



22

Juli 2025

Kirchliche Corporate Governance

Grundlagen und Praxis eines integrierten
Ansatzes

Steffen Hesping
Prof. Dr. Thomas de Nocker

RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM

RUB

zap:workingpaper

1 Zusammenfassung

1.1 Abstract (dt)

Die zunehmend schwindende Glaubwürdigkeit ist für Kirche fatal. Auf verschiedenen Ebenen stellen sich die evangelische und katholische Kirche in Deutschland dieser Entwicklung. Der Verband der Diözesen Deutschlands möchte mit einem Leitfaden die Entwicklung einer kirchlichen Corporate Governance voranbringen, fokussiert dabei jedoch vor allem das Finanzmanagement. Anhand einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Leitfaden und unter Berücksichtigung der Besonderheiten kirchlicher Organisationen entwickelt dieser Beitrag ein grundlegendes Verständnis von „kirchlicher Corporate Governance“. Er möchte kirchliche Führungskräfte unterstützen, Praktiken aus dem außerkirchlichen Umfeld zu übertragen sowie eigene Mechanismen zu entwickeln. Während der Leitfaden auf das Finanzmanagement fokussiert, empfiehlt dieser Beitrag ein integriertes Managementsystem von Corporate Governance, welches alle relevanten Aspekte der Organisationsführung umfasst und die Wirkung der kirchlichen Tätigkeit auf die Anspruchsgruppen ins Zentrum stellt. Dieses Verständnis bedingt eine veränderte Herangehensweise bei der praktischen Einführung von Corporate Governance in kirchlichen Organisationen.

Schlagwörter: Corporate Governance, kirchliche Corporate Governance, katholische Kirche, evangelische Kirche, Deutschland, integrierte Managementsysteme, Glaubwürdigkeit, Non-Profit, Einführung, Umsetzung

1.2 Abstract (en)

The increasingly diminishing credibility is fatal for church. The Protestant and Catholic churches in Germany are addressing this development on various levels. The Association of German Dioceses aims to advance the development of a church-specific corporate governance by providing a guideline, but in so doing focuses rather too closely on financial management. This article develops a fundamental understanding of "church corporate governance" based on a critical examination of the guideline and taking into account the special features of church organizations. It aims to support church leaders in transferring practices from the non-church environment as well as developing their own corporate governance measures. While the guideline focuses on financial management, this article recommends an integrated management system of corporate governance that encompasses all relevant aspects of church management and is centered around the impact of the church's activities on its stakeholders. This understanding requires a revised approach to the practical introduction of corporate governance in church organizations.

Keywords: corporate governance, church corporate governance, catholic church, protestant church, Germany, integrated management systems, credibility, non-profit, implementation

2 Einleitung

Die Kirche befinde sich in einer „Glaubwürdigkeitskrise“, welche u.a. mit einer Entfremdung von der Lebenswelt der Menschen, mit mangelnder Lernbereitschaft und verlorenem Vertrauen zusammenhänge. So diagnostizierte bereits 2010 der damalige Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz, Robert Zollitsch, in einem Impulsreferat und löste damit eine bis heute anhaltende inner- und außerkirchliche Debatte über Ursachen und Antworten aus (Zollitsch). Gerhard Kruip erweitert die Diagnose Zollitsch's 2011, indem er den Verlust an moralischer Autorität insbesondere auf eine Doppelmoral und fehlende organisationale Lernbereitschaft der katholischen Kirche zurückführt (Kruip). Mehرداد Kehl SJ greift ebenfalls 2011 bei der „Suche nach neuer Glaubwürdigkeit“ auf die Formel von der sündigen Kirche zurück und leitet daraus konkrete Schritte zur Verbesserung ab (Kehl). Zentrales Thema der Privataudienz des Bundespräsidenten Frank-Walter Steinmeier im Jahr 2021 war die Glaubwürdigkeit von Kirche und die Befürchtung die Kirche als starken Partner zu verlieren (Juchem). Den anhaltend hohen Zahlen an Kirchenaustritten legen sowohl Ulrich Körtner im Jahr 2020 als auch Detlef Pollack 2023 nicht nur eine „massive Glaubwürdigkeitskrise“ zugrunde, sondern letztendlich eine daraus entstandene „Glaubenskrise“ (zit. in Grafenstein; zit. in Evangelischer Pressedienst).

Laut Kruip treffe dies die Kirche „ins Mark“, denn ohne Glaubwürdigkeit und moralische Autorität könne sie ihren Sendungsauftrag nicht erfüllen (Kruip). Die Menschen wenden sich von der Kirche ab. Es fehlt schlichtweg an Legitimation. Offensichtlich wird dies am zunehmenden Bedeutungsverlust in der Gesellschaft, den Kirchenaustrittszahlen und dem verbundenen Rückgang an finanziellen Mitteln, dem Problem Mitarbeitende zu finden und rückläufiges ehrenamtliches Engagement, bis hin zu aktivem Widerstand gegen eine „überholte Kirche“.

Die Ursachen sind folglich vielschichtig, teilweise unverschuldet, oft jedoch durch die Kirche selbst verschuldet. So schreibt Bischof Bätzing im Jahr 2021 als Vorsitzender der Bischofskonferenz im Vorwort zum Leitfaden „Kirchliche Corporate Governance“: „Die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit der Kirche ist immer wieder Erschütterungen ausgesetzt, die nicht selten auf selbstverschuldetes bzw. selbstgefährdendes Handeln von Amts- und Funktionsträgern oder auch systemisch organisatorische Defizite zurückzuführen sind“ (Verband der Diözesen Deutschlands 6). Ein bekanntes Beispiel sind die Baumaßnahmen am Limburger Domberg – für eine Analyse vgl. Redenius-Hövermann (282 ff.).

Die Kirchen begegnen den Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen – sei es durch die Aufarbeitung von Missbrauchsfällen, die Veröffentlichung von Haushaltsplänen und Jahresabschlüssen im Internet, inhaltlich und strukturelle Neuausrichtungen oder eine angepasste Mitgliederkommunikation. Eine zentrale Strategie besteht darin, durch die Professionalisierung der kirchlichen Organisation das verlorene Vertrauen zurückzugewinnen und damit die von Bischof Bätzing festgestellten „organisatorischen Defizite“ zu beheben.

Dabei greifen die Kirchen auf die bewährten außerkirchlichen Konzepte der Corporate Governance – im Folgenden kurz CG – zurück, u.a. auf den „Deutschen Corporate Governance Kodex“ sowie den „Public Corporate Governance-Musterkodex“ – beide wurden 2020 erstveröffentlicht. Während diese für viele wirtschaftliche oder öffentliche Unternehmen rechtlich verpflichtend sind, gilt dies für die Kirchen nicht. Jedoch bereits 2004 brachte die DBK – Deutsche Bischofskonferenz – die Arbeitshilfe 182 „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht“ heraus. Ein Jahr später folgte die EKD – Evangelische Kirche in Deutschland – bzw. die Diakonie Deutschland mit dem „Diakonischen Corporate Governance Codex“. Beide Dokumente wurden seit ihrer Erstveröffentlichung mehrfach aktualisiert und werden zur freiwilligen Selbstverpflichtung den abhängigen kirchlichen Einrichtungen empfohlen.

In den letzten Jahren lässt sich eine Weiterentwicklung beobachten: Während zunächst der Schwerpunkt auf den sozialen Einrichtungen der Kirche lag, werden diese Governance-Prinzipien nun zunehmend auf die Bistümer, Landeskirchen und deren Verwaltungen übertragen. 2017 beriet die EKD-Synode zuletzt über einen Entwurf eines „Kirchlichen Corporate Governance Kodex“, der darauf abzielte, zahlreiche bestehende Regelungen innerhalb der EKD und ihrer selbstständigen Gliedkirchen zu bündeln (Evangelische Kirche Deutschland 42). Im Jahr 2021 veröffentlichte der VDD – Verband der Diözesen Deutschlands – den Leitfaden „Kirchliche Corporate Governance“, der unverbindliche Empfehlungen für die zugehörigen Bistümer enthält.

Der anhaltende Prozess zeigt die Relevanz der Thematik, aber auch die Herausforderungen des Übertragens auf die Spezifika von Kirche. Der VDD-Leitfaden stellt fest:

Die in Wirtschaftsunternehmen vorherrschenden Governance-Strukturen wie auch [...] für den öffentlichen Sektor können auf die Kirche und ihr Handeln nicht 1:1 übertragen werden. Vielmehr müssen kirchliche Regeln und Standards einer eigenen angemessenen ‚Governance‘ für das kirchliche Selbstverständnis, die verfassungsrechtliche Selbstordnungs- und Selbstverwaltungsgarantie und die Ausrichtung des wirtschaftlichen Handelns auf die Verwirklichung der je eigenen kirchlichen Zwecke im Rahmen des für alle geltenden Rechts entwickelt und Governance-Regeln aus den genannten Bereichen sinngemäß angepasst werden. (Verband der Diözesen Deutschlands 18)

Diesen Versuch unternimmt der Leitfaden und setzt sich zum Ziel kirchlichen Führungskräften „ein Grundverständnis [...] von ‚kirchlicher Corporate Governance‘ zu vermitteln“ (Verband der Diözesen Deutschlands 9). Aus Sicht des vorliegenden Beitrags erfüllt der Leitfaden diesen Anspruch nur teilweise. Dadurch könnten Möglichkeiten ungenutzt bleiben, die Führung kirchlicher Organisationen zu erneuern und somit zur Überwindung der Glaubwürdigkeitskrise beizutragen. Der Beitrag entwickelt daher anhand der kritischen Auseinandersetzung mit dem VDD-Leitfaden – als der letzten bedeutenden Veröffentlichung zum Thema – und unter Berücksichtigung der Besonderheiten kirchlicher Organisationen ein grundlegendes Verständnis von „kirchlicher Corporate Governance“. Dabei wird eine „normative Definition“ angestrebt, die reflektiert, was kirchliche CG unter Berücksichtigung der Spezifika kirchlicher Organisationen sein sollte. Aus den Erkenntnissen leiten sich Empfehlungen für die praktische Einführung von CG in kirchlichen Organisationen ab.

Um die aufgestellte These zu untersuchen, befasst sich dieser Beitrag mit vier Fragestellungen:

1. Wie definieren außerkirchliche Konzepte CG?
2. Wie sollte ein angepasstes Verständnis „kirchlicher CG“ aussehen?
3. Wie definiert der VDD-Leitfaden „kirchliche CG“ und welche Problematik ergibt sich daraus?
4. Was sind die Rückschlüsse für die praktische Umsetzung einer kirchlichen CG?

Der Beitrag verfolgt das Ziel, kirchlichen Führungskräften ein grundlegendes Verständnis von kirchlicher Corporate Governance zu vermitteln. Auf dieser Basis sollen sie unterstützt werden, Instrumente und Praktiken aus dem außerkirchlichen Umfeld zu übernehmen oder anzupassen sowie eigene, spezifisch kirchliche Praktiken zu entwickeln.

3 Außerkirchliche Konzeption von Corporate Governance – 1. Fragestellung

Was unter CG – deutsch: Grundsätze der Unternehmensführung – zu verstehen ist, ist laut Claudia Kreipl nicht allgemeingültig definiert (37 ff.). Sie untersucht daher in ihrem Lehrbuch eine Vielzahl von Definitionen des Begriffs „Corporate Governance“. Daraus leitet Sie grundlegende Blickwinkel ab, mit welchem auf das Themenfeld geschaut wird, um letztendlich zu einer eigenen Definition zu kommen. Damit liefert sie einen umfassenden Einblick in das vorherrschende Verständnis außerkirchlicher CG-Konzepte. Die von ihr identifizierten Blickwinkel lassen sich in drei Perspektiven zusammenfassen:

1. *Finanzökonomische Perspektive*: Diese „unterstreicht die Kernaufgabe von Corporate Governance, die im Sichern des Unternehmenserfolgs durch ordnungsgemäße Unternehmensführung liegt“ (41).
2. *Operative Perspektive*: „Corporate Governance [bildet] einen faktischen und rechtlichen Ordnungsrahmen, der eine gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung ermöglicht“ (39). Kreipl zitiert hier Axel von Werder: „Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Unvollständige Verträge und unterschiedliche Interessenlagen bieten den Stakeholdern prinzipiell Gelegenheiten wie auch Motive zu opportunistischem Verhalten. Regelungen zur Corporate Governance haben grundsätzlich die Aufgabe, durch geeignete rechtliche und faktische Arrangements die Spielräume und Motivationen der Akteure für opportunistisches Verhalten einzuschränken“ (zit. in 37–38).
3. *Stakeholder- und Beziehungsperspektive*: Hier sei zunächst „die Beziehung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und damit zwischen Entscheider und Geldgeber [...] [im] Fokus“ (42). Zu ergänzen sein alle „relevanten Stakeholder, die ein Interesse am Unternehmenserfolg haben und zum Unternehmenserfolg beitragen“ (43). Dabei gelte die „Gesellschaft als letzter Stakeholder [...], da auch ein gesellschaftliches Interesse an Unternehmensaktivitäten und Unternehmenserfolg besteht“ (43).

Es ließe sich wie folgt zusammenfassen: CG dient dem Erfolg einer Organisation, der sich im wirtschaftlichen Umfeld am Gewinn für die Geldgeber – engl. Shareholder – bemisst. CG entwickelt Regelungen und eine Kultur der Unternehmensführung, um darin opportunistisches Verhalten der Entscheider gegenüber den Geldgebern einzuschränken. Das Verhalten anderer Stakeholder berücksichtigt CG mit dem Zweck, dass diese optimal zum genannten Erfolg beitragen.

Folglich ist CG selbst ein Element von Unternehmensführung – wie auch schon die deutsche Übersetzung sagt – indem es entsprechend Instrumente und Methoden kombiniert und aufeinander abstimmt. Eine solche Kombination wird als Managementsystem bezeichnet (International Organization for Standardization, Kap.3.5.3). Wobei jedes Managementsystem auf einen spezifischen Zweck ausgerichtet ist – CG auf die Begrenzung opportunistischen Verhaltens – und zusammen der Sicherung des Unternehmenserfolges dienen. Weitere Beispiele sind:

- Qualitätsmanagement: Sicherung der Produkt- und Dienstleistungsqualität für Kunden.
- Umweltmanagement: Minimierung ökologischer Auswirkungen für die Gesellschaft und die Umwelt – z.B.: „Grüner Gockel“ der Evangelischen Landeskirche in Württemberg
- Risikomanagement: Reduzierung und Kontrolle von Risiken für die Organisation – für Kirche.
- Nachhaltigkeitsmanagement: Förderung langfristiger nachhaltiger Entwicklung für alle Stakeholder.
- Finanzmanagement: Optimierung der Finanzen für Investoren bzw. Sicherstellung finanzieller Mittel zur Erfüllung der Mission.

Ein integriertes Managementsystem bündelt die einzelnen Systeme in einer einheitlichen Struktur, um Synergien zu erzeugen und Redundanzen zu vermeiden (Koubek und Pölz 23 ff.).

4 Konzeption kirchlicher Corporate Governance – 2. Fragestellung

Ausgehend von dieser, zunächst außerkirchlichen Definition, konzipiert der vorliegende Beitrag nachfolgend ein grundlegendes Verständnis von CG, welcher die kirchlichen Spezifika berücksichtigt. Dabei wird normativ vorgegangen. Es wird ausgehend von der vorherigen deskriptiven Definition, also von „wie es ist“, eine Bewertung gegeben, was eine kirchliche CG „sein sollte“. Der Kern des normativen Ansatzes liegt darin, Sinn und Zweck zuzuschreiben, also „warum etwas getan wird“ und „was erreicht werden soll“, während deskriptive Aussagen auf eine objektive Beschreibung aus sind.

Wie bereits festgestellt, liegt der Sinn von CG in der Sicherung des Erfolgs einer Organisation. Zweck ist die Begrenzung opportunistischen Verhaltens Einzelner zum Nachteil Anderer. Welche Akteure bzw. Anspruchsgruppen – engl. Stakeholder – dabei im Fokus stehen soll, ist je nach zugeschriebenem Zweck der Organisation, dem Opportunismusrisiko und dem geleisteten Beitrag zur Organisation unterschiedlich zu bewerten. Im wirtschaftlichen Kontext dominiert der Shareholder-Ansatz, weshalb CG dort primär das Wohl der Eigentümer bzw. Geldgeber im Blick hat und sich vornehmlich an finanzwirtschaftlichen Formalzielen ausrichtet. Nach dem Stakeholder-Ansatz geht es zunächst um das Wohl aller Stakeholder. Dabei ist es aufgrund begrenzter Ressourcen unmöglich alle Stakeholder gleich zu behandeln und wäre zudem ungerecht. Entsprechend erfolgt eine Gewichtung nach dem jeweils geleisteten Beitrag zum Erfolg der Organisation, welche mit einer Gegenleistung – monetär oder ideell – belohnt wird. So erhalten z.B. Anteilseigner eine Rendite im Maße des eingesetzten Kapitals, Mitarbeitende Lohn nach ihrer eingebrachten Arbeitsleistung oder Kunden eine entsprechende Produkt / Dienstleistung im Wert der Bezahlung (von Werder).

Der Sinn von Kirche liegt in der Erfüllung ihres kirchlichen Sendungsauftrags. Zu diesem Zweck hat sie zahlreiche pastorale Angebote entwickelt, aber auch öffentliche Aufgaben übernommen. Wie Hespig und de Nocker an anderem Ort darlegen (vgl. Hespig, de Nocker), kann Kirche als NPO – Non-Profit-Organisation – bezeichnet werden. Wie bei anderen NPO steht damit die Erfüllung von Sachzielen im Fokus und nicht die Erreichung finanzieller Formalziele. Finanzen sind hier nicht eigentlicher Zweck – eine Gewinnausschüttung ist einer NPO in der Regel verboten –, sondern allein Mittel um den Sendungsauftrag umzusetzen (vgl. auch can. 1254 Codex Iuris Canonici, kurz CIC). Entsprechend ist eine kirchliche CG nicht primär den Shareholdern und damit monetären Zielen verpflichtet, sondern dem Wohl aller Stakeholder von Kirche. Diese Grundidee möchten wir im Folgenden weiter ausführen.

Wie eingangs beschrieben, sollte das oberste Ziel einer kirchlichen CG sein, ihre Glaubwürdigkeit und damit ihre Legitimation zu sichern, als Grundlage für die Umsetzung ihres Sendungsauftrags. In dem Maße wie die Stakeholder-Interessen erfüllt werden, steigt auch die Legitimation und damit die Akzeptanz für die Angebote, die Bereitschaft für kirchliche Anliegen zu spenden oder sich persönlich in Haupt- bzw. Ehrenamt einzubringen. Mit dieser Akzeptanz und neuen Ressourcen ist es Kirche möglich, ihren Auftrag besser zu erfüllen, was wiederum die Legitimation hebt. Es ergibt sich eine Art selbst verstärkender Kreislauf. Für den Erfolg von Kirche ist es also essenziell die Interessen ihrer Stakeholder zu kennen und ausgewogen zu berücksichtigen.

Zusammenfassen lässt sich kirchliche CG wie folgt definieren:

Kirchliche Corporate Governance ist ein ethischer, rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen, der darauf abzielt, opportunistisches Verhalten einzelner Akteure in einer kirchlichen Organisation zu begrenzen. Dies wird durch die Integration und Ausrichtung aller Managementsysteme erreicht, um die Handlungen und den Ressourceneinsatz auf das Wohl aller relevanten Anspruchsgruppen ausgewogen auszurichten. Ziel ist es, die Glaubwürdigkeit

und damit die Legitimation der Organisation zu fördern, um ihren kirchlichen Sendungsauftrag bestmöglich zu erfüllen.

Dieses grundlegende Verständnis wird im Folgenden weiter ausgeführt und in einem vereinfachten Modell in Abbildung 1 schematisch zusammengefasst. Die Abbildung zeigt eine erste Abgrenzung zum Verständnis des VDD-Leitfadens.

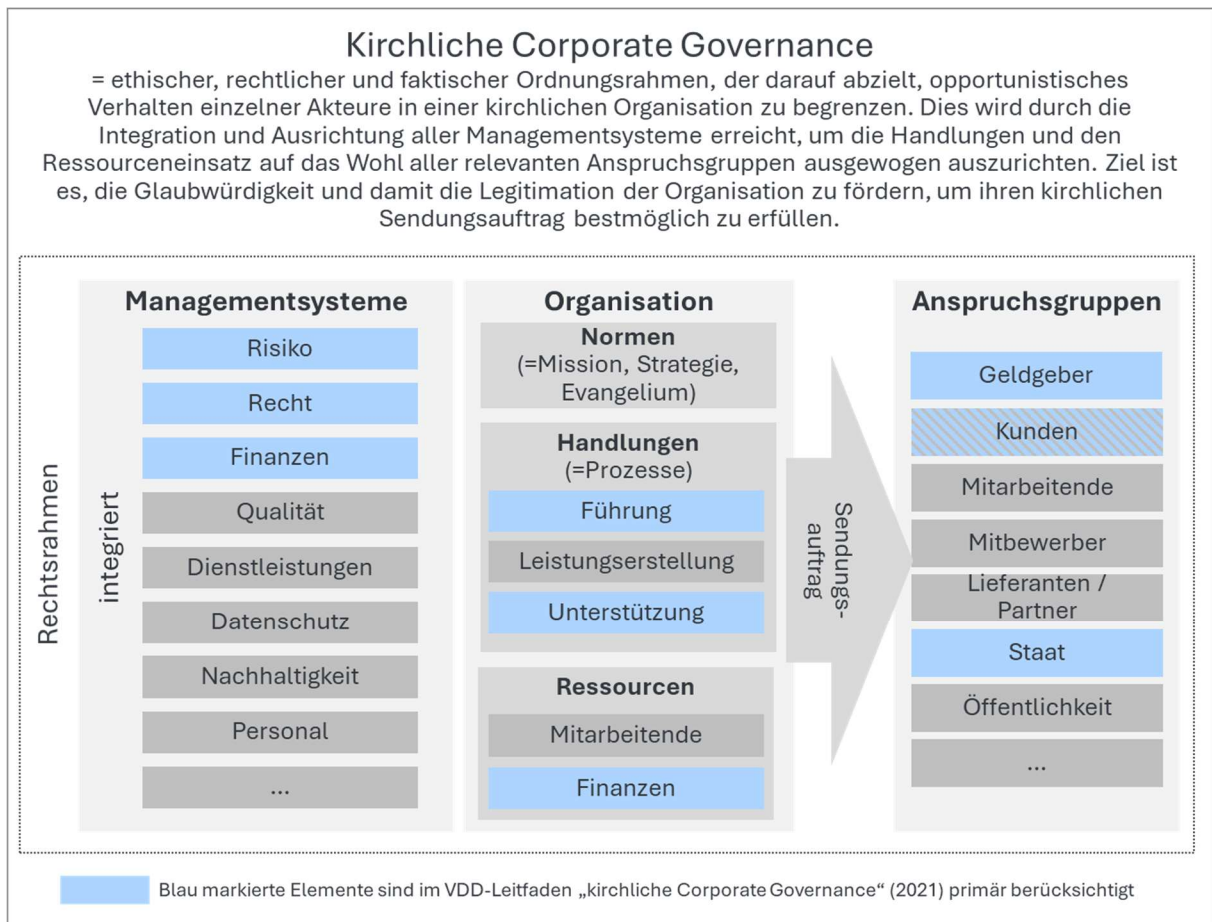


Abbildung 1 Verständnis von kirchlicher Corporate Governance im Vergleich zum Leitfaden (eigene Darstellung)

Managementsysteme dienen kirchlichen Führungskräften bei der Steuerung der Organisation in Richtung des Sendungsauftrags: Verkündigung des Evangeliums und die Welt an dessen Maßstab mitzugestalten (Mückl). Wie sich im Sendungsauftrag ausdrückt, ist Kirche nicht Selbstzweck oder dient allein einem überweltlichen Gott. Vielmehr hat sie einen Auftrag in dieser Welt, für und mit den Menschen. In Worten einer CG: Die kirchliche Organisation dient den Interessen ihrer Anspruchsgruppen. Dazu gehören von außen nach innen u.a. die Gesellschaft, der öffentliche Auftraggeber, die Nutzer kirchlicher Angebote, die Gläubigen der Diözese oder Landeskirche, die Haupt- und Ehrenamtlichen und weitere. Die Gläubigen sind als Kirchensteuerzahler gleichzeitig Geldgeber, aber auch der Staat refinanziert Leistungen der Kirche. Hinzu kommen die ehrenamtlichen Spender von Zeit und Ideen. Alle Anspruchsgruppen erwarten dafür zumeist in irgendeiner Weise eine Gegenleistung. Sei es monetär – z.B. Gehaltszahlung, Bezahlung von Lieferungen – oder ideell – z.B. Gemeinschaft, Sakramente, soziale und pastorale Angebote, persönliches Wachstum.

Dabei sind diese Akteure aufgrund ihrer zugeschriebenen Autorität oder anderer Formen ihren Willen durchzusetzen in unterschiedlichem Maße mit Macht ausgestattet. Macht ermöglicht es u.a. das Handeln einzelner Akteure in einer Organisation wie der Kirche auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Es gibt jedoch auch negative Seiten von Macht, wenn diese genutzt wird, um auf Kosten

anderer den eigenen Vorteil zu fördern. Eine kirchliche CG hat die Aufgabe die Managementsysteme einer kirchlichen Organisation so auszurichten, um solch opportunistisches Verhalten weitestgehend einzuschränken und eine ausgewogene Berücksichtigung der Stakeholder sicherzustellen.

Entsprechend der CG sichert das Finanzmanagement einer kirchlichen Verwaltung den zweckgebundenen Einsatz der finanziellen Mittel zum Wohle der Stakeholder. Dies bedeutet, dass Gelder dort eingesetzt werden, wo sie die größte Wirkung im Sinne des Auftrags für die Zielgruppen erfüllen. So ist zwischen Projekten wie Renovierungen von Kirchengebäuden, Bildungsprogrammen oder sozialen Initiativen abzuwägen. Zudem sorgt das Finanzmanagement für eine faire Entlohnung kirchlicher Mitarbeitenden sowie für die rechtzeitige Bezahlung von Lieferanten. So führte das Bistum Münster bis 2018 das sog. „Neue Kommunale Finanzmanagement“ nach HGB ein (Bistum Münster 6).

Ein Qualitätsmanagement stellt sicher, dass die verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen möglichst effektiv eingesetzt werden. Zum Beispiel könnte dies bedeuten, dass die Gelder für Erwachsenenbildung oder Fortbildungen für Seelsorger optimal genutzt werden, um die Qualität der Bildungsangebote zu verbessern. Auch die Organisation von Veranstaltungen wie dem Kirchentag können durch ein effektives Qualitätsmanagement so gestaltet werden, dass sie hohe Standards erfüllen und den Bedürfnissen der Menschen gerecht werden. Thomas Wienhardt hat beispielsweise ein Qualitätsmanagement für Pfarreien entwickelt (Wienhardt).

Das Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement einer Diözese oder Landeskirche zielt darauf ab, die Schöpfung für alle Menschen zu bewahren. Dazu könnten Maßnahmen gehören, die kirchlichen Liegenschaften energieeffizienter zu machen oder ökologische Initiativen wie die Anlage von Gemeindegärten oder Dachbegrünung zu fördern. Weitere Beispiele sind dem „Nachhaltigkeitsreport der Kirchen in Deutschland 2024“ zu entnehmen (de Nocker und Landen).

Kirchliche CG unterstützt Führungskräfte bei der Erfüllung des Sendungsauftrags, indem es die Managementsysteme darauf ausrichtet, opportunistisches Verhalten zu begrenzen und eine ausgewogene Berücksichtigung aller Stakeholder zu gewährleisten. Dadurch wird die Legitimation von Kirche gestärkt und es kann eine Antwort auf die Glaubwürdigkeitskrise gefunden werden.

5 Konzept von kirchlicher Corporate Governance im VDD-Leitfaden – 3. Fragestellung

Es ist der Anspruch des VDD-Leitfadens „den Verantwortlichen [...] in der verfassten Kirche ein Grundverständnis [...] ‚kirchlicher good Corporate Governance‘ zu vermitteln“ (Verband der Diözesen Deutschlands 9). Das im Leitfaden beschriebene Grundverständnis möchten wir im Folgenden darstellen und mit der zuvor entwickelten Konzeption des vorliegenden Beitrags abgleichen.

Während dieser Beitrag alle Managementsysteme und damit alle Akteure einer Organisation einbezieht, fokussiert der Leitfaden die „Weiterentwicklung kirchlicher Finanzordnungs- und Finanzverwaltungsstrukturen“ und richtet sich entsprechend an Führungskräfte, Mitarbeitende und Gremien der kirchlichen Vermögensverwaltung (9). Der Untertitel „Grundsätze guter Finanzwirtschaft in deutschen (Erz-)Bistümern“ unterstreicht diesen Fokus des Leitfadens.

Dabei orientiert sich der Leitfaden bewusst an bewährten außerkirchlichen Standards und möchte diese auf das kirchliche Umfeld übertragen (6). Der vorliegende Beitrag kommt zu dem Schluss, dass Kirche aufgrund seiner Besonderheiten als Organisation und dem damit verbundenen Selbstanspruch ein eigenes Grundverständnis kirchlicher CG – i.S. einer normativen Definition – entwickeln sollte, anstatt dieses vornehmlich außerkirchlich zu übernehmen.

Laut des Beitrags steht dabei im Kern der kirchliche Sendungsauftrag, dessen Umsetzung den Erfolg von Kirche festlegt. Diesem entspricht auch der Leitfaden, indem er betont, dass Kirche „kein Wirtschaftsunternehmen herkömmlicher Ausprägung sei und sich alles wirtschaftliche und finanzielle Wirken an den kirchlichen Zwecken auszurichten habe (12). Jedoch sagt der Leitfaden wenig dazu, wie diese Ausrichtung an den Zwecken über die Finanzen praktisch mit Hilfe CG passieren kann. Aus Sicht des Beitrags ist eine ausgewogene Ausrichtung an den Stakeholder-Interessen hier ausschlaggebend, welches über eine entsprechende Ausrichtung der Managementsysteme erfolgt.

Auch solle die kirchliche Aufsicht „dafür Sorge tragen, dass die Verpflichtung zum wirtschaftlichen Handeln und die Beachtung ökonomischer Grundsätze eine hohe Priorität habe“ (13). Aus Sicht des Beitrags ist „Wirtschaftlichkeit“ aber eine Frage der Effizienz, nicht der Effektivität, womit der kirchliche Sendungsauftrag aus dem Blick geraten könnte.

Übereinstimmend mit dem Beitrag stellt der Leitfaden fest: Die „Wechselbezüglichkeit (Akzessorietät) von kirchlicher Finanzverwaltung und kirchlichem Sendungsauftrag sollte wieder mehr in den Blick rücken“ (6). Der Leitfaden gibt jedoch keine praktischen Anhaltspunkte, wie dies erfolgen kann. Der vorliegende Beitrag schlägt hier eine konsequente und ausgewogene Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen vor, wozu es nötig ist die Wirkung finanzieller und inhaltlicher Entscheidungen auf das Wohl der Stakeholder bewertbar zu machen – i.S. eines sog. Wirkungs-Controlling)

In der Einleitung des Leitfadens wird angesprochen, in welcher Form die angestrebte Veränderung erfolgen soll. Es solle eine „Organisationsentwicklung in den einzelnen (Erz-)Bistümern“ (9) unterstützt werden. Der Ansatz der Organisationsentwicklung betrachtet Organisationen als ein System verbundener Teile, welche unterstützt werden, sich besser aufeinander abzustimmen (eigene Definition). Aus Sicht des Beitrags braucht es dafür eine integrierte Betrachtung und Abstimmung aller Managementsysteme von Kirche. Der Leitfaden des VDD stellt jedoch das Finanzmanagementsystem in den Vordergrund.

Mit der Zusammenfassung möchte dieser Beitrag eine Vermutung zu den Ursachen der abweichenden Grundverständnisse aufstellen: Der Leitfaden orientiert sich merklich einerseits an außerkirchlichen Standards insb. dem „Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex“ – kurz

D-PCGM –, andererseits an innerkirchlichen Regelungen insb. der Arbeitshilfe 182 „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht“ (12). Dabei übernimmt er wahrscheinlich unbewusst vorgeprägte Sichtweisen¹, dass CG sich vor allem auf eine regelkonforme Finanzverwaltung beziehe – diese Betrachtung gelingt dem Leitfaden aus Sicht der Autoren sehr gut. Soll jedoch ein wirklicher Übertrag in eine kirchliche CG unternommen werden und dem kirchlichen Bedeutungsverlust entgegenwirken, greift dieses Verständnis aus Sicht des vorliegenden Beitrags zu kurz. Ähnliches sagt die begleitende Pressemeldung zur Veröffentlichung des Leitfadens: Die „Etablierung im Finanzbereich ist dabei ein erster Schritt. Ziel ist es, [...] Corporate Governance in allen Feldern der kirchlichen Organisationsführung zu verankern [...]“ (Deutsche Bischofskonferenz).

Kirchliche CG sollte vielmehr alle Anspruchsgruppen und damit alle Aspekte der Organisationsführung berücksichtigen. Sicherlich haben Defizite im finanziellen Bereich ein hohes Potential für Vertrauensverlust, jedoch reichen die Ursachen für den aktuellen selbstverschuldeten Bedeutungsverlust von Kirche weit darüber hinaus.

Im wirtschaftlichen Bereich und der sozialen Marktwirtschaft dominiert aus der beruflichen Erfahrung der Autoren weiterhin eine vom Shareholder-Ansatz geprägte Sicht. An erster Stelle stehen die Gewinne der Geldgeber, andere Interessen gruppieren sich darum. Sprich, wie eine Gewinnmaximierung unter Berücksichtigung von Umwelt- oder Sozialaspekten verlaufen kann. Im Non-Profit Sektor und insb. bei den Kirchen dreht sich diese Logik um. Zuerst geht es um das Wohl der Anspruchsgruppen und sekundär um die Finanzen, welche für ein Handeln befähigen. Hier sind Finanzen Mittel-zum-Zweck und nicht der Zweck an sich. Auch der VDD-Leitfaden betont, dass die Finanzen dem Sendungsauftrag zu dienen haben, beantwortet jedoch zu wenig die Frage, wie gerade dieser sendungskonforme Mitteleinsatz sichergestellt werden kann, welcher das Wohl aller Anspruchsgruppen im Blick hat. Primär beschreibt er Ansätze für eine regelkonforme Finanzverwaltung, auch wenn immer wieder pastorale Aspekte angesprochen werden. Beispielsweise solle ein Frühwarnsystem auch pastorale Indikatoren berücksichtigen (Verband der Diözesen Deutschlands 60) – wenn auch diese wieder in finanziellen Auswirkungen eines Risikobudgets bewertet werden. Auch wenn der VDD-Leitfaden im Themenfeld Finanzmanagement wichtige Grundlagen für ein kirchen-spezifisches Verständnis von CG legt, so beinhaltet er nach den Erkenntnissen des vorliegenden Beitrags, dennoch nur einen Teilaspekt des Gesamtverständnisses.

Wir schlagen daher vor, das Konzept der kirchlichen CG aus dem VDD-Leitfaden zu erweitern. Im Sinne integrierter Managementsysteme, sollten alle relevanten Aspekte von Organisationsführung im Hinblick auf die Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen von Kirche integriert werden – und nicht primär eine finanzwirtschaftliche Perspektive eingenommen werden.

¹ Die Grundsätze der CG haben sich zuerst aus Erfahrungen von Wirtschaftsunternehmen gebildet, insbesondere der von börsennotierten Aktiengesellschaften. In letzter Zeit findet jedoch ein Übertrag auch Unternehmen mittlerer Größenordnung und auf andere Rechtsformen, u.a. gemeinnützige Gesellschaften, sowie den öffentlichen Sektor statt. Der D-PCGM wurde 2020 veröffentlicht der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ jedoch bereits 2002, welcher u.a. auf dem Aktiengesetz in letzter Fassung von 1965 basiert. Anzumerken ist, dass die Arbeitshilfe 182 erstmalig 2004 und der Diakonische Corporate Governance Kodex erstmalig 2005 verabschiedet wurden.

6 Zusammenfassung und Rückschlüsse auf die praktische Einführung einer kirchlichen Corporate Governance – 4. Fragestellung

Der vorliegende Beitrag untersucht das Verständnis von kirchlicher CG anhand des VDD-Leitfadens und schlägt eine normative Definition vor, die die Besonderheiten kirchlicher Organisationen berücksichtigt. Er argumentiert, dass die kirchliche CG alle Anspruchsgruppen und ihre Interessen ausgewogen berücksichtigen sollte, um die Glaubwürdigkeit und Legitimation der Kirche zu fördern und ihren Sendungsauftrag zu erfüllen. Der Beitrag kritisiert, dass der Leitfaden sich zu sehr auf die Finanzverwaltung fokussiere und die Anwendung außerkirchlicher Standards nicht ausreichend auf Kirche übertrage. Er empfiehlt, ein integriertes Managementsystem zu entwickeln, das alle relevanten Aspekte der Organisationsführung umfasst und die Wirkung der kirchlichen Tätigkeit auf die Anspruchsgruppen ins Zentrum stellt.

Wie kann dies praktisch aussehen? Einen Vorschlag für die Einführung von CG auf Basis der bisherigen Erkenntnisse ist Abbildung 2 zu entnehmen. Aktuell beginnen viele Bistümer einen Prozess zur Einführung einer kirchlichen CG und orientieren sich dabei, an den Empfehlungen des VDD-Leitfadens. Dabei könnte aus Sicht dieses Beitrags eine verkürzte Perspektive übernommen werden. Aus der Beratungspraxis der Autoren ist bekannt, dass entsprechende Einführungsprojekte oft in Verantwortung der Finanzabteilung liegen. Um eine integrierende Sicht und umfassende Organisationsentwicklung zu ermöglichen, sollte das Einführungsprojekt besser direkt bei der Bistumsleitung, z.B. in einer eigenen Stabsstelle, angesiedelt sein. Das Projektteam sollte dabei Vertreter aller Bereiche umfassen und multidisziplinär angelegt sein, zu welcher neben dem Bereich Finanzen, u.a. auch Personal, IT, Datenschutz, Pastoral oder Umweltmanagement gehören. Dabei wird es kaum praktikabel sein, ein integriertes CG-Konzept „auf dem Reißbrett“ zu entwerfen und dann „von oben“ einzuführen. Wir empfehlen mit einer Stakeholder-Analyse in zwei Schritten zu beginnen, als eigentlicher Zielpunkt der Einführung: [1] Was sind die (wichtigsten) Anspruchsgruppen der Kirche? Welche Interessen und legitimen Ansprüche haben diese? [2] Wie können die Interessen nach Gewichtung mit einem integrierten CG in Einklang gebracht werden? Wie sind bestehende Managementsysteme zu adaptieren und zu integrieren, damit einerseits opportunistisches Verhalten weitmöglichst begrenzt und das Wohl der Anspruchsgruppen nach ihrem Bedarf oder Beitrag zur Organisation maximiert wird? Dazu ist es nötig, die Ausgangssituation der Managementsysteme in der kirchlichen Verwaltung zu kennen. Zentral ist zudem die Frage nach der Wirkung der kirchlichen Tätigkeit auf die Anspruchsgruppen. Wie gesagt ist es nicht ausreichend, einen regelkonformen Einsatz der Finanzmittel sicherzustellen, vielmehr ist die Frage zu beantworten, wie lässt sich mit den vorhandenen Mitteln der größtmögliche Impact für die Anspruchsgruppen erzeugen. Hierzu ist es sinnvoll, ein Wirkungs-Controlling für die Angebote des Bistums einzuführen. Dass dieses mit Spannungen und spezifischen Herausforderungen verbunden ist, zeigen Hespig und de Nocker in entsprechenden Beiträgen. Von dort aus lassen sich Möglichkeiten für eine stärkere Integration der bestehenden Systeme und die Realisierung von Synergien ermitteln. So lassen sich gleichzeitig Effizienz – z.B. Doppelarbeiten abbauen – und Effektivität der CG erhöhen. So ließe sich CG zu einem wirksamen System entwickeln, um dem aktuellen Bedeutungsverlust entgegenzuwirken.

1	Genehmigung und Unterstützung durch die Führungsebene	Der Bedarf für eine CG wird der Leitungsebene präsentiert und eine offizielle Beauftragung eingeholt. Dies stellt sicher, dass die Führungsebene voll hinter dem Projekt steht.
2	Bildung CG-Arbeitsgruppe	Das Einführungsprojekt wird direkt bei der Bistumsleitung angesiedelt und z.B. durch eine eigene Stabsstelle koordiniert. Eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe wird zusammengestellt, um die Implementierung zu steuern.
3	Initiale Analyse und Zielsetzung	Der erste Schritt ist eine ausführliche Bedarfsanalyse, um Schwächen in der aktuellen Verwaltungsstruktur zu identifizieren (z.B. mittels Governance-Checks). Daraus ergeben sich klare Ziele, z.B. zur Verbesserung der Transparenz, Verantwortlichkeit oder Effizienz.
4	Wirkungs-Controlling und Change Management	Ein Wirkungs-Controlling wird parallel zur Umsetzung eingeführt, um die Wirkung der CG-Struktur auf die Stakeholder bewerten zu können. Change Management und -Kommunikation sind unerlässlich, um den Übergang zu den neuen CG-Richtlinien reibungslos zu gestalten.
5	Entwicklung eines integrierten CG-Management-systems	Ein integriertes CG-Managementsystem, das alle relevanten Aspekte der Organisationsführung umfasst und auf die CG-Grundsätze überprüft, wird entwickelt. Dies beinhaltet die Recherche von Best Practices und die Ausarbeitung von Richtlinien zu Themen wie Code of Conduct, Risikomanagement, Konfliktlösung und Berichterstattung.
6	Implementierung und Überwachung	Nach einer Pilotphase, in der das integrierte Managementsystem in einem kleinen Bereich getestet wird, erfolgt die vollständige Implementierung in der gesamten Verwaltung. Eine kontinuierliche Überwachung und regelmäßiges Feedback gewährleisten die Einhaltung der Richtlinien und ermöglichen notwendige Anpassungen.
7	Evaluation und kontinuierliche Verbesserung	Mechanismen für eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der CG-Richtlinien werden etabliert. Die Erkenntnisse aus diesen Überprüfungen fließen in kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen ein.

Abbildung 2 Einführung von Corporate Governance (CG) in einer kirchlichen Organisation (eigene Darstellung)

7 Literaturverzeichnis

- Bistum Münster. *Haushaltsplan Hauhaltsjahr 2024 2024 - nordrhein-westfälischer Teil*.
https://www.bistum-muenster.de/fileadmin/user_upload/Website/Downloads/Bistum/BGV/600-Verwaltung/Bistumshaushalt/2023-12-05-Haushaltsplan-2024-Gesamtdokument.pdf.
Zugegriffen 8. August 2024.
- de Nocker, Thomas; Landen, Lukas. *Nachhaltigkeitsreport der Kirchen in Deutschland 2024*. 2denare GmbH, 2024, www.2denare.de/nachhaltigkeit.
- Deutsche Bischofskonferenz. „Deutsche Bischofskonferenz veröffentlicht Handreichung ‚Kirchliche Corporate Governance‘“. *Pressemeldung Nr. 194*, 11. November 2021,
<https://www.synodalerweg.de/service/aktuelles/meldung/deutsche-bischofskonferenz-veroeffentlicht-handreichung-kirchliche-corporate-governance>.
- Evangelische Kirche Deutschland. *Bericht des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland, Teil B (schriftlich)*. 4. Tagung der 12. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland 12. bis 15. November 2017, EKD Geschäftsstelle der Synode, 4. Oktober 2017,
https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/TOP%2002%20-%20II%20B%20-%20schriftlicher%20Ratsbericht.pdf.
- Evangelischer Pressedienst. „Evangelischer Theologe über Kirchenaustritte: ‚Vielen Menschen sind Kirche und Religion gleichgültig‘ | Sonntags“. *Sonntagsblatt*,
<https://www.sonntagsblatt.de/artikel/kirche/evangelischer-theologe-ueber-kirchenaustritte-vielen-menschen-sind-kirche-und>. Zugegriffen 17. Juli 2024.
- Grafenstein, Philipp. „Wer rettet die Kirche?“ *Die Eule*, 3. Juli 2023, <https://eulemagazin.de/wer-rettet-die-kirche/>.
- Hesping, Steffen. „Controlling – Der Seelsorge zu Diensten“. *Newsletter für Management und Kirche - 2denare GmbH*, 17. April 2024, <https://www.2denare.de/newsletter/controlling-der-seelsorge-zu-diensten/>.
- Hesping, Steffen; de Nocker, Thomas; Warmbrunn, Maximilian. „Wirkungsorientierung in der Pastoral“. *KVI im Dialog*, Nr. 01/2022, Februar 2022,
https://kvidigital.de/archiv/KVIID_22/KVIID01-22_Hesping_Warmbrunn_Nocker.pdf.
- Hesping, Steffen; de Nocker, Thomas. „Kirchliches Controlling – Studie zu Grundlagen, aktuellen Herausforderungen und Perspektiven“. zap:workingpaper 2025
- International Organization for Standardization, Herausgeber. *ISO 9000:2015(en), Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*.
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>. Zugegriffen 7. Juni 2024.
- Juchem, Roland. „Steinmeier spricht mit Papst über Glaubwürdigkeit der Kirche“. *domradio.de*, 25. Oktober 2021, <https://www.domradio.de/artikel/stippvisite-rom-steinmeier-spricht-mit-papst-ueber-glaubwuerdigkeit-der-kirche>.
- Kehl, Medard. „Kirche auf der Suche nach neuer Glaubwürdigkeit: Juni“. *Stimmen der Zeit*, Bd. 136, 2011, S. 377-389,.

- Koubek, Anni, und Wolfgang Pölz. *Integrierte Managementsysteme: von komplexen Anforderungen zu zielgerichteten Lösungen*. Hanser, 2014.
- Kreipl, Claudia. *Verantwortungsvolle Unternehmensführung: Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28140-3>.
- Kruip, Gerhard. „Ins Mark getroffen: Eine unvermeidliche Beziehung“. *Herder Korrespondenz*. Herder, <https://www.herder.de/hk/hefte/archiv/2011/4-2011/ins-mark-getroffen-wie-kann-die-kirche-moralische-autoritaet-zurueckgewinnen/>. Zugegriffen 17. Juli 2024.
- Mückl, Stefan. „Öffentlichkeitsauftrag der Kirchen“. *Staatslexikon online*, 8. Juni 2022, https://www.staatslexikon-online.de/Lexikon/%C3%96ffentlichkeitsauftrag_der_Kirchen.
- Redenius-Hövermann, Julia. „Katholische Kirche und Corporate Governance“. *Stimmen der Zeit*, Bd. 238, Nr. 4, 2020, S. 279–88.
- Verband der Diözesen Deutschlands, Herausgeber. *Kirchliche Corporate Governance. Grundsätze guter Finanzwirtschaft in deutschen (Erz-)Bistümern*. 1. Oktober 2021.
- von Werder, Axel. „Definition: Corporate Governance“. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617>, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617/version-367554>. Zugegriffen 7. Juni 2024.
- Wienhardt, Thomas. *Qualität in Pfarreien: Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral*. Echter, 2017.
- Zollitsch, Robert. *Zukunft der Kirche – Kirche für die Zukunft - Plädoyer für eine pilgernde, hörende und dienende Kirche*. 20. Oktober 2010, https://www.dbk-shop.de/media/files_public/0a7efe8d5449b60753eff1371962a62d/DBK_427.pdf.

8 Autorendetails

Steffen Michael Hesping (geb. 1984) ist Wirtschaftsingenieur und Senior-Berater beim Beratungsinstitut 2denare. Er hat Erfahrungen als Wissenschaftler der Fraunhofer-Gesellschaft, Referent in der Zukunftswerkstatt SJ des Jesuitenordens, Unternehmensberater bei Accenture und Offizier der Luftwaffe. Aktuell studiert er katholische Theologie im Fernkurs. <https://orcid.org/0000-0002-6341-6367>

Prof. Dr. Thomas de Nocker (geb. 1982) ist Professor für allg. BWL, insb. Strategisches Management und Nachhaltigkeit an der FOM-Hochschule in Essen. Als Geschäftsführer des Beratungsinstituts 2denare arbeitet er an der Schnittstelle von praktischer Theologie und kirchlichem Management.