronajahre der Status Quo der Verwaltungen thematisiert und ein Ausblick auf die kommenden Jahre gewagt.

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

Die Verlängerung der Verlängerung der Übergangsfrist des neuen Umsatzsteuerrechts des § 2b UStG

Klappe, die Letzte? Ein Fluch oder Segen?

Ein Beitrag von Stefan Zimmer

Die Neuregelung der Umsatzbesteuerung des § 2b UStG beschäftigt die kirchlichen Stellen seit längerem nachhaltig. Dieser Beitrag versteht sich als ergänzender Kommentar zum Beitrag aus der Mai 2022 Ausgabe der KVI im DIALOG. Davon betroffen sind neben den Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Kommunen, Landkreise) auch die anderen Körperschaften des öffentlichen Rechts (Kirchen, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts, Rundfunkanstalten, Universitäten, Zweckverbände usw.).

Zu den kirchlichen Stellen zählen (rund 100.000) kirchliche Rechtsträger verschiedenster öffentlich-rechtlicher Ausprägungen, konkret in der katholischen Kirche etwa die (Erz-)Diözesen, die katholischen Pfarr-/Kirchengemeinden, Pfarr-/Gemeindeverbände, Kirchenstiftungen, Pfründestiftungen; bei den Evangelischen Landeskirchen diese selbst und auch die evangelischen Kirchengemeinden und Gemeindeverbände vor Ort.

Die Neuregelung des § 2b UStG ist (eigentlich) bereits zum 1.1.2017 in Kraft getreten. Der Gesetzgeber hatte mit der ebenfalls neu in § 27 Abs. 22 UStG geschaffenen Öffnungsklausel die Möglichkeit eröffnet, durch eine einmalige, gegenüber dem Finanzamt bis zum 31.12.2016 abzugebende Erklärung zur Beibehaltung der Regelungen des § 2 Abs. 3 UStG in der Fassung vom 31.12.2015, zu optieren.



Abb.: Colourbox

Das neue Umsatzsteuerrecht des § 2b UStG geht erneut in eine Nachspielzeit

Diese Erklärung war jedoch einmalig für sämtliche vor dem 1.1.2021 ausgeführten Leistungen abzugeben und die Kirchengemeinde oder der Kirchengemeindeverband konnte damit im Übergangszeitraum die für diese/n im konkreten Fall günstigere Rechtslage zur Anwendung bringen.

Mit dem Gesetz zur Umsetzung steuerlicher Hilfsmaßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise (Corona-Steuerhilfegesetz) wurde die bisherige Übergangsregelung zu § 2b UStG in § 27 Abs. 22 UStG auf Grund dringlicherer Arbeiten der juristischen Personen des öffentlichen Rechts (JPöR), insbesondere der Kommunen, zur Bewältigung der COVID-19-Pandemie, bis zum 31.12.2022 verlängert.

Verlängerung im Jahressteuergesetz 2022

Das Bundesfinanzministerium (BMF) hatte die Verlängerung der

Übergangsregelung kurzfristig in das Jahressteuergesetz 2022 aufgenommen. Ziel dieser Maßnahme war es, vor allem die Kommunen vor dem Hintergrund der einschlägigen Ereignisse (Ukrainekrieg, Energiekrise, Grundsteuerreform 2025) nicht noch weiter zu belasten, wodurch auch Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände profitieren.

Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens zum Jahressteuergesetz 2022 hat der Bund die nochmalige Verlängerung der Optionsfrist bis zum 31.12.2024 vorgeschlagen und der Bundesrat stimmte am 16.12.2022 dieser Änderung zu.

Die Fristverlängerung hält das BMF – anders als die CDU/CSU-Fraktion – EU-rechtlich für vertretbar. Die Unionsfraktion hatte das Vorhaben hingegen wegen „europarechtlicher Risiken“ abgelehnt, heißt es in dem entsprechenden Bericht des Bundestags.

Rechtslage bis zum 31.12.2024 und umsatzsteuerliche Konsequenzen

Durch die Kopplung der Umsatzbesteuerung an die Körperschaftsteuer und das Vorliegen eines Betriebs gewerblicher Art (BgA), bleiben (werden) Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände weiterhin bis zum 31.12.2024 in nur wenigen Fällen umsatzsteuerpflichtig. Insofern wie für die Kirchengemeinden bzw. Kirchengemeindeverbände durch das jeweilige Bistum die Optionserklärung einheitlich abgegeben wurde, kann der Widerruf (auch) nur einheitlich erfolgen. Andernfalls kann die Kirchengemeinde bzw. der Kirchengemeindeverband selbst entscheiden, ob diese die alte Rechtslage noch längstens bis zum 31.12.2024 anwendet oder bereits unter der neuen Rechtslage des § 2b UStG tätig wird.

Regelmäßig ist aber davon auszugehen, dass diese Option für die kirchlichen jPöR nahezu flächendeckend ausgeübt wurde, sodass den optierenden kirchlichen jPöR diese weitere Übergangsfrist zur Verfügung steht, um sich weiter auf die neue Rechtslage einzustellen. Die bereits abgegebenen Optionserklärungen gegenüber der Finanzverwaltung gelten auch für sämtliche Leistungen, die nach dem 31.12.2020 und vor dem 1.1.2025 ausgeführt werden. Eine erneute Erklärung gegenüber der Finanzverwaltung vor dem Hintergrund der Verlängerung (der Verlängerung) ist nicht notwendig.

Es ergeben sich aber nachstehende Handlungskonsequenzen:

- Soweit die Kirchengemeinde und Kirchengemeindeverbände die weitere Verlängerung der Übergangsfrist in Anspruch nehmen, bedeutet dies, dass bis zum 31.12.2024 nur dann steuerbare Umsätze vorliegen, wenn diese



Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände bleiben (werden) weiterhin bis zum 31.12.2024 in nur wenigen Fällen umsatzsteuerpflichtig.

- im Rahmen eines BgA oder eines land- oder forstwirtschaftlichen Betriebs (LuF-Betrieb) erbracht werden. Nur in diesen Fällen oder wenn eine Umsatzsteuer-Identifikationsnummer benötigt wird, muss sich die jPöR beim Finanzamt registrieren.
- Unterhält die Kirchengemeinde oder der Kirchengemeindeverband weder einen BgA noch einen LuF-Betrieb und bezieht diese/r auch keine innergemeinschaftlichen Leistungen, muss diese/r bei dem zuständigen Finanzamt keine Umsatzsteuervoranmeldungen oder -jahreserklärungen abgeben.
- Bei allen Umsätzen (Warenlieferungen oder Dienstleistungen (sonstige Leistungen)) ist die aktuell geltende Kleinunternehmerregelung des § 19 Abs. 1 UStG einzuhalten.
- Bei Überschreitung der geltenden Beträge der Kleinunternehmerregelung berechtigen Warenlieferungen und sonstige (Dienst-) Leistungen, die mit den steuerbaren und steuerpflichtigen Umsätzen zusammenhängen, grundsätzlich zum Vorsteuerabzug.
- Für Leistungen einer Kirchengemeinde oder einem Kirchengemeindeverband außerhalb eines BgA oder eines LuF-Betriebs darf damit in Rechnungen und Verträgen keine Umsatzsteuer gesondert ausgewiesen werden. Andernfalls wird diese Umsatzsteuer auch gegenüber dem Finanzamt gem. § 14 c Abs. 1 bzw. Abs. 2 UStG (unrichtiger bzw. unberechtigter Steuerausweis) geschuldet.
- Die Umsatzsteuer im Rahmen von Reverse-Charge wird gem. § 13b Abs. 8 UStG unabhängig der Anwendung der Kleinunternehmerregelung durch die Kirchengemeinde bzw. den Kirchengemeindeverband immer geschuldet. Hier ist zwingend im richtigen Voranmeldungszeitraum eine Voranmeldung abzugeben. Die Vorsteuer ist hinsichtlich der Zuordnung zu einem BgA zu prüfen und ggf. nicht abziehbar bzw. nicht abzugsfähig.
- Wenn die Kirchengemeinde bzw. der Kirchengemeindeverband die Verlängerung der Übergangsfrist nicht in Anspruch nehmen will, muss diese/r ihre/

seine ursprüngliche Optionserklärung aktiv gegenüber dem Finanzamt widerrufen. Spätestens aber zum 1.1.2025 muss § 2b UStG angewendet und dann für bestimmte Leistungen Umsatzsteuer ausgewiesen werden.

Voraussetzung für Anwendung der Altregelung nach § 2 Abs. 3 UStG ist, dass die jPöR bis zum 31.12.2016 eine entsprechende Optionserklärung gegenüber dem zuständigen Finanzamt abgegeben hat. Grundsätzlich war zu diesem Stichtag die Abgabe der Option zu empfehlen.

Beim Widerruf der Optionserklärung ist zu beachten, dass mit der Rücknahme auch Pflichten verbunden sind.

So müssen z.B. ab dem Zeitpunkt, für den die Rücknahme erklärt wird, Steuererklärungen und Umsatzsteuervoranmeldungen abgegeben werden. Dies ist nur möglich, wenn die jPöR für diesen Zeitraum bereits die entsprechenden Aufzeichnungen vorgenommen hat und ihre steuerlichen Pflichten entsprechend erfüllen kann.

Hinsichtlich der Errichtung neuer Körperschaften, die nach dem 31.12.2016 neu entstehen (z. B. in 2017 neu errichtete Pastorale Räume), gilt unmittelbar ohne Aufschub die Neuregelung des § 2b UStG. Nur wenn diese neu entstehende Körperschaft Gesamtrechtsnachfolgerin ist (z.B. Zusammenschluss von Kirchengemeinden zu einer Kirchengemeinde) wirkt die Optionserklärung i.S.v. § 27 Abs. 22 UStG auch für den Rechtsnachfolger.

Im Fall des Zusammenschlusses mehrerer bestehender Kirchengemeinden, von denen nicht alle die Option wirksam ausgeübt haben, hat die daraus entstandene Kirchengemeinde bzw. der Kirchengemeindeverband einheitlich zu

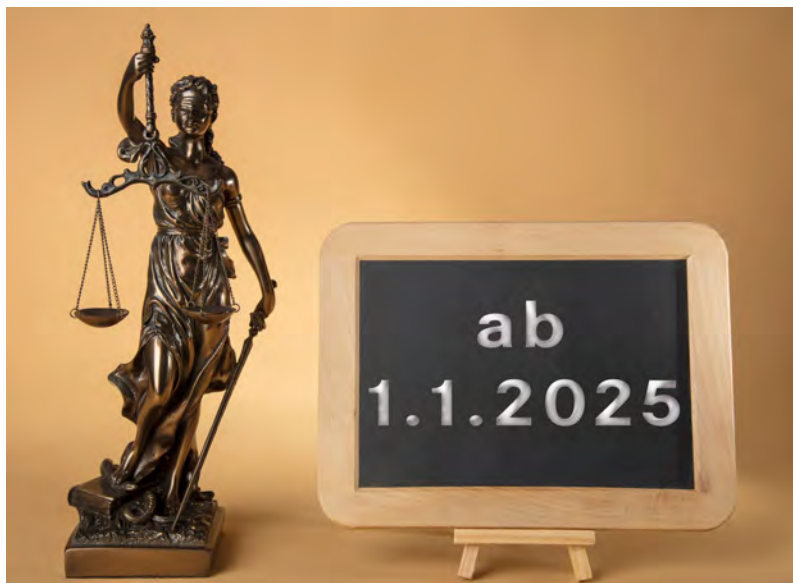


Abb.: Colourbox

Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände sollen ab dem 1.1.2025 marktrelevante, privatrechtliche Leistungen nach den gleichen Grundsätzen wie andere Marktteilnehmer, falls steuerpflichtig, deklarieren und versteuern.

entscheiden, ob die Rechtsfolgen der Option gelten sollen. Eine Beschränkung auf einzelne Tätigkeiten ist indes nicht möglich.

Rechtslage ab dem 01.01.2025 und umsatzsteuerliche Konsequenzen

Der Gesetzgeber hat die Besteuerung von jPöR in der Vorschrift des § 2b UStG neu geregelt. Über ihre eigentlichen hoheitlichen Aufgaben der Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände hinaus, beteiligt sich diese/r in vielfältiger Weise am wirtschaftlichen Leben und tritt so in Konkurrenz zu privatrechtlichen Unternehmern.

Die Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände handeln damit in zahlreichen Bereichen privatrechtlich im Rahmen einer erwerbswirtschaftlichen (wirtschaftlichen) Tätigkeit (z.B. Kirchengemeinde betreibt Pfarrfest mit Bratwurststand). Hoheitliche Aufgaben der Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände sollen auch künftig nach neuer Umsatzbesteuerung nicht der Besteuerung unterliegen.

Erbringt eine Kirchengemeinde oder ein Kirchengemeindeverband nicht der Umsatzsteuer unterliegende Leistungen, kann diese/r im Vergleich zu privatrechtlich organisierten Unternehmern günstiger, nämlich ohne den Umsatzsteueraufschlag anbieten. Ist diese/r hingegen als Unternehmer zu beurteilen, bedeutet dies einerseits, dass die Leistungen der Umsatzsteuer unterliegen und bilanzielle Aufzeichnungen zu führen sind.

Andererseits eröffnet es der Kirchengemeinde oder dem Kirchengemeindeverband die Möglichkeit, den Vorsteuerabzug auf Eingangsleistungen (z.B. Einkäufe oder Investitionen) in Anspruch zu nehmen, soweit diese nicht im hoheitlichen Bereich verwendet werden. Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände sollen damit ab dem 1.1.2025 marktrelevante, privatrechtliche Leistungen nach den gleichen Grundsätzen wie andere Marktteilnehmer, falls steuerpflichtig, deklarieren und versteuern. Auch Leistungen, die auf öffentlich-rechtlicher Grundlage (z.B. Satzung und/oder Ver-

waltungsakt) erbracht werden, jedoch keinem generellen Marktausschluss unterliegen, können künftig der Umsatzbesteuerung unterliegen. Durch die Entkopplung der Umsatzbesteuerung von der Körperschaftsteuer und unabhängig davon, ob ein BgA vorliegt, werden Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände umsatzsteuerpflichtig. Leistungen, wie zum Beispiel Personalgestellungen, Dokumentenbeglaubigungen, Überlassung von Parkplätzen, Sponsoring oder die Unterhaltung von Rechenzentren für andere Kirchen etc., sind daher auf eine mögliche Umsatzsteuerpflicht hin zu prüfen.

Aber auch die Erhebung von Entgelten für Kopien oder die Vermietung von Turnhallen und Gemeinderäumen sowie Park- und sonstigen Stellplätzen sind künftig nicht mehr generell der Umsatzbesteuerung entzogen. Bei Erbringung von Leistungen auf privatrechtlicher Grundlage gelten die allgemeinen Vorschriften des Umsatzsteuerrechts, d.h. soweit es sich um eine steuerbare und nicht um eine nach § 4 UStG steuerbefreite Leistung handelt, ist diese Leistungserbringung entsprechend der Umsatzsteuer zu unterwerfen.

Anders als in der Vergangenheit rückt damit die Form der Entgelterhebung (öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich) stärker in den Fokus.

§ 2b UStG regelt als Ausnahmetatbestand die Umsatzbesteuerung der Kirchengemeinde oder des Kirchengemeindeverbandes beim Handeln auf öffentlichrechtlicher Grundlage. Hierin hat der Gesetzgeber die Regelungen des Art. 13 MwStSystRL übernommen:

- Handeln einer jPdör (Kirchengemeinde oder Kirchengemeindeverband),



Für die meisten Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände ist eine vorzeitige Umsetzung des neuen Umsatzsteuerrechts nach § 2b UStG in 2023 finanziell nicht tragbar.

- Ausübung einer ihr im Rahmen der öffentlichen Gewalt obliegenden Tätigkeit,
- Fehlen größerer Wettbewerbsverzerrungen und
- Ausschluss einer Katalogtätigkeit nach § 2b Abs. 4 UStG.

Ab dem 1.1.2025 (vorausgesetzt, das Gesetz tritt dann in Kraft) werden weitere Umsätze in den Blick der Umsatzsteuer zu nehmen sein, mit der Folge, dass eine mögliche Kleinunternehmerregelung nicht mehr greift und die Kirchengemeinde oder der Kirchengemeindeverband als Regelversteuerner behandelt werden würde, wenn diese/r nicht bereits im Rahmen des Fusionierungsprozesses ihre/seine bisherige Stellung als Kleinunternehmer verloren hat.

Abschließender Meinungsstand und allgemeine Handlungsempfehlungen

Auch wenn der Optionszeitraum bis zum 31.12.2022 vergleichsweise lang bemessen war, konnten nicht alle Probleme und offenen Fragen

auf kommunaler und kirchlicher Ebene geklärt werden. 2019 gab es daher vermehrt Bestrebungen, den Übergangszeitraum zu verlängern.

Diesem Wunsch hat der Gesetzgeber zunächst pandemiebedingt mit dem Corona-Steuerhilfegesetz entsprochen. Mit der Beschlussfassung zum Jahressteuergesetz 2022 am 2.12.2022 wurde die Optionsfrist dann nochmals bis zum 31.12.2024 verlängert, insofern die Kirchengemeinde bzw. der Kirchengemeindeverband die Optionserklärung nicht widerruft.

Um den weiteren Aufschub bis einschließlich 31.12.2024 weiter nutzen zu können, muss keine neue Optionserklärung abgegeben werden. Die Verlängerung der Verlängerung kommt durch den schnellen Erlass im Jahressteuergesetz 2022 überraschend spät. Die Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände haben sich fachlich und technisch spätestens seit 2018 umfassend auf die Einführung von § 2b UStG vorbereitet.

Der Aufschub der finalen Durchsetzung des Gesetzes aus 2017

führt zwangsläufig dazu, dass der bereits begonnene Umstellungsprozess zum Erliegen kommt und eingeleitete Prozesse und Umsetzungen im Laufe des Jahres 2024 erneut aufgegriffen werden müssen. Dieser Mehraufwand wäre vermeidbar gewesen, wenn die Intention einer nochmaligen Verlängerung deutlich früher bekannt gemacht worden wäre.

Wichtige Schritte zur Umsetzung der neuen Regelungen innerhalb der Verwaltung waren neben der umfassenden Leistungsanalyse zur Ermittlung steuerrelevanter Leistungen (Bestandsaufnahmen), die technische Vorbereitung der Buchführung zur Erfassung der erbrachten und bezogenen Leistungen, Anpassung von Verträgen und Aufnahme von Steuerschlüsseln, Prozessanalyse zum Erkennen von steuerlichen Risiken bei verwaltungsinternen Abläufen (Leistungen mit und ohne Entgelt) und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden auf allen Ebenen. In vielen Leistungsbereichen der Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände führt die vorzeitige Umstellung spätestens in 2025 zu einer Verteuerung der Leistungen gegenüber deren Kunden, ohne dass ein adäquater Vorteil aus dem Vorsteuerabzug dies (vollständig) kompensieren kann.

Für die meisten Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände ist eine vorzeitige Umsetzung des neuen Umsatzsteuerrechts nach § 2b UStG daher (bereits) in 2023 finanziell nicht tragbar, was bedeutet, dass die Optionsverlängerung tendenziell dankend akzeptiert wird. In den Fällen der Neugründung neuer Rechtsträger (da keine zeitliche Chance zur Abgabe von Optionserklärungen) bleibt die einzige Chance, die Umsätze betragsmäßig unterhalb der Kleinunternehmerregelung zu halten, um die Entstehung von Umsatzsteuer

zu vermeiden. Eine wesentliche Beeinträchtigung des Wettbewerbs wird durch die erneute Verlängerung der Übergangsregelung durch die Legislative nicht gesehen. Auffallend ist auch die Aussage in der Gesetzesbegründung, dass sich durch die nochmalige Verlängerung für die Verwaltung kein Erfüllungsaufwand ergeben würde. Dies ist sicherlich bei den Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbänden individuell zu betrachten. Die Kirchengemeinde oder der Kirchengemeindeverband, welche/r die notwendigen Umstellungsarbeiten noch nicht final zum 31.12.2022 erledigt hatte, sollte die erneute Fristverlängerung intensiv nutzen, bis sich viele der noch bestehenden Unsicherheiten geklärt haben. Die Umstellungsarbeiten sollten jedoch trotz Fristverlängerung fortgeführt werden.

Was für die einen bekanntermaßen ein Segen ist, ist für den anderen ein Fluch! Von daher sind hier die Meinungen zur neuen Umsatzbesteuerung abschließend nicht einheitlich.



Stefan Zimmer ist Referent für Steuerrecht beim Bischöflichen Generalvikariat in Trier. Er ist darüber hinaus Fachautor und Dozent für zahlreiche Themen des Controllings, der Jahresabschlussprüfung, der Steuerdeklaration und -planung sowie in datenschutzrechtlichen Fragestellungen in Zusammenhang mit KdG und DSGVO.

Literaturhinweise

- ¹ Dieser Beitrag ist in nichtdienstlicher Funktion entstanden und stellt die Meinung des Verfassers da. Die hier aufgeführten Informationen dienen der Sensibilisierung auf bestehende Änderungen der Umsatzbesteuerung im Rahmen von § 2b UStG. Sie ersetzen keineswegs eine vollumfängliche, individuelle und ganzheitliche Steuerberatung.
- ² Hierzu bereits Küffner/Rust, in: DStR 2014, S. 2533; Englisch, in: DStR 2011, S. 1692; Schön, in: DStZ 1999, S. 701; Schulte, in: KuR 2012, S. 45.
- ³ Gem. § 19 Abs. 1 UStG wird die für Umsätze im Sinne des § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG geschuldete Umsatzsteuer von Unternehmen, die im Inland ansässig sind, nicht erhoben, wenn der Umsatz (zur Ermittlung der Umsatzgröße ist § 19 Abs. 3 UStG beachten) zuzüglich der darauf entfallenden Umsatzsteuer (7 bzw. 19 %), im vorangegangenen Kalenderjahr
- ⁴ EUR 22.000,00 nicht überstiegen hat und im laufenden Kalenderjahr EUR 50.000,00 voraussichtlich nicht übersteigen wird.
- ⁵ Einzelne Finanzämter sind hier nach Absprache kulanterweise bei dem Vorliegen keiner weiteren (steuerpflichtigen) Umsätzen auch mit der Abgabe einer Jahreserklärung einverstanden.
- ⁶ Die entgeltliche Überlassung von Personal stellt einen nachhaltigen Leistungsaustausch dar, der zur Unternehmereigenschaft führt. Wenn Personal gegen Entgelt überlassen wird, liegt grundsätzlich ein steuerbarer und steuerpflichtiger Vorgang vor. Die Unternehmereigenschaft kann im Einzelfall entfallen, wenn keine größeren Wettbewerbsverzerrungen im Sinne des § 2b Abs. 1 Satz 2 UStG vorliegen.
- ⁷ Relevant ist hier insbesondere die prognostische Umsatzgrenze von EUR 17.500,00 aus gleichartigen Tätigkeiten.
- ⁸ Für Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbände irrelevant, hier nur wegen der Vollständigkeit angeführt.
- ⁹ Vgl. Drucksache 20/4729, Artikel 16, § 27 Abs. 22a UStG.
- ¹⁰ Z.B. Neugründung Pastoraler Räume für die bereits ab Gründung nach dem 31.12.2016 die Neuregelung gilt,

Appen macht Spaß

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

www.kviinitiative.de



„Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo & Ausblick“ lautet das Motto des 18. KVI Kongresses

Mit Kongressauftakt am 28. und am 29. Juni 2023 im Erbacher Hof in Mainz in Präsenzform und im Anschluss bis zum 30. September digital & online.

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

Zur Freude aller liegt die COVID-19 Pandemie hinter uns. Bleibt zu hoffen, dass es hier keine Rückschläge geben wird. Auch wir haben uns fest vorgenommen, die in den zurückliegenden drei Jahren gewonnenen Erkenntnisse in die Zukunft mitzunehmen und das Altgewohnte mit dem Neuen zu verbinden.

Der KVI Kongress 2023 jährt sich zum achtzehnten Mal und findet in einer hybriden Form statt - Kongressauftakt ist am 28. und am 29. Juni 2023 in Präsenzform im Erbacher Hof, im Anschluss geht es bis Ende September online & digital weiter.

Auf den letzten drei KVI Kongressen, die coronabedingt rein online und digital stattfinden mussten, wurden die mit der Digitalisierung einhergehenden Handlungsfelder sowie die damit verbundenen Veränderungen der Verwaltungen in Kirche und Sozialwirtschaft vertieft. Zudem wurden die Fragen erörtert, wie dieser Wandel gemeistert werden kann, was uns mit der Verschmelzung der analogen mit der digitalen Arbeitswelt erwartet und wie dafür die während der COVID 19-Pandemie gemachten Erfahrungen genutzt werden können.

Auf dem diesjährigen KVI Kongress wollen wir unter dem Motto „Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft - Status Quo & Ausblick“ im Hinblick auf die zurückliegenden Coronajahre den Status Quo der



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

Der KVI Kongress 2023 findet in einer hybriden Form statt und verbindet das Beste aus zwei Welten.

Verwaltungen thematisieren und einen Ausblick auf die kommenden Jahre wagen. Digitalisierung, Demografie, Energie, Nachhaltigkeit bis hin zur Transparenz sind hierbei nur einige Aspekte, denen wir uns widmen werden.

Auf dem Kongressauftakt im Erbacher Hof werden der persönliche Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen aus dem gesamten Bundesgebiet, der Dialog mit Branchenexperten, Wissenschaft und Verbandsvertretern sowie Networking im Vordergrund stehen.

Diejenigen, die am 27. Juni anreisen, können sich auf ein Abendprogramm freuen, das unter dem Titel „Erkunden & Genießen“ stehen wird. Lassen Sie sich überraschen.

Am 28. und 29. Juni werden in Kurzvorträgen aktuelle und zu-

kunftsnahe Themen behandelt, die für die Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft relevant sind oder relevant werden.

Auf der Abendgala am 28. Juni, auf der die Teilnehmenden u.a. vom Küchenchef und seinem Team des Erbacher Hofs kulinarisch verwöhnt werden, werden die Sieger mit dem KVI Innovationspreis 2023 prämiert.

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

Wenn auch Sie sich für den KVI Innovationspreis 2023 bewerben bzw. einen Ihrer Meinung nach würdigen Kandidaten benennen

möchten, so können Sie dies einfach, schnell und digital unter <https://kviinitiative.de/bewerbung-kvii.html> in wenigen Minuten erledigen. Wir würden uns freuen.

Das Organisationsteam, das Team des Erbacher Hofs, das historische Ambiente und die schöne Stadt Mainz werden ihren Teil dazu beitragen, dass der Auftakt des KVI Kongresses für alle ein gelungenes Erlebnis werden wird.

Nach dem Präsenz-Kongressauftakt werden die diesjährigen Themen bis Ende September online & digital vertieft, sei es in Form von Online Diskussionsrunden, Projekt Berichten, Web Seminaren oder Web Workshops. Diejenigen, die an den letzten drei KVI Kongressen teilgenommen haben, die coronabedingt rein digital & online stattgefunden haben, kennen dieses Format bereits.

In einem geschützten Bereich der KVI Initiative Website werden die Teilnehmenden zahlreiche Impulsvideos sowie Aufzeichnungen einiger Online Sessions finden, die sie sich nach freier Zeiteinteilung, stressfrei und ohne Hektik, im Büro oder zu Hause ansehen können. Diejenigen, die einen Smart TV haben, werden die Videos auch in Full HD-Auflösung genießen können, die in dem speziellen You-Tube Kanal KVI Kongress 2023 eingestellt werden. Zudem werden dort zahlreiche ergänzende Informationen zum Download bereitgestellt.

Das Zukunftsforum „Vernetzung der Rechnungsprüfung“ mit Oberkirchenrat Sebastian H. Geisler, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers und Markus Ahlers, Abteilungsleiter Revision und Wirtschaftlichkeitsprüfung des Bistums Münster, trifft sich während des KVI Kongresses 2023 zwei Mal.



Freuen Sie sich auf anregende persönliche Gespräche im Erbacher Hof in Mainz.

Das erste Treffen findet während der Auftaktveranstaltung ganz persönlich im Erbacher Hof statt, das zweite Treffen online & digital Ende September 2023.

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

Sichern Sie sich Ihren Teilnahmeplatz

Zum KVI Kongress 2023 können Sie sich elektronisch unter www.kviinitiative.de im Bereich KVI Kongress anmelden.

Für die Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz haben Sie die Wahl zwischen unterschiedlichen Teilnahmeoptionen. Da die Teilnahmeplätze für die KVI Kongress 2023 Auftaktveranstaltung im Erbacher Hof in Mainz begrenzt sind, sollten Sie sich in den nächsten Tagen anmelden, soweit Sie dabei sein möchten.

Teilnahmeberechtigt sind Führungskräfte und Mitarbeitende in Kirche, Caritas und Diakonie sowie

aller kirchlichen und kirchennahen Organisationen nebst Stiftungen sowie Vertreter der Mitgliedsunternehmen der KVI Initiative.

Derzeit buchbare Teilnahmeoptionen

Zwei Tages Option mit 1 oder 2 Übernachtungen

- Kongressteilnahme mit Kongressauftakt (28.6. - 29.6.2023) inkl. zwei Übernachtungen ab 27.6. mit Abendessen, Abendprogramm am Anreisetag inkl. Getränken sowie Frühstück, Mittagessen an beiden Kongresstagen, Kongressgetränken und der Teilnahme an der Abendgala mit einem Feinkostbuffet und einer Auswahl hochwertiger Getränke am ersten Kongresstag

- Kongressteilnahme mit Kongressauftakt (28.6. - 29.6.2023) inkl. einer Übernachtung ab 28.6. mit Frühstück, Mittagessen an beiden Kongresstagen, Kongressgetränken und der Teilnahme an der Abendgala mit einem Feinkostbuffet und einer Auswahl hochwertiger Getränke am ersten Kongresstag

■ Kongressteilnahme mit Kongressauftakt (28.6. - 29.6.2023) inkl. Mittagessen an beiden Kongresstagen, Kongressgetränken und der Teilnahme an der Abendgala mit einem Feinkostbuffet und einer Auswahl hochwertiger Getränke am ersten Kongresstag

Auf der Website www.kviinitiative.de finden Sie im Bereich „Impres-

sionen“ Eindrücke der zurückliegenden Kongresse. Die hier eingestellten Bilder und Videos geben Ihnen einen guten Vorgeschmack über diese einzigartige Veranstaltung.

Seit vielen Jahren ist die KVI Initiative ‚die‘ produkt-, verbands- und arbeitsfeldübergreifende Plattform für den Erfahrungsaustausch der Führungskräfte in kirchlichen

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

Der KVI Kongress hat sich zu einer Premium Bildungsveranstaltung für verwaltungsorientierte Führungskräfte in Kirchen, kirchlichen und kirchennahen Einrichtungen entwickelt.

Stimmen der letzten Jahre

Zu den digitalen KVI Kongressen 2022, 2021 und 2020

„Vielen Dank für sehr interessante Seminare und den kollegialen Austausch. Es ist eine große Bereicherung des Arbeitsalltags, manche Ideen und Anregungen erweisen sich manchmal erst später als sehr wichtig“, Evelyn Theil, Bildung, Erziehung und Familie, Kinder- und Jugendhilfe, Jugendmigrationsdienst, Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern e. V.

„Der Austausch zum Thema Digitalisierung war interessant. Besonders der Vergleich von verschiedenen Entwicklungsständen der Digitalisierung bei kirchlichen Trägern war für mich interessant. Der daraus entstandene Austausch hat mir für unsere Abteilung Input gegeben und weitere Kontakte zu anderen kirchlichen Ämtern bzw. Abteilungen sind entstanden.“, Sebastian Heiermeier, Bischöfliches Generalvikariat Aachen, Stabsabteilung Interne Revision.

„Die Beiträge und Diskussionen waren sehr interessant und aufschlussreich. Die Präsentationen waren gut aufbereitet, so dass man sich schnell in der Thematik zurechtfinden konnte. Nur weiter so!“, Christoph Eikenbusch, Caritasverband für das Erzbistum Paderborn e.V.

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

„Die Veranstaltung war höchst informativ, anregend, kurzweilig, professionell. Ich bin sehr froh, dass ich teilnehmen durfte - herzlichen Dank dafür!“, Michael Mendelin, Fachstelle Personal- und Organisationsentwicklung, Caritasverband für das Erzbistum Paderborn e.V.

„Emöchte Ihnen zum großen Erfolg des diesjährigen digitalen KVI Kongresses gratulieren. Auch wenn für einige – mich eingeschlossen – die Formate Neuland waren, hat man sich herangewagt.“, Uwe Geier, Leiter Innenrevision im Bistum Speyer.

Zu den analogen KVI Kongressen vor der COVID-19 Pandemie

„Die Möglichkeit des kollegialen Austauschs sowie Impulsvorträge namhafter Referenten halten den Blick auf die aktuellen aber auch künftigen Herausforderungen aufrecht und weiten den Blick für uns.“, Christof Molitor, Finanzdirektor des Bistums Mainz.

„Sie sind ihrer Zeit regelmäßig voraus.“, Heinz Thomas Striegler, Leiter der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN).

„Generalvikar Dr. Graf von Plettenberg fand die Veranstaltung und das gesamte Ambiente auch sehr gelungen.“, Dr. Ulrich Wierz, Kirchlicher Notar des Bistums Trier.

„Innovationen sind ein Bündnis mit der Zukunft. Ich freue mich, dass der KVI Kongress auch der Sozialwirtschaft eine Plattform bietet, um solche Bündnisse vorzustellen und zu schmieden. Nur so hat die Sozialwirtschaft eine gute Zukunft.“, Uwe Ufer, Vorstand bei der Diakonie Michaelshoven e.V.

„Besonders gut finden wir immer den Austausch mit anderen Verwaltungseinheiten im kirchlichen Bereich.“, Nils Meißner, stellv. Vorstand & Gruppenleiter für Haushalt – Vermögen, Evangelischer Kirchenkreisverband Süd – Verwaltungsamt, Berlin.

„Wir sehen die Globalisierung, die Digitalisierung, den Wandel, der sich daraus ergibt. Das, was bleibt und was bleiben muss, ist die Begegnung und das Gespräch. Darum ist es gut, dass Sie jedes Jahr so einen Kongress zusammenbekommen. Das Zusammenkommen kann auch Spaß machen.“, Dietmar Giebelmann, der ehemalige Generalvikar des Bistums Mainz.

„Der KVI Kongress zeigt, wie wichtig die Arbeit der KVI Initiative mit der von ihr geschaffenen Plattform des Austauschs und der Information ist. Römisch-katholische und evangelische Kirchen und Einrichtungen lernen voneinander und miteinander.“, Ilse Junkermann, die ehemalige Landesbischöfin der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland.



18. KVI Kongress 2023

Kirche, Verwaltung & Information

28. Juni - 30. September 2023

<https://kvikongress.de>



KVI KONGRESS 2023 - PRÄSENZ & DIGITAL

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

**Verwaltungen in Kirche &
Sozialwirtschaft - Status
Quo & Ausblick**

Informationen zum KVI Kongress 2023
sowie das digitale Anmeldeformular
finden Sie unter
<https://kvikongress.de>

KVI KONGRESS 2023 - PRÄSENZ & DIGITAL



Das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen

Sorglos mit geprüften und qualifizierten Unternehmen in Kontakt treten

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

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

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

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

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



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

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

Erfolgreiche Teilnahmen an Workshops oder Seminaren werden

durch Teilnahmezertifikate dokumentiert.

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

Unter www.kviinitiative.de/anbieter.htm und www.kviid.de/anbieter.htm sind derzeit 11 Kategorien aufgeführt:

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

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

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

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

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

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

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

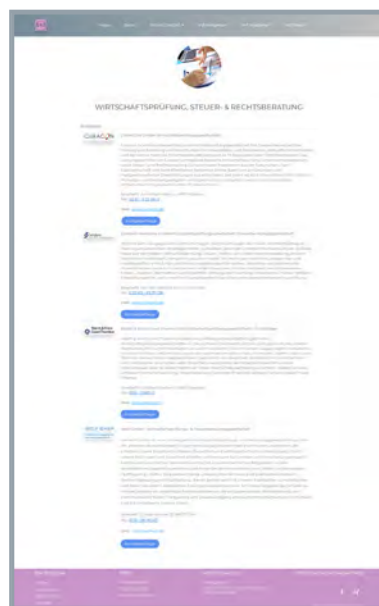
Bei Produkten oder Dienstleistungen, die großen preislichen Schwankungen, kurzen Produktlebenszyklen oder einer dynamischen Entwicklung unterliegen, bietet es sich - ausgehend von einer konkreten Projektanfrage - an, ein individuelles Angebot direkt vom Anbieter anzufordern.

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

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

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

Die kirchlichen Entscheidungswege erscheinen dem außenste-



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

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

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

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

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

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

CO₂-Fußabdruck von Gebäuden

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

Der Sommer 2022 hat uns erneut in eindrucksvoller Art und Weise den globalen Klimawandel und seine Folgen für Deutschland deutlich werden lassen. Diese Entwicklungen werden sich künftig tendenziell verstärken!

Die Jahresdurchschnittstemperaturen werden kontinuierlich ansteigen, Hitzewellen im Sommer länger anhalten und eine damit verbundene Trockenheit häufiger auftreten. Diese Faktoren haben deutliche Auswirkungen auf das Stadtklima und die menschliche Gesundheit. Parallel wird es zur Zunahme von Niederschlagsmengen sowie häufigeren Starkregenniederschlägen, Gewittern mit Hagel und damit steigenden Hochwassergefahren kommen.

Dadurch können sich unter anderem Schäden an Gebäuden durch Sturzfluten sowie durch Überschwemmungen ergeben.

Witterungsbedingte- und klimatische Einflüsse können also in vielfältiger Weise auf Gebäude und deren Nutzung einwirken. Höhere Temperaturen führen zu einer Zunahme des Hitzestresses in Wohn- und Arbeitsstätten für die dort lebenden oder arbeitenden Menschen. Die nächtliche Abkühlung verkürzt sich und vermindert die Auskühlung von Wohn- und Bürogebäuden.

Im Gebäudebestand von Städten verstärkt sich die Hitzewirkung noch, da das Stadtklima typischerweise zu höheren Durchschnitts- und Maximaltemperaturen sowie die enge Bebauung und Flächenversiegelung zu einer höheren Wärmespeicherung führen.



Abb.: ekiba/Trittelmann

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

Zusätzliche Klimatisierungssysteme können den Stromverbrauch stark ansteigen lassen, denn die heutigen Bestandsgebäude sind nicht für längere Hitzeperioden ausgelegt, vor allem wenn die Klimatisierungstechnik oft nur ineffizient nachträglich eingerichtet wird.

Der CO₂-Fußabdruck allgemein

Mit dem CO₂-Fußabdruck wird deutlich, wie viel klimaschädliches Kohlendioxid eine Person durch ihren Lebensstil verursacht. Je nachdem, welcher CO₂-Rechner benutzt wird, werden verschiedene Alltagsgewohnheiten betrachtet, wie zum Beispiel die täglich zurückgelegten Kilometer mit einem Verkehrsmittel (Pkw, Bus, S- oder U-Bahn, Zug), der Energieverbrauch oder die verwendeten Nahrungsmittel.

All diese Aktivitäten lassen sich mit einem CO₂-Wert beziffern, der aggregiert den CO₂-Fußabdruck einer Person ergibt. In Deutschland liegt nach Angaben des Umweltbundesamtes der derzeitige jährliche CO₂-Fußabdruck bei durchschnittlich 11,2 Tonnen CO₂-Äquivalent pro Bundesbürgerin oder Bundesbürger.



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

Um das Ziel des Pariser Klimaabkommens zu erreichen, wonach die Erderwärmung bei möglichst unter 1,5°C zu halten ist, dürfte jeder von uns nicht mehr als 1,5 Tonnen jährlich pro Person ausstoßen.

Der CO₂-Fußabdruck von Gebäuden

In Deutschland verursacht der Betrieb von Gebäuden etwa 35% des Endenergieverbrauchs und etwa 30% der CO₂-Emissionen. Vereinfacht dargestellt kann der Lebenszyklus einer Immobilie grob in vier Abschnitte untergliedert werden:

Planungsphase

In dieser Phase werden die Bedingungen vorgegeben, wie groß der CO₂-Fußabdruck eines Gebäudes in der Zukunft sein wird. Je nach Gebäudetyp und -größe kann er stark variieren. Darüber hinaus werden in der Planungsphase die Baustoffe und Baumaterialien festgelegt, die für das Gebäude verwendet werden sollen.

Des Weiteren werden die energetischen Bedingungen festgelegt,

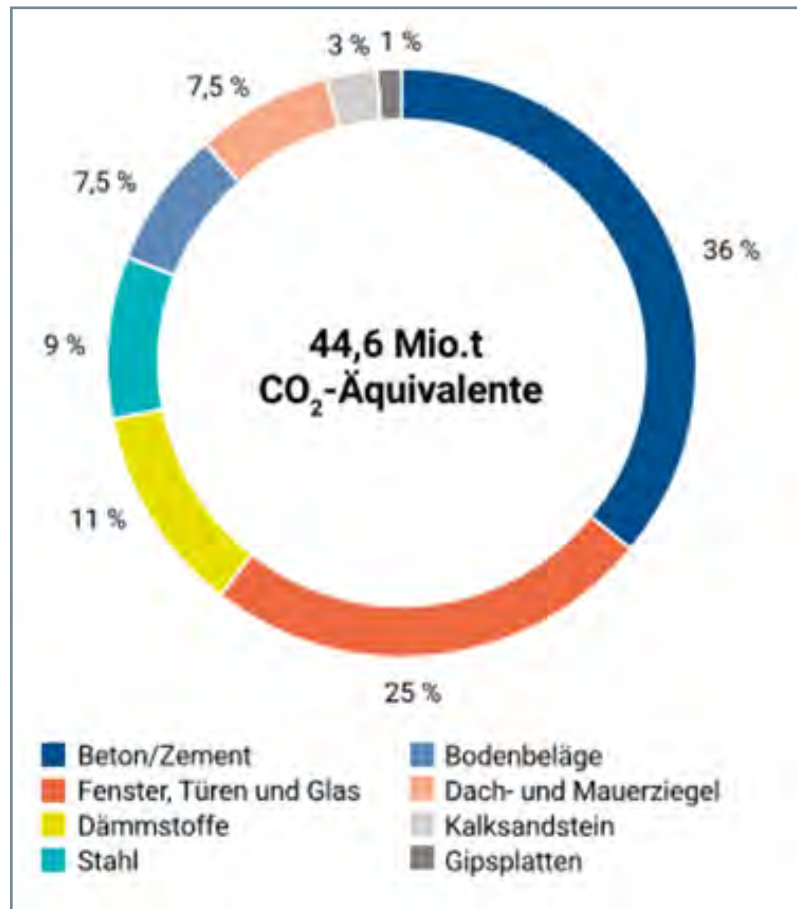
also ob fossile oder nicht-fossile Energieträger eingesetzt werden. Außerdem sollte bereits zu diesem Zeitpunkt der mögliche Rückbau oder Abriss des Gebäudes überlegt werden. Am Ende des Lebenszyklus müssen die Baustoffe und Baumaterialien entsorgt werden, deshalb sollte bereits in der Planungsphase darauf geachtet werden, dass möglichst viele Materialien wieder- oder weiterverwendet werden können.

2020 fielen Bauabfälle (Bauschutt, Straßenaufbruch, Boden und Steine) von 220,6 Mio. Tonnen an; dies ist mit Abstand die mengenmäßig größte Abfallgruppe in Deutschland. Pro Person waren es rund 2,7 Tonnen pro Jahr an Bauschutt. Beim Abriss sollten daher die Baustoffe mit überschaubarem Aufwand wieder genutzt werden können. In jedem Bauwerk steckt so genannte „graue Energie“, also die Energie, die beim Bauen aufgewendet und verbraucht wurde.

Zur grauen Energie zählt jene Energiemenge, die für die Herstellung, den Transport von Menschen, Maschinen, Bauteilen und Materialien zur Baustelle sowie die Lagerung von Bauteilen und Materialien und die Entsorgung eines Gebäudes aufgewendet werden muss.

Selbstverständlich benötigt eine Sanierung auch (graue) Energie, aber mit Abstand weniger. Denn indem ein schon bestehendes Gebäude weitergenutzt wird – anstatt viel Aufwand für Abriss, Entsorgung und Neubau aufzuwenden – können nicht nur (graue) Energie und Ressourcen eingespart, sondern auch die CO₂-Emissionen reduziert werden.

Allerdings eignen sich nicht alle Bestandsgebäude gleichermaßen



Grafik 1: Anteile der Baustoffe an den Treibhausgasemissionen im Hochbau (2020)

gut, um im Zuge einer Sanierung gewisse energetische Standards zu erreichen, die für die Zukunftsfähigkeit des Gebäudes notwendig sind.

Realisierungsphase

Beton ist der nach wie vor am meisten verwendete Baustoff zum Bauen von Gebäuden in Deutschland und hat mit 16 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalenten den größten Anteil an den Emissionen im Hochbauwesen. Der Großteil der CO₂-Emissionen entsteht bei dessen Herstellung. Jährlich werden in Deutschland über 14 Mio. Fenster und über 7 Mio. Türen (Innen- und Außentüren) in Gebäuden verbaut. Fenster, Türen und Glas machen zusammen mit 10,8 Mio. Ton-

nen CO₂-Äquivalenten (2019) den zweitgrößten Emittenten im Baustoffsektor aus.

Neben Beton sowie Fenstern und Türen wird im Gebäudebereich auch Stahl eingesetzt. Der Stahlverbrauch verringerte sich ab 2018 und die daraus resultierenden Emissionen sanken ebenfalls von 4,6 Mio. Tonnen (2018) auf rund 4 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalente im Jahr 2020.

Die fünf am häufigsten verwendeten Fußbodenbeläge in Deutschland sind Laminat, Parkett, Fliesen sowie textile und elastische Fußbodenbeläge. Zusammengenommen stoßen sie jährlich rund 3,4 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalente aus. Um das Mauerwerk zu errichten und

das Dach zu decken, sind Mauer- und Dachziegel notwendig; durch die im Jahr 2020 rund 3,4 Mio. t CO₂-Äquivalente entstanden sind.

Dämmstoffe tragen ebenso zur CO₂-Bilanz bei: Größter Emittent unter den Dämmstoffen ist die Glas- und Steinwolle mit fast 2 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalenten, gefolgt von Polystyrol-Dämmstoffen mit rund 1,5 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalenten.

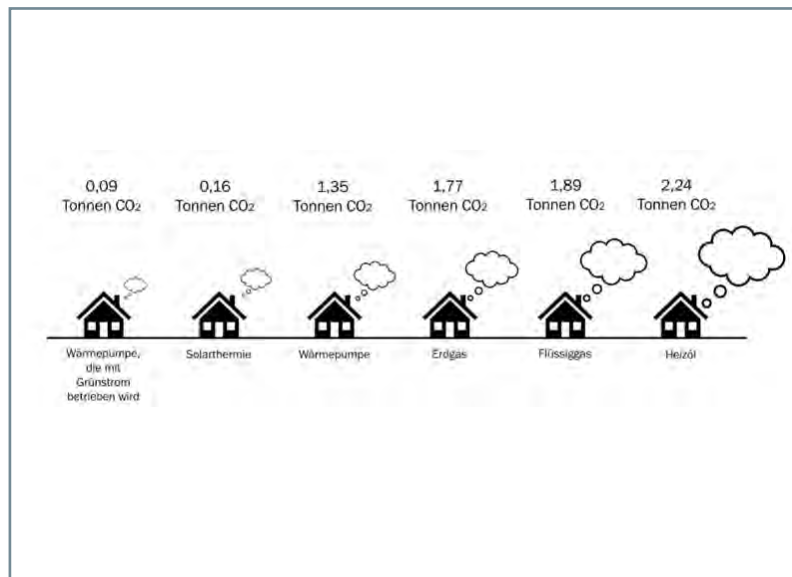
Für den Rohbau innen und außen werden Kalksandsteine eingesetzt. 2020 lag aufgrund der gestiegenen Produktion deren CO₂-Ausstoß bei etwa 1,2 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalenten.

Zur Verkleidung von Sanitärinstallationen, Elektroleitungen und als Schallschutz werden sogenannte Gipsplatten verwendet. Durch deren Verbrauch werden jährlich etwa 0,6 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalente ausgestoßen.

Nutzungsphase

Die Nutzung versteht sich als der größte Abschnitt im Lebenszyklus einer Immobilie. Wie bereits erwähnt, ist die Bauweise mitverantwortlich dafür, wie hoch der Energiebedarf eines Gebäudes bei der Nutzung ist.

Die CO₂-Bilanz kann durch Maximierung der Energiegewinnung (z.B. durch Solarpaneele), energieeffiziente Bauweise und angepasstes Verhalten der Nutzer verbessert werden. Treibhausgasneutralität ist dann erreicht, wenn die jährlichen Treibhausgasemissionen des Energiebezugs niedriger sind als die jährlich vermiedenen Treibhausgasemissionen aus der Energieeinspeisung eigener Erzeugnisse oder wenn das Gebäude vollkommen energieautark ohne jegliche externe Energiequellen auskommt.



Grafik 2: CO₂-Fußabdruck von Heizsystemen

Werden zusätzlich die Emissionen berücksichtigt, die bei der Konstruktion des Gebäudes entstehen, wird es um einiges schwieriger, Klimaneutralität zu erreichen. Die CO₂-Bilanzierung bildet den Ausgangspunkt für die Einleitung notwendiger Schritte bis hin zum übergeordneten Ziel der Treibhausgasneutralität über den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes.

Dabei werden alle klimaschädlichen Emissionen als CO₂-Ausstoß ausgewiesen. In die Bilanz werden keine Emissionen eingerechnet, die durch Logistik, Mobilität und Entsorgung entstehen. Erzeugt ein Gebäude erneuerbare Energie, die es aber nicht benötigt, kann diese als Gutschrift festgehalten werden. Zentral ist die Erfassung aller Emissionen, also auch solcher, die beispielsweise in Form von Strom oder Fernwärme eingekauft wurden, statt diese in der Bilanz außen vor zu lassen.

Wärmeschutz, passive Nutzung der Sonnenenergie, effiziente Heiztechnik auf Basis von erneuerbaren Energien sowie Lüftungsanlagen mit Wärmerückgewinnung sind

bewährte Techniken, die den Energiebedarf neuer und bestehender Gebäude verringern.

Um die Gesamtenergieeffizienz in allen Lebensphasen des Gebäudes zu optimieren, sollten neben der Verbesserung der Energieeffizienz in der Nutzungsphase auch nur solche Bauprodukte eingesetzt werden, deren Herstellungsaufwand in einem günstigen Verhältnis zu ihrem Nutzen über den gesamten Lebenszyklus steht.

Dazu gehört auch, dass die Bauprodukte und Bauweisen recyclinggerecht sind, um den Energieeinsatz am Ende des Lebenszyklus zu limitieren. Die Bauprodukte dürfen ferner keine problematischen Inhaltsstoffe enthalten, die zu (vermeidbaren) Umwelt- und Gesundheitsbelastungen und in Folge dessen zu höheren Energieverbräuchen (Lüftung, Sanierung u.ä.) führen könnten.

Heizung

Rund 70% des Energieverbrauchs eines Haushalts beruhen auf der Heizenergie. Sie stellt demnach

Abb.: In Anlehnung an <https://www.dein-heizungsbauer.de/ratgeber/energie-sparen/co2-neutral-heizen/>

einen der größten CO₂-Emittenten während der Nutzung eines Gebäudes dar.

Der Grafik 2 auf Seite 40 ist zu entnehmen, dass die Solarthermie sowie die Wärmepumpe, die mit grünem Strom betrieben wird, die geringsten CO₂-Emissionen aufweisen.

Eine mit konventionellem Strom betriebene Wärmepumpe hat immer noch geringere Emissionen als Erdgas, Flüssiggas oder Heizöl.

Eine weitere etwas umweltfreundlichere Alternative können aktuell noch Holzpellets sein; hier gilt es allerdings zu beachten, woher das Holz für die Herstellung der Pellets kommt und entsprechende Staubabscheider zum Einsatz kommen, um die Schadstoffemissionen zu reduzieren.

Das Umweltbundesamt empfiehlt jedoch grundsätzlich, dass die Wärmeversorgung eines Neubaus mittels erneuerbarer Energien ohne Verbrennung erfolgen sollte.

■ Kühlung

Wie eingangs erwähnt, müssen wir in der Zukunft mit zunehmenden Temperaturen rechnen, sodass auch die Kühlung von Gebäuden immer wichtiger wird.

Klimaanlagen sind in der Regel keine vertretbare Lösung, auch angesichts des enormen Stromverbrauchs.

Mögliche Alternativen an Sonnenschutzmaßnahmen könnten außen- und innenliegender Sonnenschutz in Form von Markisen, Jalousien, Roll- und Fensterläden sein.

Eine Maßnahme, die bis dato noch wenig genutzt wird, ist die Fassadenbegrünung, die das Mikroklima auf natürlichem Wege abkühlen kann.

■ Strom

Beim Strom sollte darauf geachtet werden, dass er aus erneuerbaren Energiequellen stammt.

Auch wenn viele Energieversorgungsunternehmen mit einem Wert von Null für Ökostrom werben, sind dessen Emissionen durchaus nicht gleich Null zu setzen, sofern die Vorkette angemessen berücksichtigt wird.

So lange nur die direkten Emissionen der Stromerzeugung, beispielsweise aus Windenergie, betrachtet werden, ist dies zwar korrekt, nicht aber, wenn die Emissionen einbezogen werden, die beim Bau neuer oder der Demontage verschlissener Anlagen und bei der Leitungslegung und -wartung entstehen.

Für Ökostrom – wie bei anderen Emissionsfaktoren auch – sind so weit wie möglich die Emissionen des gesamten Lebenszyklus der erzeugenden Anlage zu berücksichtigen. Die Emissionen aus dem Verbrauch zertifizierten Ökostroms können entweder mit einem näherungsweise durchschnittlichen Emissionsfaktor oder auf Basis des spezifischen Anlagenmixes berechnet werden.

Immer mehr Häuser werden aus diesem Grund mit Photovoltaik-Anlagen ausgestattet. Auf diese Art und Weise kann zumindest ein Teil des Stromverbrauchs autark erzeugt werden. Wie sollte selbst produzierter Ökostrom aus eigenen Photovoltaikanlagen im Vergleich zu Ökostrom bilanziert werden, der über Energieversorgungsunternehmen bezogen wird?

Nach dem Gesetz zur Einsparung von Energie und zur Nutzung erneuerbarer Energien zur Wärme- und Kälteerzeugung in Gebäuden (Gebäudeenergiegesetz – GEG)

darf Strom aus erneuerbaren Energien bei der Ermittlung des Jahres-Primärenergiebedarfs des Gebäudes in Abzug gebracht werden, soweit er i.) im unmittelbaren räumlichen Zusammenhang zu dem Gebäude erzeugt wird und ii.) vorrangig in dem Gebäude unmittelbar nach Erzeugung oder nach vorübergehender Speicherung selbst genutzt und nur die überschüssige Strommenge in das öffentliche Netz eingespeist wird.

Im Rahmen der Umsetzung der EKD-Klimaschutzrichtlinie arbeitet die FEST mit Expert*innen aus den Gliedkirchen aktuell an einer Aktualisierung und Anpassung der bisherigen kirchlichen CO₂-Bilanzierungsregelungen und Empfehlungen.

Verwertungsphase

Hat eine Immobilie „ausgedient“, gibt es zwei Möglichkeiten: entweder abreißen und neu bauen oder ausführlich sanieren bzw. revitalisieren. In den meisten Fällen sind Abriss und Neubau mit erhöhten CO₂-Emissionen verbunden und verursachen zudem hohe Kosten.

Fazit

Gebäude haben je nach ihrer Bauweise einen großen CO₂-Fußabdruck. Bereits bei der Planung sollte geprüft werden, welche ökologischen und nachhaltigen Möglichkeiten der Bauweise zu einer niedrigen CO₂-Emission beitragen können.

Mit der richtigen Bauweise kann bereits in der Nutzungsphase viel Energie und Geld eingespart werden. Aber auch das Ende der Nutzungsphase sollte mit Blick auf die entstehenden Abfälle ein Rückbau oder eine Umwandlung des Gebäudes bereits in der Planung berücksichtigt werden.

E-Mobilität beschleunigt ihr Tempo

Marktentwicklung, Top Five laut KBA Neuzulassungen 2022

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

2022 wurden hierzulande 470.559 reine Stromer zugelassen, was einem Wachstum zum Vorjahr von rund 32% und einem Neuzulassungsanteil von rund 17,5 Prozent aller Pkw-Neuzulassungen des Jahres 2022 entspricht. 2021 wurden 355.961 reine Stromer zugelassen, 2020 194.163 und 2019 63.281. Nahezu alle Anbieter haben mittlerweile auch reine Stromer im Programm, so dass die E-Mobilität ihr Tempo beschleunigt.

Insb. die technologische Weiterentwicklung der Batterien und der Ladegeschwindigkeit schreiten mit einem rasanten Tempo voran. Erste Anbieter werden in Kürze Stromer anbieten, die eine WLTP Reichweite von über 1.000 km versprechen.

Der in Deutschland meist zugelassene Stromer war 2022 das Model Y von Tesla mit 35.426 Neuzulassungen, nachdem 2021 noch Teslas Model 3 mit 35.262 Neuzulassungen den ersten Platz eingeheimst hat. Tesla bleibt nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit an der Spitze.

Die Top Five laut KBA Neuzulassungen von reinen Elektro-Kraftfahrzeugen

Platz 1: Tesla Model Y mit 35.426 Neuzulassungen in 2022

Den ersten Platz belegte mit 35.426 Neuzulassungen das Tesla Model Y, das von uns in der Februar Ausgabe 2022 der KVI im DIALOG ausgiebig getestet wurde. Gegenüber 2021 konnte ein Anstieg von über 705% verzeichnet werden. 2021 wurden 4.400 Neuzulassungen vermeldet, wobei hier-



Abb.: Tesla

Das Model Y von Tesla belegte 2022 in Deutschland und in vielen anderen Ländern den ersten Platz in der Statistik der neu zugelassenen Stromer.

zulande die ersten Model Y erst im August 2021 zugelassen wurden. Mit Teslas Model Y schaffte es ein reiner Stromer erstmals in die Top Ten Liste der meistverkauften Autos in Deutschland insgesamt und belegte hier 2022 Platz 9.

Am 22. März 2022 wurde die Tesla Gigafactory Berlin-Brandenburg in Grünheide eröffnet. Hier werden bisher ausschließlich Teslas vom Typ Model Y gebaut. Momentan verlassen rund 3.000 Autos wöchentlich das Werk. Tesla ist aktuell dabei, die Produktion in Grünheide auf 5.000 Autos pro Woche hochzufahren.

Der Preis des Model Y startet derzeit bei 44.890,- Euro¹. Es bietet Hinterradantrieb und eine verspricht eine WLTP Reichweite von 455 km. Das „Model Y Maximalreichweite“ startet bei 54.990,- Euro und verspricht eine WLTP Reichweite von 533 km. Das „Model Y Performance“ kostet 64.990,- Euro und bietet auf Grund der breiteren Reifen eine etwas redu-

zierte Reichweite. Die beiden letztgenannten Modelle verfügen über Allradantrieb und jeweils einem Motor an der Vorder- und Hinterachse.

Alle Model Y Varianten sind sehr umfangreich ausgestattet.

Platz 2: Tesla Model 3 mit 33.841 Neuzulassungen in 2022

Den zweiten Platz belegte mit 33.841 Neuzulassungen das Model 3, ebenfalls ein Stromer von TESLA, der noch 2021 in der Zulassungsstatistik mit 35.262 Neuzulassungen den ersten Platz verbuchen konnte. Der leichte Rückgang von etwa 1,4% gegenüber dem Vorjahr erklärt sich durch die große Beliebtheit des Model Y. Teslas Model Y und Model 3 waren 2022 weltweit die meistverkauften E-Autos.

Das Model 3 ist aktuell in Deutschland in der Version mit Hinterradantrieb ab 43.990,- Euro bestellbar. Es verspricht eine WLTP Reichwei-

¹ Alle in diesem Beitrag genannten Preise verstehen sich inkl. MwSt.

te von 510 km. Das Model 3 in der Version „Maximale Reichweite“ startet bei 53.990,- Euro und bietet Allradantrieb mit Dualmotor sowie eine WLTP Reichweite von 626 km. Das Model 3 in der „Performance“ Version beginnt bei 60.990,- Euro inkl. MwSt. und bietet ebenfalls Allradantrieb mit Dualmotor. Diese Spitzenversion hat 20-Zoll Felgen, so dass sich die WLTP Reichweite auf 547 km reduziert.

Alle Model 3 Varianten sind ebenfalls sehr umfangreich ausgestattet.

Laut Tesla qualifiziert sich jede Model 3 und Model Y Version für den Bafa Umweltbonus in Höhe von 4.500,- Euro, der 3.000,- Euro Hersteller-Anteil ist bereits in den von Tesla ausgewiesenen Preisen eingerechnet. Bei allen Modellen fällt eine zusätzliche Bearbeitungsgebühr in Höhe von 980,- an.

Seit dem 1. Januar 2023 beträgt der Bundesanteil der Förderung für batterieelektrische Fahrzeuge und Brennstoffzellenfahrzeuge mit Nettolistenpreis bis zu 40.000 Euro statt bisher 6.000 Euro jetzt 4.500 Euro, mit Nettolistenpreis zwischen 40.000 Euro und bis zu 65.000 Euro statt 5.000 nur noch 3.000 Euro. Die Höhe der Förderung hängt aber vom Nettolistenpreis des Basismodells ab. Der Herstelleranteil kommt jeweils hinzu.

Bereits ab ca. 37.990,- Euro kann man demnach mit einem Model 3 ohne Reichweitenangst stromern und Teslas hervorragendes Superchargernetz in Deutschland und darüber hinaus nutzen.

Platz 3: Fiat 500 Elektro mit 29.635 Neuzulassungen in 2022

Den dritten Platz belegte mit 29.635 Neuzulassungen der Fiat 500 Elektro. Gegenüber dem Jahr 2021, in dem 12.516 Neuzulassungen registriert wurden, ver-



Der Fiat 500 Elektro La Prima by Bocelli ist die Topversion des Fiat 500 Elektro, der 2022 mit 29.635 Neuzulassungen den dritten Platz in der deutschen Statistik belegen konnte.

bucht der Fiat 500 Elektro ein Plus von 136,78%.

Zur Auswahl stehen zwei verschiedene Akkutypen, die eine WLTP Reichweite von bis zu 190 bzw. 320 km versprechen. Mit seinem Schnellladesystem taugt der kleine Stromer durchaus auch für längere Strecken.

Wählen kann man zwischen drei Ausstattungspaketen, Style, Tech und Komfort. Zudem hat Fiat hat Andrea Bocelli ins Boot geholt, um gemeinsam mit den JBL Tontechnikern ein erstklassiges Klangerlebnis zu schaffen. Der Fiat 500 Elektro La Prima By Bocelli vereint das Beste aus Komfort und Technologie.

Das Einstiegsmodell dieses Kleinwagens mit einer WLTP Reichweite von bis zu 190 km kostet 30.990,- Euro. Der Preis des Fiat 500 Elektro La Prima By Bocelli Modells beträgt 39.990,- Euro. Dieses Top Modell verspricht eine elektrische kombinierte WLPT Reichweite von bis zu 320 km und eine innerorts Reichweite von bis zu 443 km.

Der Einstiegspreis des sog. Fiat Elektro 3 +1, des Cityflitzers mit Zusatztür auf der Beifahrerseite, beträgt 36.990,- Euro, der Preis der Top Version „500 3+1 BY BOCELLI“ beträgt 41.990,- Euro.

Die dritte „kleine Tür“ öffnet sich gegen den Wind und erleichtert dank des Fehlens des in der Tür integrierten Mittelholmes den Einstieg, das Be- und Entladen von sperrigen Gegenständen sowie die schnelle und einfache Positionierung eines Kindes auf dem Kindersitz. Wenn die kleine Tür geschlossen ist, gibt es keinen Unterschied zu den anderen Fiat 500 Elektro Modellen: gleicher Stil, gleiche Abmessungen.

All dies bei einer Gewichtszunahme von lediglich 30 Kilogramm, die sich nicht auf das Fahrverhalten und den Verbrauch des Autos auswirkt.

Wer sich für einen FIAT 500 Elektro entscheidet erhält derzeit vom Hersteller, zusätzlich zu den 6.000,- Euro Bundesförderung, 3.570,- Euro (Herstelleranteil am Umweltbonus).

Inkl. dem Bafa und Herstelleranteil sowie inkl. Haustürlieferung und Zulassung ist der FIAT 500 Elektro bei diversen Online Händlern aktuell bereits ab ca. 24.000,- Euro zu haben, durchaus ein Schnäppchenpreis.

Platz 4: VW ID.4/ID.5 mit 24.847 Neuzulassungen in 2022

Laut Kraftfahrt-Bundesamt wurden im letzten Jahr vom VW ID.4/ID.5 24.847 Neuzulassungen registriert, was einem Plus von 93,41% gegenüber dem Vorjahr entspricht. 2021 war allerdings lediglich der ID.4 verfügbar, die Coupé-Variante des ID.4 heißt ID.5 und wird in der Zulassungsstatistik erstmals ab März 2022 mit genannt. In der Statistik der neu zugelassenen Stromer belegt der VW ID.4/ID.5 den vierten Platz.

Der VW ID.4 ist das erste Elektro-SUV des Wolfsburger Automobilbauers und verspricht eine WLTP Reichweite von über 500 km. Nach VWs erstem Elektroauto auf MEB-Basis, dem ID.3, der in der Zulassungsstatistik 2021 mit 26.693 Neuzulassungen den dritten Platz unter den Stromern belegt hat, haben die Wolfburger mit dem ID.4 nachgelegt.

Das Platzangebot des 4,58 Meter langen VW ID.4 Fünfsitzers ist gut. Die großen Türen ermöglichen einen leichten Einstieg. Selbst groß gewachsene Personen finden gute Platzverhältnisse vor.

Leider haben weder der ID.4 noch der ID.5 einen „Frunk“, einen Stauraum unter der Fronthaube. Das bei der Top-Ausstattung serienmäßige adaptive Fahrwerk gleicht Bodunebenheiten einfach aus.

Für die Version mit einer 77-kWh-Batterie gibt VW eine WLTP Reichweite von bis zu 520 km an, nennt aber ehrlicherweise im Kleingedruckten auch eine „kundennahe



Abb.: Volkswagen AG

Der VW ID.5 ist die Coupé-Variante des ID.4 und wurde in Deutschland im März 2022 eingeführt.

Reichweite“ zwischen 360 und 520 km.

In der Basis fährt der ID.4 aktuell als Pro Performance mit 150 kW (204 PS) und Hinterradantrieb vor, preislich geht's bei 46.335,- Euro los. Die Pro Version des ID.4 startet bei 48.635,- Euro und die Top Version ID.4 GTX 4MOTION in der Basis-Ausstattung bei 53.255,- Euro sowie in der Individual-Ausstattung mit Infotainment-Paket bei 55.555,- Euro.

Die Pro Version in der Basis-Ausstattung des ID.5 startet bei 47.935,- Euro, in der Individual-Ausstattung kostet das Modell ab 50.235,- Euro. Die GTX 4MOTION Basis-Ausstattung startet bei 56.455,- Euro und in der Individual-Ausstattung mit Infotainment-Paket bei 58.755,- Euro.

Die o.g. Preise verstehen sich vor Abzug der Umweltboni.

Platz 5: VW ID.3 mit 23.286 Neuzulassungen in 2021

Den fünften Platz belegte mit 23.286 Neuzulassungen der VW

ID.3, der 2021 den dritten Platz einheimsen konnte. Gegenüber 2021 verbucht der VW ID.3 ein Minus von -12,76%. 2021 wurden 26.693 Neuzulassungen registriert.

Es scheint so zu sein, dass viele Käuferinnen und Käufer die familienfreundlicheren und größeren VW ID.4 bzw. ID.5 bevorzugen, die auch mit einer deutlich besseren Reichweite punkten.

Das Modell Life des ID.3. ist vor Abzug der Umweltboni ab 43.995,- Euro erhältlich, das Business Modell ab 47.375,- Euro, das Modell Style 51.095,00 und das Modell Max ab 52.600,- Euro.

Diese vier Modelle verfügen über eine 58 kWh Batterie und versprechen eine WLTP Reichweite je nach Modell von 408 bis 426 km.

Der viersitzige ID.3 Tour ist ab 56.500,- erhältlich und kommt mit der größeren 77 kWh Batterie. Dieses Modell verspricht eine WLTP Reichweite von 545 km.

Die o.g. Preise verstehen sich ebenfalls vor Abzug der Umweltboni

Bistum Aachen macht Gebäudebetrieb rechtssicher und wirtschaftlicher

Betreiberverantwortung für kirchliche Bauten: Natürliche Personen in persönlicher Haftung

Ein Beitrag von Christian Harting
in Zusammenarbeit mit dem
Bistum Aachen

Jede Organisation ist gehalten, die Verkehrssicherung für den Betrieb von und in Gebäuden / Immobilien zu organisieren. Geschieht dies nicht, nennt man es juristisch „Organisationsverschulden“ und das kann zu Haftungsrisiken für verantwortlich handelnde Personen führen.

Um den (rechts-) sicheren Betrieb der Immobilien zu gestalten, wird ein professionelles Facility Management eingeführt: Das regelt die Enthftung - und erschließt gleichzeitig monetäre Potenziale.

Der Start war nicht einfach: Eine Untersuchung im Rahmen der „Wahrnehmung der Betreiberverantwortung und im Speziellen der Verkehrssicherungspflicht in den Bauten des Bistums“ deckte einige Problemfelder auf:

1. Im Bischöflichem Generalvikariat (BGV) und seinen nachgelagerten Organisationseinheiten wie z.B. Schulen ist das Thema Wahrnehmung der Betreiberverantwortung nicht angemessen geregelt.
2. Die Wahrnehmung der Verkehrssicherungspflicht wird erschwert durch die Trennung von Verantwortung und Weisungsbefugnis.
3. Zuständigkeiten sind nicht hinreichend klar kommuniziert. Verantwortung wird aus Unwis-



Abb.: Colourbox

Der Aachener Dom ist die Bischofskirche des Bistums Aachen und das bedeutendste Wahrzeichen der Stadt Aachen. Karl der Große ließ den Zentralbau und das Westwerk gegen Ende des achten Jahrhunderts als Kern seiner Pfalzanlage errichten. Die Grundsteinlegung erfolgte um 795, die Fertigstellung um 803.

senheit nicht wahrgenommen.

4. Zentrale Handlungsvorgaben / Anweisungen (z.B. in Form verbindlicher Richtlinien für die Technikverantwortlichen) gibt es nicht.

5. Die Dokumentation zur Entlastung im Schadensfall ist unzureichend.

Wenn - wie hier am Beispiel Schule dargestellt - die Mitarbeiter im Fachbereich Immobilien (FBI) keine Weisungsbefugnis für die Hausmeister/innen haben, könnte ein disziplinarisch befugter Schulleiter die Anweisung zum Aufbau der Bestuhlung für eine Feier in der Aula priorisieren, selbst wenn dafür die Funktion eines sicherheits-

relevanten Gewerkes (z.B. BMZ = Brandmeldezentrale) zurückstehen müsste.

Damit ist die Verantwortungskette nicht geklärt und die Gesamtverantwortung bleibt bei der ranghöchsten Person - dem Generalvikar, der (so sehen es die Juristen) die Sicherheit nicht systematisch organisiert hat.

Organisations-Verschulden

Unter einem Organisationsverschulden ist eine schuldhaft Verletzung der Organisationspflicht von Unternehmensleitung und/oder Führungskräften zu verstehen.

BISTUM AACHEN

Bislang hat es im Bistum Aachen keine schwereren Vorfälle gegeben, trotzdem gibt es einige glücklicherweise gut ausgegangene Fälle und auch mögliche Schulschließungen konnten abgewendet werden.

Betreiberpflicht + Unternehmerpflicht

Der Betreiber ist eine natürliche oder juristische Person, die unter Berücksichtigung der rechtlichen, wirtschaftlichen und tatsächlichen Umstände bestimmenden Einfluss auf den Betrieb einer baulichen Anlage oder Teilen davon ausübt (in Anlehnung an § 2 Abs. 3 ÜAnlG).

Begriffsverständnis 'Verantwortung'

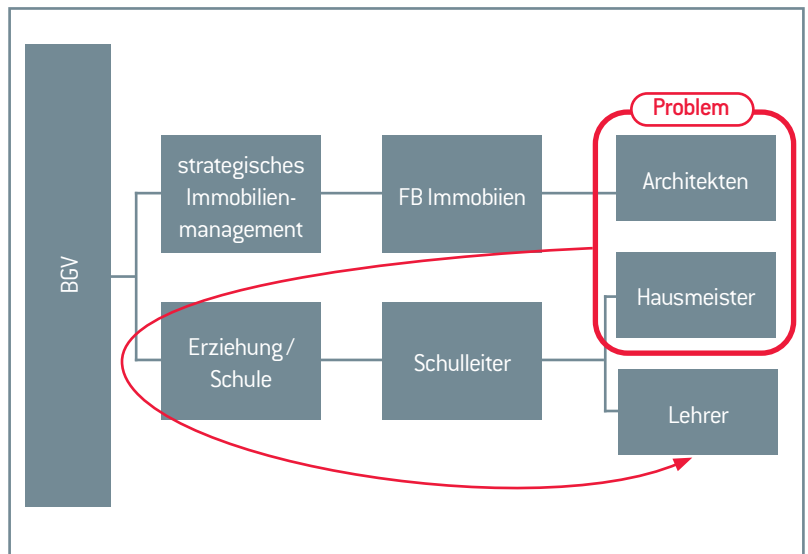
„Verpflichtung und Berechtigung, zum Zwecke der Erfüllung einer Aufgabe oder in einem eingegrenzten Funktionsbereich selbständig zu handeln.“

Mit der Chance zum selbständigen Handeln verknüpft sich das Einstehenmüssen für Erfolg und Misserfolg ...“

(GABLER Wirtschaftslexikon)

Doch damit nicht genug. Das BGV ist nicht nur verantwortlich für den sicheren Betrieb von Gebäuden, sondern als „Unternehmer“ auch für das, was in den Gebäuden geschieht – hier kommt der Arbeitsschutz ins Spiel.

Es gibt nicht nur selbst genutzte Gebäude wie Schulen, sondern auch gemietete (hier ist deren Eigentümer für den Betrieb zuständig, das BGV für den Arbeitsschutz) und ebenso vermietete (FBI = Betreiber, Arbeitsschutz nicht durch BGV). Damit ist das Zusammenwirken von FBI + Arbeitsschutz + Nutzern zu klären und in einem



Problem: nicht geklärter Verantwortungsübergang

Sicherheits-Management-System zusammenzuführen.

- Betreiberpflicht ist eine dem Betreiber durch Rechtsnormen auferlegte Verhaltensregel, d.h. eine durch Rechtsnorm an ihn adressierte Pflicht, betreffend den sicheren und nachhaltigen Betrieb von baulichen Anlagen.
- Unternehmerpflicht ist eine dem Unternehmer auferlegte Verhaltensregel, d.h. eine durch Rechtsnorm an ihn adressierte Pflicht.

Alles in allem eine recht komplexe Aufgabe, der sich das Bistum Aachen zu stellen hat.

Sicherheit in Schulen: Haftungsrisiko steigt

Laut der Gesetzlichen Unfallversicherung (GUV) gibt es jährlich 1.700.000 Schülerunfälle mit steigender Tendenz. Die Ursachen sind technischer, organisatorischer und/oder verhaltensbedingter Natur.

Dabei sind die Aufgaben der Schulleiterinnen und Schulleiter, Sicher-

heitsbeauftragten und Lehrkräfte eher undeutlich. Historisch gelebte Strukturen bestimmen den Alltag, während der Gesetzgeber die Schnittstellen nur „unscharf“ bestimmt. Und das führt dazu, dass regelmäßig der Schulträger haftet!

Aufbau einer rechtssicheren Betreiberorganisation

GEFMA, der Deutsche Verband für Facility Management (FM) verfügt mittlerweile über mehr als 15 Jahre Erfahrung im Umgang mit derartigen Situationen und hat mit der Richtlinie GEFMA 190 „Betreiberverantwortung im FM“ und vielen hilfreichen Tools ein gutes Instrumentarium etabliert.

Um das Projekt gut gestalten zu können, wurde ein externes Consulting in Anspruch genommen und sich zunächst auf den wichtigsten Bereich Schule konzentriert. Eine IST-Analyse brachte zum Vorschein, dass die Sicherheit sehr von einzelnen Personen und deren individuellem Zusammenwirken abhängt. Die Qualifikationen der Personen sind auch unterschiedlich: So beherrscht ein Architekt die Gebäudeerstel-

lung, ist aber kein Spezialist im Management von Objekten. Und ein als Hausmeister eingesetzter gelernter Tischler ist nicht zwangsläufig ein Experte im Umgang mit immer komplexer werdenden technischen Anlagen oder chemischen Stoffen (z.B. für die Wasseraufbereitung in Schwimmbädern).

Auch wenn es augenscheinlich Sinn machen würde, die Hausmeister/innen zumindest perspektivisch dem FBI zuzuordnen, wurde diese Idee wegen des voraussichtlich hohen Aufwandes für die Umstellung zunächst zurückgestellt.

Zur Lösung der fachlichen und organisatorischen Fragen wurden 3 wesentliche Funktionen etabliert:

- Eine Nutzungsverordnung regelt die Schnittstellen zwischen innerem + äußerem Schulbereich zwischen dem Betreiber (FBI) und dem Nutzer (Erziehung + Schule). So verbleibt z.B. das Hausrecht und die disziplinarische Weisungsbefugnis beim Schulleiter, der FBI hat jedoch ein Zutrittsrecht im Gefahrenfall, ohne um Erlaubnis fragen zu müssen.
- Ein Objektmanagement ist neu etabliert worden, das sich professionell um alle mit dem Betrieb verbundenen Belange kümmert und gegenüber Hausmeister/innen eine fachliche Weisungsbefugnis hat.
- Eine VMID-Matrix (Verantwortung, Mitwirkung, Information, Durchführung) zeigt für alle Aufgaben die jeweiligen Stellen und/oder Personen an und klärt so die Schnittstellen mit allen Beteiligten inkl. dem Arbeitsschutz.

Damit sind die komplexen Verhältnisse im Bereich Schule geklärt, weitere Klärungen für die Rolle als



Bereits derzeit refinanzieren erste Quick win's die Anfangsinvestition.

Vermieter für Externe oder als Mieter werden folgen.

Ein Projekt, das sich selbst refinanziert

Von Anfang an wurde verabredet, nicht nur mit „juristischen Augen“, sondern auch mit wirtschaftlichen zu agieren und über die Zeit ein professionelles Facility Management aufzubauen. Natürlich braucht es dazu einige Grundlagen wie z.B. ein Anlagen-Kataster oder eine Aufnahme der Flächen und dazu die Zusammenführung aller Informationen in einem Computer-Aided Facility Management System (CAFM).

So wurde in einem begleitenden Teilprojekt bzgl. der Unterhaltsreinigung festgestellt, dass sich voraussichtlich ein Einsparpotenzial von 20%-40% ergibt – ein Betrag von mehreren Millionen Euro (über 3-5 Jahre gerechnet).

Potenziale in 3-5a

brauchen stabiles Fundament

Ein wichtiger Baustein dazu ist eine aktuelle Informationsbasis, damit noch abzubildende Prozesse automatisiert und digitalisiert werden.

Weiterhin gilt es, die Qualifikation des Personals (Mitarbeiter werden zu einem FM-Fachwirt nach GEFMA qualifiziert und Haustechniker in speziellen Fachaufgaben).

Quick Wins in < 1a

Schnelle Erfolge sind in weniger als einem Jahr einfach realisierbar.

Strategisches KIM

Kirchliches Immobilienmanagement (KIM)

Auch hier lohnen sich bereits heute strategische Überlegungen: Welche Instandhaltungskosten werden voraussichtlich in den nächsten 10-20 Jahren entstehen? Welche Gebäude wird es in Zukunft noch brauchen? Wie wird sich angesichts des immer beliebter werdenden eLearnings die Schulform und damit der Anspruch an Schulgebäude ändern?

Enthaftung gesichert + Geld gespart

Alle Beteiligten können sich freuen: Das Projekt zur Betreiberverantwortung sichert nicht nur die Enthaftung für alle verantwortlichen Personen, sondern schafft quasi auf Knopfdruck auch noch die Grundlage für die Exkulpation (lat.: culpa = die Schuld ==> ex culpa = aus der Schuld heraus).

Exkulpation

Entlastung vom Vorwurf einer schuldhaften Pflichtverletzung bzw. Rechtfertigung zur Abwehr einer Beschuldigung

Zusätzlich werden Potenziale gehoben, die lt. Erfahrung immer entstehen, wenn professionelles Facility Management zum Einsatz kommt.

Je nach Geschwindigkeit können die Quick Wins bei etwa 10%-15% der Betriebskosten liegen, die mittelfristigen Potenziale sogar bei 15%-25% - das sind Gelder, die sich gerne woanders einsetzen lassen.

Speed im Projekt

Um Projekt-Erfolge bestmöglich einfahren zu können und vor allem die Enthaftung schnellstens zu sichern, wurde das Objektmanagement interimsweise mit einem externen und erfahrenen Profi gestaltet.

Um mögliche Interessenkonflikte zu vermeiden, sollte dieser Profi keine eigenen Dienstleistungen erbringen, sondern ausschließlich für das Management derselben + für den Aufbau geeigneter Strukturen da sein.

Um zukünftig in der Wahl der besten Partner flexibel zu sein, wurde dem Partner aufgetragen:

- Gestaltung der Strukturen derart, dass ein Dritter sich mit entsprechender Dokumentation und Übergabe einfach einarbeiten kann

Damit kann das Bistum Aachen nach Ablauf der Vertragszeit die Aufgaben ohne hohe Wechselko-

sten an einen anderen Partner geben oder (und das ist die aktuelle Intention) das Objektmanagement selbständig übernehmen - dazu werden die ausgebildeten Mitarbeiter bereits im laufenden Projekt durch das Interims-Management integriert und angelern.

Ergebnisse + Learnings

- **Enthaftung gesichert:** Es entsteht eine nachweisbar (wichtig!) rechtssichere Betreiberorganisation.
- **Kosten sinken:** Bereits jetzt refinanzieren erste Quick win's die Anfangsinvestition.
- **Zukunft planbar:** Es werden fundierte Grundlagen für Entscheidungen geschaffen.

Alles in allem ein Projekt, dass sich sowohl für das Bistum als auch für die handelnden Personen als äußerst positiv herausstellt.

Herzlichen Glückwunsch dazu.



Christian Harting ist Leiter der KVI Academy und trägt seit vielen Jahren als Mitglied des KVI Beirats maßgeblich zur stetigen Weiterentwicklung der Aktivitäten der KVI Initiative bei. Mit seinem Unternehmen CHCT Christian Harting Consulting + Training ist er spezialisiert auf Managementberatung und -trainings.

Digitalisierung agil und vernetzt gestalten

Projekt „Vernetzte Vielfalt - digital agil in Kirche und Diakonie - Thinking in circles“

Ein Beitrag von Kathrin Linz-Dinchel
und Dr. Jürgen Pelzer

Die fortschreitende Digitalisierung bringt für Kirche und kirchennahe Wohlfahrtsorganisationen immer neue Herausforderungen und Fragestellungen mit sich.

Mit dem Projekt „Vernetzte Vielfalt - digital agil in Kirche und Diakonie“ reagiert die Diakonie Bayern auf diese Entwicklung und vernetzt lokale Akteur*innen wie Kirchengemeinden, Gruppen, Einrichtungen, und Diakonische Werke miteinander.

Die Aktiven in den Kirchengemeinden, in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern, in denen die Diakonie wirkt sowie in der dazugehörigen Verwaltung, sind in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und mit vielfältigen Lösungsansätzen auf der Schnellstraße der Digitalisierung unterwegs.

Denn eines ist sicher: Haben sie einmal den Fuß auf die Straße der Digitalisierung gesetzt, geht es schnell voran.

Die Frage ist dann meist nur: Geht es in die richtige Richtung? Wieviel kostet das? Und kommen alle mit?

In jedem Fall ist es gut, bereits eine Digitalisierungsstrategie oder zumindest (technische) Fixpunkte zu haben, an denen Orientierung möglich ist.

Noch besser ist es, wenn man sich auf den Gedankengang einlassen kann, dass die erfolgreiche Digitalisierung (1) eine Digitalisierung von Prozessen ist und darüber hinaus (2) immer auch einen kulturellen



Entgegennahme des KVI Innovationspreises 2022 durch die Vorständin des Diakonischen Werks der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern Frau Sandra Schuhmann. Auf dem Bild zu sehen sind (von links nach rechts) Frau Sandra Schuhmann, Herr Dr. Jürgen Pelzer sowie Frau Kathrin Linz-Dinchel. Das Diakonische Werk der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern wurde für das Projekt „Vernetzte Vielfalt - digital agil in Kirche und Diakonie - Thinking in circles“ als zweiter Sieger mit dem KVI Innovationspreis 2022 ausgezeichnet.

Wandel der Organisation und der Mitarbeitenden bedingt.

Ganz anschaulich ist es, wenn man das auf die Praxis bezieht und zum Beispiel eine Abteilung oder einen Arbeitsbereich digitalisieren möchte.

Die erste Frage, die man sich dann stellen sollte ist: Welche Prozesse gibt es in der Abteilung, die man digitalisieren könnte?

Die zweite Frage lautet dann: Brauchen wir überhaupt all diese

Prozesse (Stichwort: Restrukturierung)? Oder wie es Thorsten Dirks, der CEO von Telefónica Deutschland so eingängig formulierte: „Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiß digitalen Prozess.“ Und hier schließt sich die Frage an: Mit welchem Prozess beginnen wir? Und welches Tool nutzen wir dafür?

An diesem Punkt angekommen, beginnt die Orientierung von neuem. Und hier setzt die Strategie der „Vernetzten Vielfalt“ an.

Abb.: Diakonisches Werk der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern

PROJEKT

„Vernetzte Vielfalt“ initiiert, unterstützt und vernetzt die Digitalisierung in der bayerischen Landeskirche, Diakonie und Erwachsenenbildung. Mehrfachstrukturen sollen so reduziert, Synergieeffekte ermöglicht, und die Innovationsfähigkeit gesteigert werden. Mit dem Projekt identifizieren und schaffen Kirche und Diakonie in Bayern Blaupausen und Mustervorlagen für gelungene Digitalisierungen: Agile Netzwerke (Circles) ermöglichen fokussiert-transparenten Austausch für alle Akteur*innen im Bereich Digitalisierung, IT, agiles Arbeiten (New Work), Kollaboration und Fördermöglichkeiten.

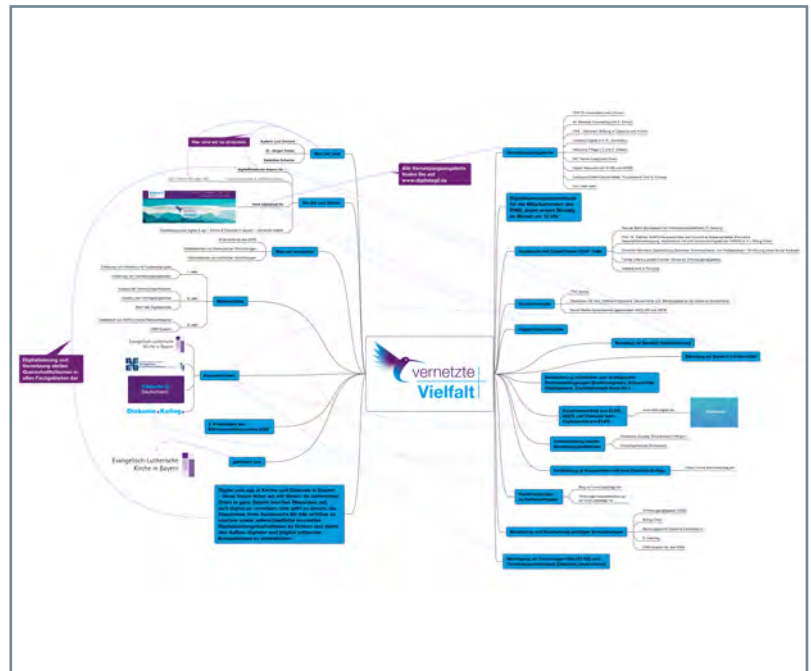
Die Corona-Krise hat vor allem dazu beigetragen, die Zusammenarbeit von Teams und Einheiten zu digitalisieren. So sind Videokonferenzen für die meisten von uns völlig normal bzw. „new normal“ geworden.

Vor allem durch Videokonferenz-Tools können Digitalisierungsvorhaben in Kirche und Diakonie – sowohl lokal als auch bayernweit – miteinander vernetzt und in Austausch gebracht werden.

Der Austausch ist immer moderiert aber nicht zwangsläufig themenbezogen, ganz im Sinne der „Lean Coffee - Methode“ (= Treffen ohne vorher festgelegte Agenda).

Vielmehr geht es darum, Personen miteinander in den Austausch zu bringen, die ähnlichen Aufgaben gegenüberstehen und voneinander lernen wollen. (Im Sinne einer Community of Practise, CoP, also einer praxisbezogenen Gemeinschaft).

Das Projekt „Vernetzte Vielfalt“ sammelt und bündelt das Wissen um „was“ und um „woher“ und beschleunigt somit immer stärkere Vernetzung. Das in den Austauschrunden generierte Wissen



Übersicht über die aktuellen Angebote und bisherigen Aktivitäten des Projekts „Vernetzte Vielfalt“

wird oft in Kanban-Boards oder Whiteboards festgehalten, visualisiert und zugänglich gemacht.

An das Vernetzungsangebot schließt sich auch ein Beratungsangebot an, das unter dem Vorzeichen der digitalen Transformation konzeptionelle Beratung bei Digitalisierungsprozessen und zu nationalen sowie europäischen Fördermitteln für die Mitglieder aus Kirche und Diakonie bietet. Besonders neuartig und wegbereitend in dem Projekt ist (1) der Bottom-up-Ansatz, der Akteur*innen von Kirche und von Diakonie miteinander in den Austausch bringt, ohne dass Hierarchien und organisationale Verortung eine Rolle spielen.

Das ist auch gut so, denn in einer immer komplexer werdenden Welt der Digitalisierung, stoßen die altbewährten, starren Organisationsstrukturen an ihre Grenzen. Stattdessen sind selbstorganisierte Teams oder ad-hoc-Austauschrunden handlungsfähiger, innovativer

und dank der Schwarmintelligenz auch kompetenter um knifflige Fragestellungen schneller zu lösen.

Des Weiteren ermöglicht „Vernetzte Vielfalt“ auch das Ausprobieren einer neuen Arbeitskultur, da das Projekt (2) die Grundprinzipien der Agilität mit Digitalisierung verbindet.

Neugierige, motivierte Individuen (nicht Funktionsträger) erkunden hier die Räume und Möglichkeiten der Vernetzung. Sie tauschen sich im Gespräch miteinander aus und übermitteln so effizient ihre Gedanken, Informationen und Tipps. Die Moderator*innen (= Projektleitung „Vernetzte Vielfalt“) ermöglichen das Umfeld, in dem in regelmäßigen Abständen neue Erkenntnisse, Reflexion und Anpassung ausgetauscht werden können. Sie sichern ebenfalls die Ergebnisse und deren Verfügbarkeit.

Unsicherheiten der Teilnehmenden sind irrelevant. Gemein-



Abb.: Diakonisches Werk der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern

Kathrin Linz-Dinchel und Dr. Jürgen Pelzer leiten das Projekt „Vernetzte Vielfalt - digital agil in Kirche und Diakonie“. Kathrin Linz-Dinchel ist Referentin „Vernetzte Vielfalt“ beim Diakonischen Werk der Ev.- Luth. Kirche in Bayern e. V., Dr. Jürgen Pelzer ist Referent für fachübergreifende Fortbildungen mit Schwerpunkt Digitalisierung.

sam wird Neues erkundet und Erkenntnisse immer wieder dem Neuen angepasst. Nach zwei Projektjahren stellen wir fest: Das Projekt „Vernetzte Vielfalt - digital agil in Kirche und Diakonie (Thinking in Circles)“ trug wesentlich dazu bei, den Aufbau und die Verstetigung von Doppelstrukturen im Bereich Digitalisierung in Kirche und Diakonie aufzudecken und zu

vermeiden sowie Synergieeffekte zu generieren.

Eine Verzahnung der Akteur*innen und der Austausch über Lösungen in der digitalen Transformation auf lokaler Ebene ermöglichen es, die gerade neu entstehenden Strukturen in Diakonie und Kirche gemeinsam zu denken und zu reflektieren.

Wir sagen danke für die Möglichkeiten und die Erfahrungen, die wir dank der anteiligen Projektförderung durch die durch die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern machen durften. Das Projekt „Vernetzte Vielfalt - digital agil in Kirche und Diakonie“ läuft in dieser Form noch bis 31.12.2023. Eine Übersicht über unsere Projektaktivitäten findet sich unter www.digitalagil.de.



Wolfgang Janowsky, Vorstand Wirtschaft und Recht und 2. Vorsitzender des Vorstands des Diakonischen Werks der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern

„Das Projekt ‚Vernetzte Vielfalt - digital agil in Kirche und Diako-

nie - Thinking in circles‘ ist eines unserer erfolgreichsten Projekte, dies insbesondere deshalb, da es für zwei Paradigmenwechsel steht: Die intensive Zusammenarbeit zwischen Kirche und Diakonie und die Vernetzung von Kompetenz statt der Beanspruchung einer Meinungs- bzw. Kompetenzführerschaft.

Das ist wesentlich agiler, kompetenter und effizienter, weshalb wir sehr stolz sind, dass dieses Projekt als zweiter Sieger des KVI Innovationspreises 2022 ausgezeichnet wurde! Hierfür gebührt aber sehr großer Dank den beiden Initiator*innen Kathrin Linz-Dinchel und Jürgen Pelzer, die mit so

hohem Einsatz und großer Begeisterung das Projekt vorantreiben und dank ihrer besonderen Kompetenzen in so kurzer Zeit deutlich mehr erreicht haben, als wir erwartet haben.

Besonderer Dank gebührt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern, die mit ihrer Finanzierungszusage im Rahmen des kirchlichen Engagements dieses Projekt allein ermöglicht haben“, so Wolfgang Janowsky, Vorstand Wirtschaft und Recht und 2. Vorsitzender des Vorstands des Diakonischen Werks der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern.

Abb.: Diakonisches Werk der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern

„Denn Sie wissen, was Sie tun“

Supervision als Klärungshilfe für Führungskräfte und Teams

Ein Beitrag von
Prof. Dr. habil. Kerstin Lammer

Supervision ist eine lohnende Investition in Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Arbeit einer Person, eines Teams oder einer Einrichtungsleitung.

Denn in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt mit konflikthaften, widersprüchlichen und komplexen Anforderungen schärfen die, die Supervision erhalten, unter externer Anleitung ihr berufliches Selbst- und Rollenverständnis.

Sie gewinnen zusätzliche Deutungs-, Handlungs- und Lösungskompetenzen für Probleme in ihrem Arbeitskontext. Sie verbessern ihre berufliche Kommunikation. Sie entwickeln in Entscheidungs- und Zielfindungsprozessen sach- und fachgerechte Kriterien. Ihre Kompetenzen und Ressourcen werden aktiviert. Davon profitieren die Beratenen und die Einrichtungen, in denen sie arbeiten.

Gegenstand und Ziele von Supervision

Supervision ist praxisorientierte Beratung für berufliche Fragen. Sie folgt dem generellen Ziel, durch angeleitete Analyse und Reflexion verschiedene Dimensionen der Arbeit der Beratenen zu verbessern, und zwar

- ihre Arbeitsleistungen und Arbeitsergebnisse,
- ihre berufliche Kommunikation und ihre Arbeitsbeziehungen (zu Kolleg:innen, Klient:innen, Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen),



Abb: Colourbox

Supervision ist eine Form der beruflichen Beratung, die zur Reflexion des eigenen Handelns anregen sowie Qualität professioneller Arbeit sichern und verbessern soll.

- ihre Arbeitszufriedenheit und
- ihr berufliches Selbstverständnis, d.h. ihr Verständnis von Rolle und Auftrag im Kontext der Ziele und der Struktur ihrer arbeitgebenden Organisation.

Supervision unterscheidet sich von anderen Beratungsformaten weniger durch ihre Methoden als durch ihren Gegenstand: Während z.B. in Therapie oder Lebensberatung die beratene Person mit ihren Lebens- und Beziehungsfragen im Zentrum der Beratung steht, ist es im Fall von Supervision die Arbeit bzw. die jeweils konkrete arbeitsbezogene Frage der Ratsuchenden.

Welche konkreten Fragen und Klärungsziele die Supervision bearbeitet, entscheiden die Beratenen bzw. die Auftraggeber:innen der

Supervision; am Beginn jedes Supervisionsprozesses steht eine Themen- und Zielvereinbarung („Auftragsklärung“).

Um die vereinbarten Supervisionsziele zu erreichen, werden in der Regel die in der Grafik 1 dargestellten Analysebereiche schrittweise bearbeitet:

Dadurch entsteht ein breiteres und tieferes Verständnis von Problemkonstellationen und Sichtweisen, daraus folgen mehr Handlungsoptionen.

Beispiel

In einem kirchlichen Verwaltungszentrum kommt es immer wieder zu Konflikten zwischen zwei Mitarbeitenden von Abteilung A und Abteilung B. Es greift zu kurz, den

Konflikt einfach nur auf der Personenebene zu betrachten („Mitarbeiterin A hat oder ist ein Problem“).

Der Durchgang durch die verschiedenen supervisorischen Analyseebereiche kann z.B. zeigen: Der Konflikt entsteht durch Zuständigkeitsüberschneidungen zwischen den beiden Abteilungen oder durch unterschiedliche Auftragslogiken (A soll die Einhaltung von Qualitätskriterien nach ISO überwachen, B soll für Einsparungen sorgen) – dann sind nicht personelle, sondern strukturelle Problemlösungen zu suchen.

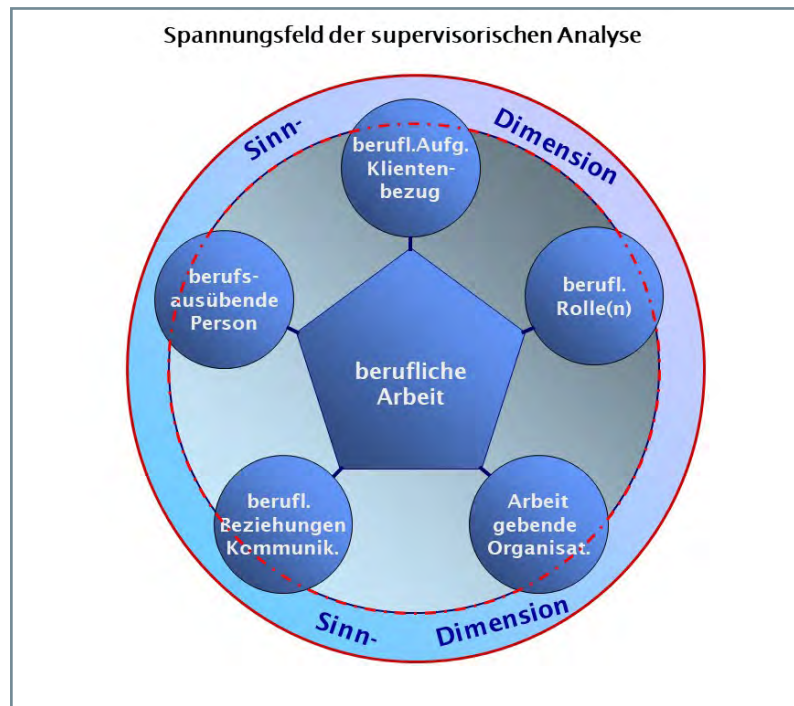
In kirchlichen oder kirchennahen Berufen und Organisationen (zunehmend aber auch in nicht-kirchlichen, die immer häufiger ihre „Vision“ oder „Mission“ betonen) ist zusätzlich die Frage nach dem Auftrag und dem Sinn, nach der Bedeutungsdimension der Arbeit besonders zu berücksichtigen.

Beispiele

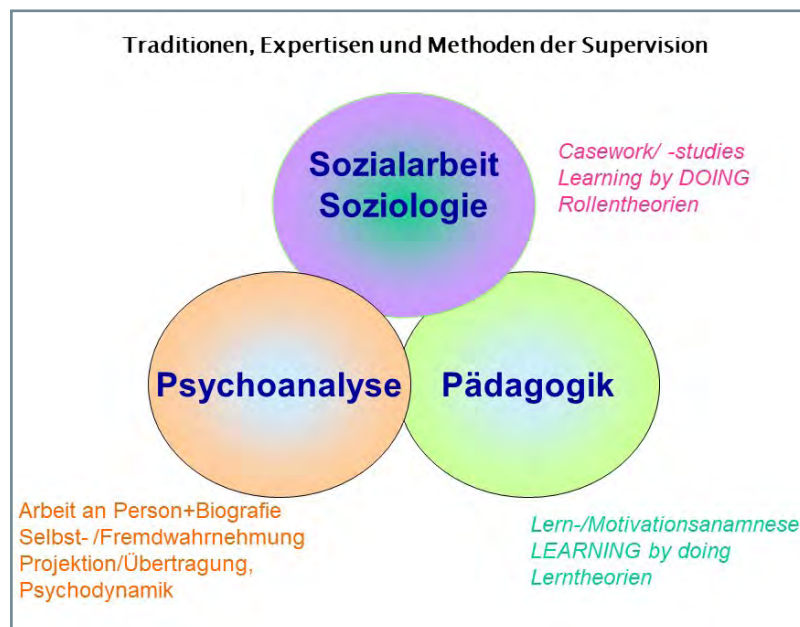
Die Pflegedirektorin eines Diakonie-Krankenhauses sagt angesichts von Fallpauschalen und Personalmangel: „Mit Menschenwürde, Nächstenliebe und ganzheitlicher Zuwendung hat das für mich nichts mehr zu tun, wenn wir die Patienten gerade noch satt und sauber kriegen.“

Supervisorisch ist nun daran zu arbeiten, an welchem Sinnhorizont und an welchem ethischen Anspruch die Einrichtung und die Mitarbeiterin ihre Arbeit ausrichten, wodurch sich der Anspruch umsetzen lässt, inwieweit die Mitarbeiterin sich damit noch identifizieren kann etc.

Der Vorstand eines Johanneswerks klagt: „Fünf Prozent schwierige Mitarbeitende kosten mich in der Personalführung 95% Aufwand.“



Das Spannungsfeld der supervisorischen Analyse nach Kerstin Lammer 2007/2012.



Traditionen, Expertisen und Methoden der Supervision.

Aber als Diakonie-Chef kann ich nicht einfach durchgreifen, ich muss ja auch seelsorglich mit unseren Leuten umgehen.“ Supervisorisch ist hier am Zielkonflikt

zwischen Vorgesetzten- und Seelsorgerolle zu arbeiten.

Traditionen, Expertisen und Methoden

Die Traditionen, Expertisen und Methoden der Supervision ähneln denen anderer Beratungsformate. Die meisten Supervisor:innen und Coaches arbeiten heute multiperspektivisch und methodenplural; sie speisen ihr Repertoire vor allem aus drei Disziplinen:

- Aus der Sozialarbeit bzw. der Soziologie stammen die Tradition der Arbeit an konkreten beruflichen Fallbeispielen („case-studies“), das Prinzip des praxisbezogenen „learning by doing“ bzw. des training on the job und der Rückgriff auf Rollentheorien.
- Aus der Pädagogik werden das Arbeiten mit Werkzeugen der Lern- und Motivationsanamnese, das Prinzip des reflektierenden „learning by doing“ und der Rückgriff auf Lerntheorien entnommen.
- In der Psychotherapie bzw. der Psychoanalyse gründet das Arbeiten an Selbst- und Fremdwahrnehmung, an der bewussten Wahrnehmung von biografischen Prägungen, Übertragungen und Projektionen der im Arbeitskontext handelnden Personen sowie das Arbeiten an Einsichten in psychodynamische Prozesse in und zwischen diesen Personen.

So kommen jeweils die Arbeits-, die Lern- und Lebenslinie der Beratenen und ihrer Klärungsfragen in den Blick.

Für kirchliche und kirchennahe Arbeitsfelder kann es hilfreich sein, Supervisor:innen zu wählen, die auch theologisch geschult sind, die besondere Kontextbedingungen, sowie typische ekklesiogene Konflikte und Rollenkonflikte kennen und zwischen theologischen und ideologischen Argumenten unterscheiden helfen können.

Beispiel

Der Superintendent eines Kirchenkreises sagt: „Weil die Kirche schrumpft, müssen wir bis 2030 ein Drittel der Personalstellen und ein Viertel des Haushaltsvolumens einsparen. Die Mitarbeitenden werden an der Strategieplanung beteiligt.“

Aber wie sollen wir sachlich über Auftrag und Strategien reden, wenn für die Leute die Frage existenziell ist, wem es an den Kragen geht? Alle wollen beweisen, warum ihr Arbeitsbereich und ihre eigene Stelle erhalten bleiben müssen. Und wenn wir ein Haus schließen oder jemanden entlassen, heißt es sofort: „Das ist aber unchristlich.“

In Fällen wie diesen kann pastoralpsychologische Supervision unterstützen, den ideologischen Vorwurf zu hinterfragen und theologische Leitplanken für die künftige Organisationsstrategie herauszuarbeiten: Kürzungen sind nicht „unchristlich“; vielmehr müssen verantwortliche Kirchenleitende bei schwindenden Ressourcen theologisch begründbare Prioritäten-Entscheidungen treffen.

In der Supervision wird reflektiert, welche theologischen und kirchentheoretischen Kriterien dabei anzuwenden sind; es wird danach gefragt, was Alleinstellungsmerkmale kirchlicher Arbeit sind und was andere Organisationen ebenso gut können, etc.

Fazit

Supervision hilft besser und zufriedener, weil Selbst-bewusster, Rollen-bewusster und Auftrags-bewusster zu arbeiten.

Sie bietet Klärungshilfe bei beruflichen Konflikten und Kommunikationsproblemen, bei der Bewältigung von Krisen und Ver-

änderungsprozessen in der Berufsbiografie oder in der Organisation bzw. in der Einrichtung.

Sie führt dazu, dass Leitende und Teams besser wissen, was sie tun, warum und wozu. Supervision schafft für Sie und Ihre Einrichtung einen Vorsprung in Professionalisierung, Personal- und Qualitätsentwicklung.

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

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) setzt sich seit ihrer Gründung 1989 für die Qualität von Supervision und seit der Jahrtausendwende auch Coaching 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 4.400 natürlichen und 31 juristischen Mitglieder (PDF).

Web: www.dgsv.de



Abb.: Marc Doradzillo

Frau Prof. Dr. habil. Kerstin Lammer ist Supervisorin, Lehrsupervisorin und Coach (DGSv/DGfP), Systemische Familientherapeutin (SG) und Professorin für Praktische Theologie. Sie ist leitende Militärdekanin des Evangelischen Militärdekanats Mitte.

Seminare & Workshops in Premiumqualität

Für Führungskräfte aus Kirche & Sozialwirtschaft und Mitarbeitende anbietender Unternehmen

Ein Beitrag von Peter S. Nowak

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

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

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

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

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



Abb.: Colourbox

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

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

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

Die KVI Seminare & Workshops zeichnen sich dadurch aus, dass

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

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

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

PREMIUM

Achtsamkeit als Führungskompetenz



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

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

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

Inhalte

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

- Routineaufgaben in der Führung als Achtsamkeitsrituale.

Nutzen

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

Methode & Durchführung

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

Gesund und leistungsfähig bleiben - Stressmanagement und Resilienz



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

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

Dieses Training gibt Antwort auf folgende Fragen:

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

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

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

Lernen Sie in diesem Training

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

In diesem Training erlernen Sie den konstruktiven Umgang mit

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

Durchführung

In Präsenzform

Veränderungsprojekte erfolgreich planen und umsetzen - Entwicklung nachhaltig gestalten



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

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

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

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

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

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

In diesem Seminar lernen Sie

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

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

Durchführung

Online bzw. in Präsenzform

Zeit- und Selbstmanagement - Nie wieder überarbeitet



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

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

Dann nutzen Sie dieses Training und lernen Sie,

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

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

Durchführung

In Präsenzform

Workshops nicht nur für Mitarbeitende anbietender Unternehmen

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

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

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

Die Bedeutung und das Marktvolumen dieses Sektors werden oftmals unterschätzt.

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

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

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



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

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

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

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

In dem KVI Kompakt-Workshop „Kirche & Sozialwirtschaft im

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

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

In diesem Workshop werden u.a. behandelt

- Struktur und Potenziale des Marktes Kirche & Sozialwirtschaft

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

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

Durchführung

Online

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

Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren

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

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

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

Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren

KVI

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

1. Das professionelle Setting

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

2. Einen Sog erzeugen

- Wirkungsvolle (Kern-) Botschaften
- Storytelling als Überzeuger

3. Typologien von Menschen beachten

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

4. Das Wichtigste: Glaubwürdigkeit

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

5. Action beim Doing

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

6. Performance Check

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

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

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

Erlernen Sie in diesem Training,

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

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

Durchführung

Online



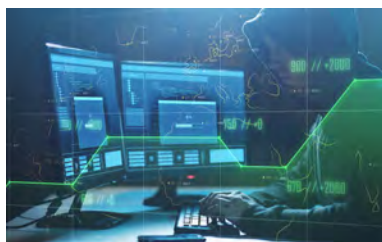
Das Training „Online- & Videokonferenzen professionell präsentieren und moderieren“ wird von Christian Harting durchgeführt. Er ist Leiter der KVI Academy und verfügt über eine langjährige Trainings- erfahrung. Christian Harting ist zudem langjähriger Webbegleiter der KVI Initiative. Im KVI Beirat ist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

Alle Seminare der KVI Academy finden Sie unter

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

Immer perfider werdende Cyberattacken verursachen enorme Schäden

Immer perfider werdende Cyberattacken stellen Unternehmen vor die Herausforderung, sich rechtzeitig vor diesen zu schützen. Dies gilt auch für den Sektor Kirche und Sozialwirtschaft. Laut Bitcom entstand im Jahr 2022 der deutschen Wirtschaft ein Schaden in Höhe von rund 203 Milliarden Euro durch Diebstahl von IT-Ausrüstung und Daten, Spionage und Sabotage. Damit liege der Schaden zwar etwas niedriger als im Rekordjahr 2021 mit 223 Milliarden Euro, sei aber nach wie vor immens.



2022 entstand der deutschen Wirtschaft ein Schaden in Höhe von rund 203 Mrd. €.

Nahezu jedes Unternehmen in Deutschland werde Opfer: 84 Prozent der Unternehmen seien im vergangenen Jahr betroffen gewesen, weitere 9 Prozent gingen davon aus. Dabei seien die Angriffe aus Russland und China zuletzt sprunghaft angestiegen. 43 Prozent der betroffenen Unternehmen hätten mindestens eine Attacke aus China identifiziert (2021: 30 Prozent). 36 Prozent hätten Urheber in Russland ausgemacht (2021: 23 Prozent). Zugleich gingen die Angreifer immer professioneller vor. Erstmals lägen das organisierte Verbrechen und Banden an der Spitze der Rangliste der Täterkreise. Bei 51 Prozent der betroffenen Unternehmen kämen Attacken aus diesem Umfeld. Spätestens mit dem russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine und einer hybriden Kriegsführung auch

im digitalen Raum ist die Bedrohung durch Cyberattacken für die Wirtschaft in den Fokus von Unternehmen und Politik gerückt.

100 Jahre erfolgreich im Dienst der Sozial- und Gesundheitswirtschaft

Trotz großer Herausforderungen für Banken sowie die Gesundheits- und Sozialwirtschaft blickt die Bank für Sozialwirtschaft (Sozialbank) auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2022 zurück: Im Kreditgeschäft konnten Neuzusagen von mehr als 1 Mrd. Euro erzielt und das Zinsergebnis gesteigert werden. Das Provisionsergebnis erhöhte sich ebenfalls deutlich. Das gute Betriebsergebnis ermöglicht eine weitere Erhöhung der Vorsorgereserven. So startet die Sozialbank optimistisch in ihr Jubiläumsjahr. Seit 100 Jahren ist sie erfolgreiche Finanzdienstleisterin und Beraterin für Unternehmen, Einrichtungen und Verbände der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in Deutschland. Das Jubiläum steht unter dem Motto „Gemeinsam sozial wirksam“.



Prof. Dr. Harald Schmitz, Vorstandsvorsitzender der Bank für Sozialwirtschaft

Für die weiterhin erfolgreiche Erfüllung ihres Auftrags ist die Sozialbank gut aufgestellt: „Wir verzeichnen eine stabile Nachfrage nach Krediten. Der Investitionsbedarf in unseren Kundenbranchen ist weiterhin sehr hoch.“

Evangelische Stiftung Pflege Schönau fusioniert mit Evangelischer Pfarrpfundestiftung Baden

Die Evangelische Stiftung Pflege Schönau (ESPS) und die Evangelische Pfarrpfundestiftung Baden (EPSB) haben zum 1. Januar 2023 in eine gemeinsame Stiftung mit dem Namen „Stiftung Schönau“ fusioniert. Die Verschmelzung bringt für mehrere tausend Verträge und Vertragspartner eine spürbare Vereinfachung und sorgt für mehr Klarheit und Transparenz. Alle bestehenden Verträge gelten unverändert weiter und auch der Stiftungszweck bleibt davon unberührt. Mit der Fusion wird die Verwaltung vereinfacht und es werden deutliche Einsparungen bei den laufenden Kosten realisiert. Mit Blick auf die künftigen finanziellen Herausforderungen der Evangelischen Landeskirche ein Baden ein spürbarer Entlastungsbeitrag.



Ingo Strugalla, geschäftsführender Vorstand der Stiftung Schönau

„Nach der Umstellung von Kamealistik auf kaufmännische Rechnungslegung und der Erweiterung unserer Investmentstrategie auf das europäische Ausland ist die Fusion die dritte wesentliche Strukturreform der letzten 20 Jahre und ein weiterer wichtiger Schritt in die Zukunft“, meint Ingo Strugalla, geschäftsführender Vorstand der Stiftung Schönau.

Wilken Software Group ist seit Dezember wieder vollständig arbeitsfähig

Knapp acht Wochen nach dem Cyber-Angriff auf die Wilken Software Group konnte das Unternehmen im Dezember die grundsätzliche Lieferfähigkeit für alle Produktlinien wiederherstellen. Nach den Untersuchungen durch die IT-Forensiker steht zudem endgültig fest, dass die Kundensysteme der Wilken Software Group zu keiner Zeit betroffen waren. Auch auf sensible Kundendaten hatten die Hacker zum jetzigen Kenntnisstand keinen Zugriff.



Abb.: Corne van d Grachten

Jörn Struck, CTO Wilken Software Group

„Nachdem wir sehr früh nachvollziehen konnten, wann und wie der Angriff erfolgte und wie sich die Malware ausgebreitet hat, war es möglich, den Neuaufbau der Systeme schnell und gezielt anzugehen. In diesem Rahmen haben wir zudem die Chance genutzt, unsere gesamte interne Netzinfrastruktur sowie die internen Mail- und Applikationsumgebungen neu aufzusetzen und abzusichern“,

berichtet Jörn Struck, CTO der Wilken Software Group.

„Ich bin sehr froh, dass wir hier mit einem blauen Auge davongekommen sind. Die Daten unserer Kunden waren aufgrund physikalisch getrennter Netzwerke dauerhaft zu jeder Zeit geschützt. Zudem hatten wir kaum Produktionsausfälle im Kundennetz zu verzeichnen. Das beweist Sicherheit, liefert Vertrauen und zudem Professionalität. Aus Sicherheitsgründen wurden dennoch alle Beteiligten und Mitarbeiter angewiesen, die entsprechenden Vorsichtsmaßnahmen zu ergreifen und z. B. Passwörter unverzüglich zu ändern“, ergänzt Wilken-CEO Dominik Schwärzel.

Kritische Infrastruktur, Blackout - weshalb Ihre Daten beim Kirchlichen Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD) sicher sind

Der Schutz sensibler Daten hat für das Kirchliche Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD) höchste Priorität. Dabei geht es nicht nur um die Gewährleistung und Einhaltung strenger Sicherheitsstandards, sondern auch um die Vorbereitung auf Ernstfälle, beispielsweise andauernde, großflächige Stromausfälle. Als hochverfügbares Rechenzentrum

An beiden Standorten des Dualen Rechenzentrums ist eine vollautomatische Netz-Ersatzanlage (NEA) vorhanden. Diese besteht aus je einer USV-Anlage zur unterbrechungsfreien Stromversorgung, akkugestützt zum Ausgleich von Spannungsschwankungen und zur kurzfristigen Überbrückung.

Zusätzlich gibt es je einen Notstromgenerator, um längere Zeiträume ohne Strom überbrücken zu können.

Die Erfüllung aller Anforderungen für hohen Schutzbedarf (TSI Level 3) wird regelmäßig durch den TÜV zertifiziert.

Neue gefma Leitfäden für globale FM-Strategien

Einheitliche Qualitätsstandards beim Facility Management sind für große Organisationen ein wichtiger Faktor.

Es ist für viele Organisationen eine wesentliche Herausforderung, ihre FM-Strategien zu konzentrieren und das bei gleichzeitig einheitlichen, höchsten Qualitätsanforderungen an das Facility Management. Gefma arbeitet deshalb intensiv an Orientierungshilfen für Organisationen zum Thema Facility Management.



Abb.: gefma

Jüngst wurden zwei neue gefma Leitfäden fertiggestellt

Die GEFMA 967 und die GEFMA 968 Leitfäden sind im Online-Shop unter www.gefma.de/shop erhältlich.



Abb.: Wilken

Dominik Schwärzel, CEO Wilken Software Group



Abb.: KRZ-SWD

Kirchliches Rechenzentrum Südwestdeutschland (KRZ-SWD)

beschäftigt sich das KRZ-SWD intensiv mit dem Thema „Blackout“.

Empfehlung

Studie Digitalisierung in Kirche & Sozialwirtschaft – Status Quo und Zukunftsperspektiven

Kann im KVI Shop unter www.kviinitiative.de/shop.html bestellt werden

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

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

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



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

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

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

KVI Shop Topseller

Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann

Kann im KVI Shop unter www.kviinitiative.de/shop.html bestellt werden

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

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

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



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

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

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

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

VERWALTUNG 4.0

IT-Report 2022 - Trends in Digitalisierung und Informationstechnologien

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

Bedingt durch die Corona-Pandemie und ihre Folgen sowie durch Krankheitsausfälle im Team erscheint auch der IT-Report 2022 wieder leider verspätet. Die Herausgeber bitten alle Teilnehmenden und Interessenten, dies zu entschuldigen.

Der aktuelle Report umfasst eine empirische Untersuchung des Standes der IT-Entwicklung in sozialen Organisationen, eine Erhebung auf Seiten der Branchensoftware-Anbieter sowie ein Verzeichnis dieser Anbieter mit Unternehmensdaten. Zeitreihenvergleiche zeigen zahlreiche Entwicklungen in beiden Untersuchungsbereichen auf.

Kommentare der langjährig branchenerfahrener Autoren Prof. Helmut Kreidenweis und Prof. Dr. Dietmar Wolff sowie des Sponsors und Beratungsunternehmens Curacon helfen beim Einordnen von Zahlen und Trends.

Im Untersuchungsfeld der sozialen Organisationen befindet sich der IT-Report 2022 nun schon im 4. Durchgang seines dreijährigen Zyklus von Fragen und Themenschwerpunkten. Der Report 2021 eröffnete diesen 4. Zyklus mit den Themen Wertbeitrag der IT, Organisation des IT-Betriebes und Qualitätsbeurteilung von Branchensoftware-Anbietern sowie dem 2018 erstmals aufgenommenen Themenfeld Digitalisierung.

In diesem Jahr wird wieder über die klassischen Basisthemen der IT berichtet: Nutzerzahlen, Kosten, Server-, Netzwerk- und Endgeräte-



Der IT-Report 2022 für die Sozialwirtschaft kann in gedruckter und in digitaler Form bestellt werden

Infrastruktur, IT-Organisation und IT-Personal, IT-Services, Investitionsvorhaben sowie IT-Sicherheit und Datenschutz.

Dabei wurde das Fragen-Raster gegenüber 2016 und 2019 nicht wesentlich verändert, um die Zeitreihenvergleiche als zentrales Qualitäts- und Alleinstellungsmerkmal dieses Reports fortführen zu können. Auch wurde bewusst darauf verzichtet, ein neues Themenfeld hinzuzunehmen, da der Fragebogen im „Faktenjahr“ bereits an der Grenze der Zumutbarkeit angekommen ist, was man dann immer am etwas geringeren Rücklauf im Vergleich zu den anderen beiden Jahren im Dreijahreszyklus bemerkte.

Bei den Software-Anbietern wurde erneut auf das bewährte Frageinstrumentarium gesetzt. Um den Rücklauf in diesem Untersuchungsfeld zu steigern oder wenigstens zu stabilisieren, haben

wir den Fragebogen stark gekürzt. Dabei stehen Fakten und Markteinschätzungen im Mittelpunkt der Befragung.

Nach 2021 wurden die Anbieter in diesem Jahr erneut nach den Aus- bzw. Nachwirkungen der Corona-Pandemie auf ihr Geschäft befragt.

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

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt Fakultät für Soziale Arbeit Arbeitsstelle für Sozialinformatik, Autoren: Prof. Helmut Kreidenweis, Prof. Dr. Dietmar Wolff, ISBN: 978-3-9817383-7-7, siehe <https://kviinitiative.de/kvishop.html>

Produktanbieter und Dienstleister für Kirche und Sozialwirtschaft

■ Consulting

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

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

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

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg
Tel.: 040 - 22703-0
Web: www.soprasteria.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

Stiftung Schönau
Zähringerstraße 18, 69115 Heidelberg
Tel.: 0 62 21 - 91 09 0
Web: www.stiftungschoenau.de

■ Finanzdienstleister/Banken

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

Bank für Kirche und Caritas eG
Kamp 17 • 33098 Paderborn
Tel.: 0 52 51 - 121-0
Web: www.bkc-paderborn.de

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

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

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

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

Evangelische Bank eG
Seidlerstr. 6, 34117 Kassel
Tel.: 0800 - 520 604 10
Web: www.eb.de

KfW
Palmengartenstraße 5-9
60325 Frankfurt/Main
Tel.: 0 69 - 74 31-0
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

Swiss Post Solutions GmbH
Am Börstig 5, 96052 Bamberg
Tel.: 05 21 - 9 22 78-636
Web: www.swisspostsolutions.com

■ 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 Wetzlar
Tel.: 06 41 - 98210-700
Web: www.ibo.de

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

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

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

■ Systemhäuser & Scandienstleister

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

Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
Europaallee 17, 30855 Langenhagen
Tel.: 05 11 - 74 04-0
Web: www.konicaminolta.de

■ Telekommunikation

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

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

■ Versicherungen & Versorgungskassen

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

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

■ Wirtschaftsprüfung, Steuer und Recht

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

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

Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
NL.Dresden
Schubertstraße 41, 01307 Dresden
Tel.: 03 51 - 31 82 10
Web: www.granthornton.de

Impressum

■ Redaktionsanschrift

KVI IM Dialog Redaktion
Rheinstraße 32a, 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

Brigitte Holzner
Telefon: 0 87 61 - 94 82
E-Mail: bholzner@kviid.de

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

Die aktuellen Mediadaten
stehen Ihnen zum Download unter
www.kviid.de zur Verfügung

■ Redaktionsleitung

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

■ Fotografen

Patricia C. Lucas, Uwe Feuerbach

■ Bildagenturen

Colourbox, Fotolia, Photocase

■ Titelbild

Colourbox

■ Verfasser von Beiträgen in dieser Ausgabe

Dr. Oliver Foltin,
Sebastian H. Geisler,
Christian Harting,
Prof. Dr. habil. Kerstin Lammer,
Kathrin Linz-Dinchel,
Peter S. Nowak,
Dr. Jürgen Pelzer,
Heiko Senebald,

Prof. Dr. Dr. Christoph Stumpf,
Dr. Volker Teichert,
Michael Thomas,
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch,
Stefan Zimmer.

■ Layout und Satz

Susanne Edelhagen

■ Erscheinungsweise

4 Hefte im Jahr (Februar, Mai,
August, November)

■ Bezugsform

Gedruckt oder digital

■ Bezugspreis

Zwölf Monate 48,- Euro inkl. 7%
MwSt. Im Ausland zuzüglich 12,-
Euro Porto für die gedruckte Form.
Das Abonnement verlängert sich
jeweils für ein weiteres Jahr, wenn
es nicht spätestens sechs Wochen
vor Ende des Bezugsjahres gekün-
digt wird. Der Einzelheftpreis be-
trägt 15,- Euro.

Führungskräfte in Kirche, Caritas
und Diakonie können die KVI im
DIALOG kostenfrei beziehen oder
ein freiwilliges kostenpflichtiges
Abonnement abschließen, um ei-
nen Beitrag zur Finanzierung die-
ses einzigartigen Informationsme-
diums zu leisten.

■ Druck

Rautenberg Media & Print Verlag KG
Kasinostraße 28-30, 53840 Troisdorf
Telefon: 0 22 41 - 260-0
ISSN 1866-5330

■ Verlag und Abrechnungsstelle

interim2000 GmbH
Im Mediapark 8, 50670 Köln
Tel.: 02 21 - 55 40 54 28

■ 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.

Danke an alle,
die helfen!



© World Vision



Nothilfe Ukraine: **jetzt spenden!**

Es herrscht Krieg mitten in Europa. Millionen Kinder, Frauen und Männer bangen um ihr Leben und ihre Zukunft.

Aktion Deutschland Hilft leistet den Menschen Nothilfe. Gemeinsam, schnell und koordiniert. **Helfen Sie jetzt – mit Ihrer Spende.**



Spendenkonto: DE62 3702 0500 0000 1020 30

Spenden unter: www.Aktion-Deutschland-Hilft.de



Hilfe zur Selbsthilfe



Malteser
...weil Nähe zählt.



DER PARITÄTISCHE

World Vision
ZUKUNFT FÜR KINDER



**Aktion
Deutschland Hilft**
Bündnis deutscher Hilfsorganisationen

KIRCHE ist unsere KOMPETENZ. Von Anfang an.

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

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

UNTERNEHMENSBERATUNG

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

STEUERBERATUNG

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

RECHTSBERATUNG

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