



21

Juli 2025

Kirchliches Controlling

Studie zu Grundlagen, aktuelle
Herausforderungen und
Perspektiven

Steffen Hesping
Prof. Dr. Thomas de Nocker

RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM

RUB

zap:workingpaper

1 Zusammenfassung

1.1 Abstract (dt)

Die katholische und evangelische Kirche in Deutschland ist mit einem Bedeutungsverlust und sinkenden Ressourcen konfrontiert. Eine zielgerichtete Steuerung der komplexen kirchlichen Strukturen und ihrer Verwaltungen gewinnt daher an Bedeutung. Kirchliche Führungskräfte benötigen relevante (quantitative) Informationen als Entscheidungsunterstützung, um ihre Organisationen bestmöglich am christlichen Sendungsauftrag auszurichten. Aus diesem Grund etablieren kirchliche Verwaltungen zunehmend Controlling-Fähigkeiten. Dabei sind spezifische Herausforderungen zu überwinden. Die Grundlage dieser Studie bilden die Befragung und ein Workshop mit Controlling-Verantwortlichen katholischer Diözesen sowie die Reflexion relevanter Theorien und eigene Beratungserfahrung der Autoren. Aufbauend beschreibt diese am Beispiel katholischer Diözesen die aktuelle Situation der Umsetzung des Controllings, leitet vier spezifische Herausforderungen ab und entwickelt vier entsprechende Lösungsansätze. Die sich ergebenden Implikationen für die Praxis münden in einem vierschrittigen Einführungsprozess für ein kirchliches Controlling. Diese Studie möchte Führungskräfte in kirchlichen Organisationen und deren Verwaltungen unterstützen, ein erfolgreiches Controlling aufzubauen und damit einen Beitrag zur zukünftigen Entwicklung der christlichen Kirchen in Deutschland leisten.

Schlagwörter: Controlling, kirchliches Controlling, Management, Steuerung, katholische Kirche, Deutschland, Non-Profit, kirchliche Organisation, Diözesen, Bistümer, Verwaltung, Wirkungs-Controlling, Einführung, Umsetzung, Studie, Umfrage

1.2 Abstract (en)

The Catholic and Protestant churches in Germany are confronted with a loss of relevance and declining resources. Goal-oriented steering of the complex church structures and their administrations is therefore becoming increasingly important. Church leaders need relevant (quantitative) information to support their decision-making to best align their organizations with the Christian mission. For this reason, church administrations are increasingly establishing controlling capabilities. There are specific challenges to overcome in this process. This study is based on a survey and a workshop with controllers from Catholic dioceses as well as a reflection on relevant theories and the authors' own consulting experience. Based on the example of Catholic dioceses, the study describes the current situation regarding the implementation of controlling functions, identifies four specific challenges and develops four corresponding solutions. The resulting practical implications lead to a four-step introduction process for church controlling. The study aims to support managers in church organizations and their administrations in setting up a successful controlling system and thus contributing to the future development of Christian churches in Germany.

Keywords: controlling, church controlling, management, catholic church, Germany, non-profit, church organization, dioceses, bishops, administration, impact controlling, implementation, study, survey

2 Einleitung

Die katholische und evangelische Kirche in Deutschland verlieren an gesellschaftlicher Bedeutung. Gründe sind externe Faktoren wie die voranschreitende Säkularisierung oder eine veränderte persönliche Spiritualität, genauso wie interne Aspekte wie Missbrauch, Finanzskandale oder als überkommen empfundene Moralvorstellungen. Diese haben einen nachhaltigen Einfluss auf die Gestalt der Kirche, welche sich u.a. an der hohen Zahl an Austritten und damit perspektivisch schwindenden finanziellen sowie personellen Ressourcen zeigen. Studien prognostizieren einen deutlichen Rückgang der Kirchensteuereinnahmen und sinkende Bereitschaft sich haupt- oder ehrenamtlich in der Kirche zu engagieren (Forschungszentrum Generationenverträge; Bertelsmann Stiftung). Gleichzeitig bleibt es Aufgabe der Kirchen sich zu erneuern, um ihren Sendungsauftrag auch in verkleinerter Gestalt und einer sich verändernden Gesellschaft zu erfüllen.

Auf dem Weg der Erneuerung der deutschen katholischen Kirche (im Folgenden auch kurz „Kirche“ genannt), haben ihre Diözesen als Teilkirchen und öffentliche Körperschaften sowie ihre Verwaltungen als handelnde Organe eine zentrale Bedeutung. Insbesondere weil diese die Verteilung der Kirchensteuermittel koordinieren, welche den größten Teil des kirchlichen Einkommens ausmachen (Bistum Regensburg). Immer mehr Kirchenmitglieder fordern von den Diözesen und ihren Führungskräften ein „wirtschaftliches“ Denken und Handeln, also danach zu streben die verbleibenden Ressourcen bestmöglich für ihren Auftrag einzusetzen. Gleichzeitig fordern sie Rechenschaft über einen effektiven und effizienten Einsatz der ihr anvertrauten Ressourcen. So bezweifelt Joachim Wiemeyer, emeritierter Professor für Sozialethik, in einer aktuellen Sonderausgabe der Herder Korrespondenz zum Thema „Geld und Kirche“, dass die Kirchen „bei der Verwendung ihrer Einnahmen und beim Einsatz ihres Vermögens der aus dem Evangelium und der kirchlichen Tradition erwachsenden sozialen Verpflichtung hinreichend gerecht werden“ und fordert „landesweite einheitliche Kriterien der Rechenschaftslegung“ (Wiemeyer 39). Wie noch gezeigt wird, kann ein Controlling durch die Bereitstellung von (quantitativen) Informationen und Steuerungsmechanismen zu einem „wirtschaftlichen“ Handeln in den Diözesen befähigen, weshalb dort aktuell die Controlling-Fähigkeiten ausgebaut werden.

Aus den Spezifika der Diözesen als Organisation und ihrer Umwelt ergeben sich Herausforderungen für eine erfolgreiche Controlling-Einführung. Ihre Führungskräfte benötigen daher eine Analyse dieser Herausforderungen im spezifischen Kontext der katholischen Diözesen in Deutschland. Wir möchten in dieser Studie entsprechende Herausforderungen identifizieren, ihre jeweiligen Zusammenhänge kurz erkunden und erste Lösungsansätze aufzeigen. Damit sollen diözesane Führungskräfte wichtige Impulse für den Aufbau eines erfolgreichen Controllings in ihren Diözesen erhalten, um damit einen Beitrag zur Neuausrichtung der Kirche zu leisten. Die Erkenntnisse können genauso für andere kirchliche Organisationen, wie die evangelischen Landeskirchenämter, Caritas, Diakonie, Verbände oder Orden wertvoll sein.

Entsprechend behandeln wir vier Fragestellungen: [1] Was sind die Besonderheiten eines diözesanen Controllings? [2] Was ist der aktuelle Stand des Controllings in den deutschen Diözesen? [3] Welche Herausforderungen gibt es derzeit bei der Einführung von Controlling in den Diözesen? [4] Welche Lösungsansätze bestehen für die identifizierten Herausforderungen?

Den Fragestellungen nähern wir uns mit den Erfahrungen zahlreicher Beratungsprojekte in kirchlichen Organisationen. Da wir ein bisher wenig untersuchtes Themenfeld betrachten, gehen wir explorativ vor. Anhand unseres Vorwissens stellen wir grundsätzliche Thesen zu den Fragestellungen auf und holen mittels einer Umfrage dazu ein erstes Stimmungsbild von Fachleuten ein. Die Umfrageergebnisse werden anschließend mit den Fachleuten in einem Workshop diskutiert, daraus Erkenntnisse abgeleitet und die aufgestellten Thesen entsprechend weiterentwickelt. Der Übertrag

auf die Praxis erfolgt über die Aufstellung eines Einführungsprozesses für ein diözesanes Controlling, bei welchem die entwickelten Lösungsansätze einfließen.

Nach Klärung von Motivation und Zielsetzung der Studie (Kap. 2) wird zunächst der nötige Bezugsrahmen (Kap. 0) vorgestellt, um die Untersuchungsergebnisse (Kap. 4.1) anschließend zu interpretieren. Hieraus ergeben sich der aktuelle Stand (Kap. 4.2), Herausforderungen (Kap. 4.3) und Lösungsansätze (Kap. 4.4), woraus praktische Empfehlungen (Kap. 5) abgeleitet werden. Damit folgt die Anordnung der Kapitel den Fragestellungen der Studie.

3 Theoretischer und praktischer Bezugsrahmen

Um Herausforderungen und entsprechende Lösungsansätze für die Praxis des diözesanen Controllings aus der erfolgten Befragung sowie dem Workshop zu ermitteln, ist es nötig, zunächst die Spezifika einer Diözese als Organisation zu kennen, ein Verständnis von Controlling als Steuerungsfunktion zu entwickeln sowie die Zusammenhänge zwischen Beidem zu betrachten.

3.1 Die katholische Kirche und ihre Diözesen als Organisation

Zahlreiche Studien zeigen das herausfordernde sozio-ökonomische Umfeld, in welchem sich die deutsche katholische Kirche befindet (vgl. Kap. 2). Vorausgesetzt wird im Folgenden für die deutschen Diözesen ein Umfeld mit einer ökonomisch angespannten Situation aufgrund rückläufiger Einnahmen sowie ein zunehmender Bedeutungsverlust in der Gesellschaft.

Es bestehen vielfältige Sichtweisen darauf, was unter „Kirche und Diözese als Organisation“ zu verstehen ist, u.a. aus Theologie (mit konfessionellen Unterschieden), Soziologie, Betriebswirtschaft oder Politikwissenschaft. Zudem sind die Kirche und ihre Diözesen durch eine Vielfalt an Gestalten geprägt, u.a. Verbände, Weltkirche, Hilfswerke, Gemeinschaften, Orden und Sozialunternehmen oder auch Museen und Friedhöfe. Dieses erschwert eine einheitliche und eindeutige Definition. Wir versuchen uns daher einer Definition beschreibend (deskriptiv) anzunähern. Zunächst definieren wir den in der Organisationstheorie besser untersuchten Begriff der „Organisation“ und übertragen die dort genannten Merkmale auf Kirche.

In Anlehnung an Schreyögg und Geiger (vgl. Schreyögg und Geiger 11 ff.) betrachten wir eine Organisation als Zusammenschluss von Menschen unter einem gemeinsamen, die Interaktion ordnenden Regelwerk, um ein gemeinsames Ziel bzw. Auftrag in der Gesellschaft zu verwirklichen. Sie kann daher auch als soziales System verstanden werden. Das Regelwerk ist sowohl von außen durch die allgemeine Gesetzgebung (insb. Rechtsperson), als auch von innen durch vereinbarte Strukturen bestimmt – u.a. formale Aufbau- und Ablauforganisation sowie informelle Organisationskultur). Diese Definition beinhaltet beide grundsätzlichen Verständnisse aus der Organisationstheorie, welche sich gegenseitig ergänzen (Schreyögg und Geiger 5–11): Der [1] institutionelle Organisationsbegriff hilft, die Organisation als Ganzes und ihre Rolle in der Gesellschaft zu verstehen, während der [2] instrumentelle Organisationsbegriff sich auf die internen Prozesse und Strukturen konzentriert, die zur Zielerreichung notwendig sind.

Nach der katholischen „Lehre von der Kirche“ (theolog. Ekklesiologie) ist Kirche (lat. ecclesia) die Gemeinschaft derer, welche von Jesus Christus durch das Evangelium einerseits aus der Welt herausgerufen werden, d.h. sich einer transzendent-göttlichen Wirklichkeit zuwenden (u.a. durch Gottesdienst), andererseits einen klaren Sendungsauftrag in der Welt haben (z.B. Dienst am Nächsten, politischer Auftrag). Um diesen Auftrag zu erfüllen haben die Christen eine weltliche Organisation – auch „verfasste Kirche“ genannt (Neuner).

Die Merkmale der verwendeten Definition einer „Organisation“ lassen sich nun auf die Ausprägungen von der katholischen Kirche in Deutschland übertragen:

Zusammenschluss von Menschen: Zur Kirche gehört eine Vielzahl an Akteuren. Dort ist zunächst allgemein die Gemeinschaft aller Christen zu nennen. Formell lässt sich hier noch nach Getauften und Ungetauften unterscheiden. Dazu gehören auch diejenigen, welche nicht offiziell Mitglieder der Kirche sind. Es gibt auch Menschen, welche der Kirche verbunden sind, z.B. als Mitarbeitende, aber nicht getauft sind. Weiter lässt sich bei den Mitarbeitenden nach Haupt- und Ehrenamtlichen unterscheiden sowie nach kirchlichem Stand, den Laien und Klerikern.

Äußeres Regelwerk: Bezogen auf die „äußerliche“ Rechtsperson können Religionsgemeinschaften in Deutschland unter bestimmten Voraussetzungen vom Staat einen Status als Körperschaft des öffentlichen Rechts – kurz KdöR – erhalten (Bundesministerium des Innern und für Heimat) – dieses ist für die katholischen Diözesen der Fall. Laut can. 116 CIC – Codex Iuris Canonici – ist eine Diözese gleichzeitig eine eigene kirchliche Rechtsperson, wie z.B. auch eine Pfarrei. Darüber hinaus sind kirchliche Organisationen staatsrechtlich häufig als gemeinnützige Körperschaften (insb. Verein, Stiftung) und/oder kirchenrechtlich als Verein oder Stiftung organisiert. Kirchliche und staatliche Rechtspersonen sind im Prinzip voneinander unabhängig. D.h. sie kann nur kirchlich, nur staatlich oder beides zugleich sein.

Innerer Struktur: Bezogen auf die „innere“ Struktur, ist die Leitung der weltweiten katholischen Kirche grundsätzlich kollegial organisiert, als Gemeinschaft aller Bischöfe unter der Führung des Papstes (Konfessionskundliches Institut). Territorial ist die Kirche in Verwaltungsbezirke gegliedert, die sog. Diözesen – auch Bistum genannt, wenn vom Jurisdiktionsgebiet die Sprache ist) (Zimmermann). Die Katholiken sowie ihre Gemeinden und anderen kirchlichen Organisationen sind auf dem Gebiet einer Diözese kirchenrechtlich einem Bischof unterstellt (i.S. einer Gebietskörperschaft). Diesem kommt nach can. 381 § 1 CIC in der ihm anvertrauten Diözese alle Leitungsgewalt zu – gesetzgebend, ausführend und richterlich.

Die Aufgabenteilung in den deutschen Diözesen ist subsidiär organisiert und wird durch das Handeln der kirchlichen Akteure – haupt- und ehrenamtlich – in den unterschiedlichen Kirchengemeinden, Verbänden, Gemeinschaften und Einrichtungen bestimmt (Nell-Breuning). Die Diözesanverwaltung – auch Ordinariat oder Generalvikariat genannt – regelt und unterstützt im Auftrag des Diözesanbischofs bzw. Generalvikars dieses Handeln in verschiedenen Formen: eher indirekt z.B. durch den Erlass von Rechtsverordnungen oder die Genehmigung von Satzungen kirchlicher Organisationen bzw. direkt durch eigene Tätigkeit, wie z.B. Gründung eigener Einrichtungen, Gestellung von Personal, Angebot konkreter Dienstleistungen. Den allgemeinen Handlungsrahmen für die Akteure bildet dabei einerseits das staatliche und andererseits das kirchliche Recht.

Die Verwaltung ist das Vollzugsorgan einer Diözese durch den Bischof bzw. stellvertretend durch den Generalvikar (can. 475 § 1 CIC) sowie weitere Organe geleitet – u.a. Vermögensverwaltungsrat, Kirchensteuerrat. Entsprechend can. 1254 §1 und §2 CIC haben diese zu gewährleisten, dass das kirchliche Vermögen allein und bestmöglich zur Erfüllung des kirchlichen Sendungsauftrags verwendet wird. Unterstützt werden sie dabei laut can. 460 – 572 CIC durch weitere Ämter und Gremien – z.B. Ökonom, Konsultatorenkollegium – sowie die Führungskräfte und Mitarbeitende der Diözesanverwaltung (Verband der Diözesen Deutschlands 21 ff.). Wie noch gezeigt wird, nimmt das Controlling hier eine besondere Rolle ein, welche die Diözesanleitung bei der Entscheidungsfindung mit relevanten (quantitativen) Informationen unterstützt.

Auftrag / Ziel: Der Auftrag der katholischen Kirche und als Teilkirche auch für die Diözesen (auf einem festgelegten Gebiet) ist es, alle Menschen zur Gemeinschaft mit Gott und untereinander zu führen, mit Hilfe der Grundvollzüge von Kirche: Zeugnis, Liturgie, Diakonie, Gemeinschaft (Zweites Vatikanisches Konzil). Als Teil des in der EU und Deutschland festgelegten Subsidiaritätsprinzips hat sie zudem vielfältige öffentliche Aufgaben übernommen – z.B. Schulbildung, Krankenpflege und Sozialberatung – und erhält damit auch einen öffentlichen Auftrag (Becher). Angelehnt an die öffentliche (staatliche) Verwaltung, obliegt der Diözesanverwaltung als ausführendes Organ der Vollzug der durch die Judikative (d.h. Bischof bzw. Staat) erlassenen Gesetze und Regelungen (sog. Besorgung fremder Angelegenheiten) – u.a. auch die Zuteilung des Kirchensteueraufkommens. Gleichzeitig übernimmt sie aber auch Querschnitts- und Servicefunktionen für die Organisationen in ihrer Trägerschaft (z.B. Finanzverwaltung, Personalverwaltung oder pastorale Handreichungen) und

hat eigene Aufgaben (sog. Besorgung eigener Angelegenheiten), z.B. als politische Interessenvertretung (vgl. Websites und Organigramme der Diözesen).

Weitere Beobachtungen: Aufgrund der Vielfalt an Trägern in einer Diözese, welche an der Verwirklichung des kirchlichen und öffentlichen Auftrags mitwirken, lässt sich Kirche als eine Art Organisation von Organisationen mit vielfältigen Strukturen (Ebertz) begreifen und ähnelt als solche eher einem Franchise-Unternehmen mit der Dachmarke „katholisch“ oder einer Bewegung (Hemel). Allein unter dem Dach der katholischen Kirche in Deutschland lassen sich mehr als 10 000 katholische Rechtsträger vermuten: 27 Diözesen und mehrere tausend Pfarreien, hunderte Ordensgemeinschaften, große Vereine und Verbände sowie zahllose Einrichtungen wie Krankenhäuser, Schulen, Kindergärten oder soziale Einrichtungen. Auf übergeordneter Ebene wird diese „Superorganisation“ durch das weltweite bzw. diözesane Kirchenrecht und die öffentliche Gesetzgebung strukturiert und inhaltlich durch die kirchliche Glaubens- und Soziallehre sowie die öffentliche Politik verbunden.

Auch lässt sich Kirche in Deutschland als Non-Profit Organisation (NPO) bezeichnen und damit von der For-Profit Organisation abgrenzen. Zur Bewertung dienen hier die vier NPO-Kriterien nach John Hopkins (vgl. Meyer u. a. 9), welche nachfolgend aus kirchlicher Perspektive diskutiert werden:

1. *Nicht auf Gewinn ausgerichtet und entsprechend keine Gewinnausschüttung:* Die Anerkennung als KdöR bescheinigt einer Diözese öffentliche und damit gemeinnützige Ziele zu verfolgen. Gleiches gilt für die vielen Organisationen der Kirche welche als gemeinnützig anerkannt sind (z.B. Caritas-Verband). Diese „Öffentlichkeit“ spiegelt auch der Auftrag von Kirche, das Evangelium zu verkünden und daraus abgeleitet die Mitgestaltung der Gesellschaft. Das Kirchenvermögen hat allein diesem Zweck zu dienen (can. 1254 § 1 CIC). Im Unterschied zur Wirtschaft geht es ihr folglich nicht darum, Einkünfte für „ihre Eigentümer“ zu erzeugen und auszuschütten – vielmehr wäre es vermutlich nicht nur theologisch, sondern auch aufgrund der Vielfalt schwierig die „Eigentümer“ von Kirche zu definieren.
2. *Sachzieldominanz:* Sachziele sind ideeller Natur und leiten sich aus der Mission einer Organisation ab, während Formalziele die finanzwirtschaftlichen Ziele (z.B. Gewinn, Umsatz) umfassen (Krems). Bei der katholischen Kirche und ihren Diözesen stehen Sachziele im Vordergrund (vgl. wieder den Auftrag von Kirche), während Formalziele nachrangig Mittel zum Zweck der Auftrags Erfüllung sind.
3. *Freiwilligkeit:* Die katholische Kirche ist primär durch Freiwilligkeit gekennzeichnet, auch wenn die Diözesanverwaltung stark durch Hauptamtlichkeit geprägt ist. Dieses zeigt sich im Vorhandensein von ehrenamtlichem Engagement, insbesondere auf der Umsetzungsebene, sowie freiwillige Mitgliedschaft und freiwillige Zeit-/Geld-/Sachspenden. Freiwilligkeit ist für eine NPO zentral, um ihren Auftrag zu erfüllen, da keine Einkünfte im Maße einer For-Profit Organisation bestehen.
4. *Selbstverwaltung / Entscheidungsautonomie:* Das Kriterium besagt, dass zentrale Entscheidungen innerhalb der Organisation und unabhängig von externen Stellen getroffen werden. Dazu gehört beispielsweise eine unabhängige Führung und über Ziele selbst entscheiden zu können. Eine Außenkontrolle würde diesem widersprechen. Entsprechend can. 368ff CIC besitzen die Diözesen als Teilkirchen eine große Autonomie innerhalb der katholischen Gesamtkirche – u.a. gesetzgebende Gewalt des Diözesanbischofs (vgl. can. 381 § 1 CIC). Der deutschen katholischen Kirche ist durch das deutsche Grundgesetz Artikel 4 und 140 ebenfalls eine umfassende Selbstverwaltung garantiert. Zwar besteht eine Verflechtung der deutschen Diözesen mit öffentlichen Aufgaben und damit eine Abhängigkeit zum Staat (z.B. Mittelzuwendung für bestimmte Zwecke), diese sind aber auf die jeweilige übernommene Aufgabe beschränkt (z.B. Kindertagesstätten). Die wesentliche Entscheidungsgewalt (z. B. Festlegung der Mission, strategische Planung und interne Verwaltung) wird aus unserer Sicht dadurch nicht beeinflusst.

3.2 Controlling als Teil der Organisationssteuerung

Controlling kann als Unterthema der Organisationssteuerung – im betriebswirtschaftlichen Kontext auch „Unternehmenssteuerung“ genannt – verstanden werden (Steuernagel 5). Steuern ist die Beeinflussung des Verhaltens eines Systems, also eine aufeinander bezogene Struktur von Komponenten (Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, „steuern“; Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, „System“). Organisationssteuerung bedeutet folglich ein soziales System (hier Diözese) ausgehend von einem aktuellen Zustand (sog. „Ist“) in Richtung des gewünschten Zustands (sog. „Soll“) zu verändern. Dazu ist es erforderlich die Systemkomponenten weitestgehend zu objektivieren, um damit zu arbeiten. Wie in Kap. 3.1 beschrieben, sind in einer Organisation diese Komponenten grundsätzlich formeller (u.a. Organigramm, Prozesse, Finanzdaten) oder informeller (u.a. Werte, Überzeugungen, Normen) Natur. Während die formellen Elemente oft klar definiert und damit leichter objektivierbar sind, ist dies bei informellen Elementen gerade nicht der Fall. Entsprechend benötigt die Organisationssteuerung auch unterschiedliche Herangehensweisen, nämlich qualitative und quantitative Methoden, welche sich gegenseitig i.S. einer ganzheitlichen Sicht auf die Organisation ergänzen. Das hergeleitete Verständnis entspricht Steuernagel und ist in Abbildung 1 dargestellt.

Entsprechend wird hier Controlling mit der quantitativen Organisationssteuerung gleichgesetzt. Controlling stellt die Zielerreichung der Organisationssteuerung sicher, indem es diese in drei Kernfunktionen unterstützt: [1] Planung – Soll als messbaren Zielwert festlegen, [2] Kontrolle – Ist messbar machen und mit dem Soll abgleichen (Abweichungsanalyse), [3] Information – Informationen für Entscheider zur Verfügung stellen (Horváth u. a. 26 ff.). Das Steuern selbst, also das Ergreifen von qualitativen Veränderungsmaßnahmen, wird der qualitativen Organisationssteuerung überlassen.

Quantitative, also zahlenbasierte Methoden ermöglichen, Zusammenhänge standardisiert und damit vergleichbar zu beschreiben. Ergänzend dazu helfen qualitative Methoden, diese Zusammenhänge in einem kommunikativen Geschehen unter den Beteiligten zu interpretieren und Steuerungsmaßnahmen abzuleiten. Diese Maßnahmen können wieder quantitativ (z.B. Zuweisung von Finanzmitteln, Zeit und Personal) oder qualitativ sein (z.B. Verhaltensänderung durch Prozess-, Hierarchie- oder Kulturgestaltung). Diese Unterscheidung ist aufgrund der Sachzieldominanz kirchlicher Organisationen für die Interpretation der Untersuchungsergebnisse besonders relevant. Wie noch gezeigt wird, ergeben sich daraus spezifische Herausforderungen für das diözesane Controlling.

Methodischer Ansatz	Qualitativ	Qualitative Organisationssteuerung
	Quantitativ	Controlling

Abbildung 1 Controlling als quantitative Organisationssteuerung
Quelle: in Anlehnung an Steuernagel (Steuernagel 22)

Exkurs

Quantitative Informationen haben gegenüber rein qualitativen Informationen wichtige Vorteile, insbesondere wenn sie zusammen mit qualitativen Informationen verwendet werden (Bortz und Döring):

- Quantifizierte Ziele sind eindeutig und bieten wenig Spielraum für individuelle Interpretation. Sie sind objektiv und können daher „nicht so leicht wegdiskutiert“ werden.
- Sie lassen sich messen und ermöglichen dadurch direktes Feedback über den Fortschritt der Zielerreichung, wodurch sich die Motivation erhöht und ein direktes Eingreifen bei Zielabweichung ermöglicht wird.

- Sie lassen sich mit Hilfe logischer Verfahren, wie der Mathematik, auswerten und somit Prognosen über zukünftige Zustände machen. Hier müssen sich Beteiligte nicht mehr allein auf das Bauchgefühl verlassen.
- Durch die erzeugte Klarheit lassen sich Verantwortlichkeiten für Ergebnisse zuordnen. Hierzu gehört Rechenschaft über die Zielerreichung ablegen zu müssen.

In Verbindung mit qualitativen Informationen – vgl. Triangulation – entsteht somit ein umfassenderes Verständnis der Situation, welches die Grundlage für besseres Entscheiden ist. Decken sich zudem Bauchgefühl und die harten Zahlen, so steigt das Vertrauen in die Entscheidung. Die Zahlen können durch die Erkennung von Trends und Mustern weitere Fragen aufwerfen, die dann qualitativ weiter besprochen werden können – es ergibt sich ein sich selbst befruchtender Zyklus der Erkenntnisgewinnung.

3.3 Diözesanes Controlling - Was sind die Besonderheiten eines diözesanen Controllings? – Fragestellung 1

Nun können die Konzepte „Kirche und Diözese als Organisation“ sowie „Controlling als Teil der Organisationssteuerung“ zusammengedacht werden, um ein diözesanes Controlling zu beschreiben.

Ist von der Diözese die Sprache, ist meist die Diözese als Körperschaft und nicht der kirchliche Verwaltungsbezirk gemeint. Die Körperschaft hat laut Kap. 3.1 drei Funktionen, welche je eine spezifische Form von Steuerung und unterstützendem (quantitativen) Controlling erfordern: [1] Als Träger greift sie in die strategische Steuerung anderer Organisationen ein, um ihrer Verantwortung als Fach- und/oder Dienstaufsicht auch i.S. eines Risikomanagements gerecht zu werden. [2] Als Gesetzgeber gestaltet sie zudem den kirchenrechtlichen Handlungsrahmen für die Akteure in ihrem Jurisdiktionsgebiet und benötigt dafür entsprechende strategische Informationen als Entscheidungsgrundlage. [3] Gleichzeitig ist sie auch selbst Akteur, indem sie Dienstleistungen für die von ihr getragenen Organisationen anbietet und auch unabhängig selbst nach außen agiert – z.B. in Form von Bildungs- oder Seelsorgeangeboten. Dabei bedient sie sich ihrer Verwaltung als handelndes Organ.

Als Träger hat die Diözese nach dem Subsidiaritätsprinzip zu handeln. Dieses besagt, dass Aufgaben und Entscheidungen möglichst auf der niedrigsten Ebene getroffen werden sollen, die in der Lage ist, diese effektiv zu bewältigen. Höhere Instanzen sollen nur dann eingreifen, wenn die untergeordneten Einheiten nicht in der Lage sind, die Aufgaben zu erfüllen. Dies fördert Eigenverantwortung und Selbstorganisation und verhindert eine unnötige Zentralisierung von Macht und Ressourcen (Suchanek). Entsprechend muss die Diözese als höhere Instanz (vgl. Träger) in der Lage sein, die Aufgabenerfüllung der untergeordneten Ebenen nachzuvollziehen, jedoch gleichzeitig ausreichend Freiraum für eine eigenverantwortliche Steuerung lassen. Dieses kann indirekt durch die Bereitstellung in Form von z.B. Jahresberichten erfolgen oder direkt durch die Teilnahme in Aufsichtsgremien, welches u.a. die Beauftragung einer Revision oder Wirtschaftsprüfung beinhaltet. Gegenseitige Rechte und Pflichten zwischen Träger und abhängiger Organisation sind dabei in Gesetzen und internen Regelungen festgeschrieben - vgl. auch Hespig und de Nocker zu „kirchlicher Corporate Governance“ (Hespig und de Nocker).

Die Bereitstellung der dafür nötigen (quantitativen) Informationen erfolgt durch das Controlling der Diözese. Aufgrund der Sachzieldominanz besteht hier die grundsätzliche Problematik der Quantifizierbarkeit. Für eine For-Profit-Organisation sind zentrale Steuerungsgrößen monetär und damit bereits quantifiziert. Grund ist der primäre Zweck der Gewinnerwirtschaftung in einem marktwirtschaftlichen System, wo finanzielle Ressourcen essenziell für Bestehen und Erneuerung

sind. Auch die deutschen Diözesen sind Teil des marktwirtschaftlichen Systems, jedoch ohne Gewinnabsicht. Finanzielle Mittel sind damit notwendig, um Personal und Material für die Umsetzung der ideellen Organisationsziele bereitzustellen. Gleichzeitig kann eine Beschaffung von Ressourcen auch am marktwirtschaftlichen System vorbei, z.B. über ehrenamtliches Engagement oder unentgeltliche Zuwendungen, passieren. Der Gewinn als oberste Zielgröße ist durch den „Impact“ ersetzt, also die Wirkung der erbrachten Leistungen für die Anspruchsgruppen. Diese Sachziele sind jedoch meist abstrakte Größen, wie z.B. Wirkung von Pastoraler Arbeit, welche sich schwer quantifizieren lassen.

Die **1. Fragestellung** der Studie „*Was sind die Besonderheiten eines diözesanen Controllings?*“ lässt sich damit wie folgt beantworten: Ein diözesanes Controlling hat die Besonderheit, dass es verschiedene spezifische Formen der Steuerung und unterstützende quantitative Informationen bereitstellen muss, um die Funktionen der Diözese als Träger, Gesetzgeber und Akteur zu erfüllen. Da die Diözese nicht gewinnorientiert ist, sondern auf die Wirkung ihrer Leistungen abzielt, besteht zudem die Herausforderung, abstrakte Sachziele wie die Wirkung pastoraler Arbeit quantifizierbar zu machen und damit einem Controlling und einer Steuerung zuzuführen.

4 Untersuchung- Controlling in deutschen Diözesen

Nachdem im vorherigen Kapitel nötige Grundlagen erläutert wurden, kann im folgenden Kapitel die empirische Untersuchung vorgestellt und besprochen werden.

4.1 Methodik und Ergebnisse

Ausgehend von unseren Erfahrungen aus zahlreichen Beratungsprojekten im kirchlichen Umfeld und den eingangs gemachten Überlegungen zum theoretischen und praktischen Bezugsrahmen, können grundlegende Thesen zu potentiellen diözesan-spezifischen Herausforderungen des Controllings und entsprechenden Lösungsansätzen formuliert werden. Mit Hilfe eines Online-Fragebogens wurden zwölf Fachleuten aus neun verschiedenen deutschen Diözesen zu ihrem Grad an Zustimmung bzw. Ablehnung der aufgestellten Thesen befragt. Der Fragebogen inkl. Thesen und Antworten sind Abbildung 2 und Abbildung 3 zu entnehmen. Anschließend wurden die Ergebnisse der Befragung in fünf Fokusgruppen à vier Teilnehmende mit Bezug auf eine spezifische Fragestellung unter unserer Moderation mit insgesamt 20 Controlling-Fachleuten aus 16 Diözesen diskutiert – inkl. der Teilnehmenden der Befragung. Die Ergebnisse der Fokusgruppen sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Allgemein betrachtet, zeigt die Befragung eine weite Streuung zwischen Zustimmung und Ablehnung der Thesen. Gründe sind vermutlich der unterschiedliche Entwicklungsstands des Controllings in den Diözesen und die jeweils spezifische Ausgangssituation der Organisation. Trotz dieser Unterschiede ist von einer Vergleichbarkeit der Ergebnisse auszugehen, welche ein erstes Stimmungsbild zu den aktuellen Herausforderungen des diözesanen Controllings ermöglicht. Vielmehr war dieses der Ausgangspunkt für eine vertiefte Diskussion in den Fokusgruppen.

Die nachfolgenden Kapitel interpretieren die Ergebnisse aus Befragung und Fokusgruppen mit Bezug zum theoretischen und praktischen Bezugsrahmen, um die Thesen weiter zu detaillieren und die Fragestellungen der Studie zu beantworten. Dabei ergibt sich im Sinne einer explorativen Studie keine abschließende Validierung der Thesen. Vielmehr ermöglichen diese Zusammenhänge zu erkennen und Lösungsansätze zu entwickeln. Damit haben diese einen praktischen Nutzen für Controlling-Verantwortliche und Führungskräfte der Diözesen.

Frage: Wie sehr hemmen folgende Aspekte ein erfolgreiches Controlling in Ihrer Diözese? [n=12]

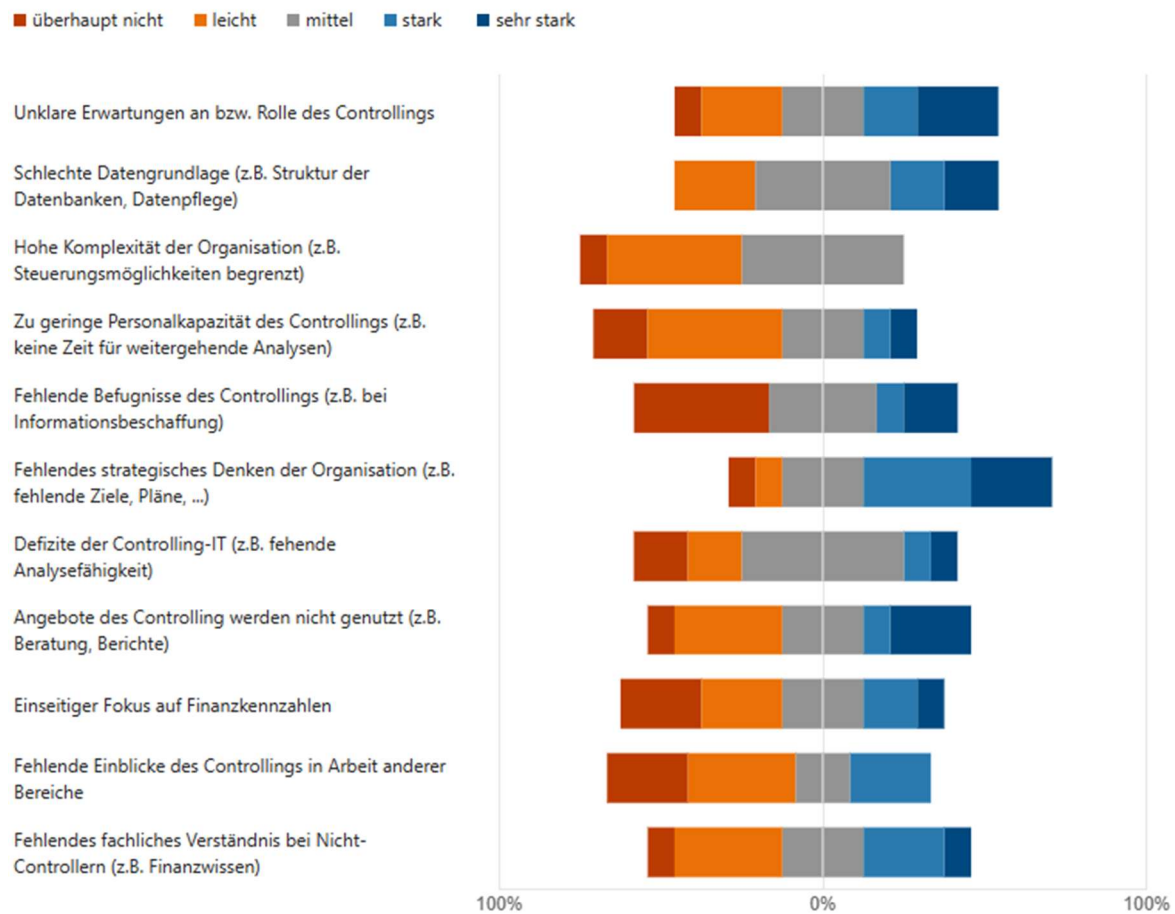


Abbildung 2 Stimmungsbild der Fachleute bzgl. der Thesen zu Herausforderungen diözesanen Controllings (eigene Darstellung)

Frage: Wie sehr erachten Sie folgende Ansätze als hilfreich für die Weiterentwicklung des Controllings in Ihrer Diözese? [n=12]

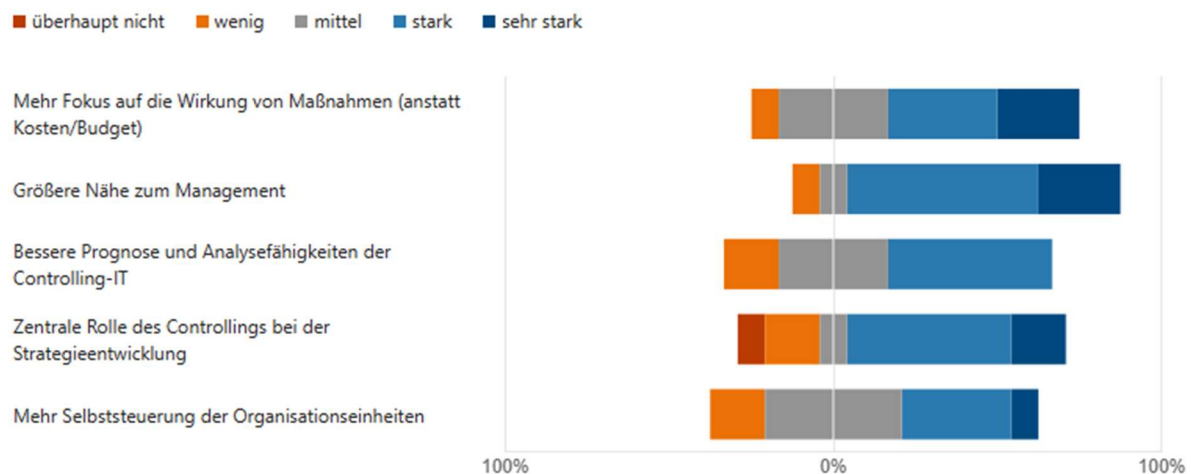


Abbildung 3 Stimmungsbild der Fachleute bzgl. der Thesen zu Lösungsansätzen für die Herausforderungen diözesanen Controllings (eigene Darstellung)

<p>Fokusgruppe 1 Themen: <i>Wirksamkeit</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In der Praxis der Bistümer wird oft strikt zwischen Kosten- und Wirkungs-Controlling unterschieden • Gewisse Bereiche ließen sich gut kontrollieren (KiTa, Tagungshäuser, ...), jedoch andere nicht (insb. Pastoral) → wie die Berührung mit Jesus Christus messbar machen? • Führt dieses dazu, dass man erst gar nicht versucht, Wirkung messbar zu machen? • Ein Bistum habe ein grundlegendes System: Leistungsbereiche / Leistungsgruppen / einzelne Leistungen → Finanzmittel werden nach Leistung allokiert → Problem: es fehle jedoch an Kennzahlen • Idee: besser annähern an eine Wirkungsmessung, als nichts tun
<p>Fokusgruppe 2 Themen: <i>Wie kann Controlling eine eigene Rolle in der Organisation entwickeln?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling kann viel dazu beitragen, die aktuellen Herausforderungen der Bistümer anzugehen → es scheitert jedoch daran, dass die Organisation diese Beiträge annimmt • Zentral sei es, die Bedürfnisse der Entscheidenden zu kennen • Eine Erhöhung der „Schmerzen“ und damit des äußeren Drucks zu steuern, helfe: z.B. Überschuldung, Wirkung / Zielerreichung an Budgetallokation koppeln • Weitere Ansätze: Bedürfnisse in Umfrage erfassen, Feedback einholen, adressaten-gerechte Aufbereitung, Berichte mit Unterschrift bestätigen lassen; proaktives „try & error“ • Problem: fehlender Veränderungswille
<p>Fokusgruppe 3 Themen: <i>Beziehung zum Management</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Als Berater des Managements, besteht eine große Abhängigkeit vom Management, das aktuell das Controlling zu wenig nutzt / lebt → sei zu sehr mit operativen, anstatt strategischen Themen (originäre Aufgabe von Management) beschäftigt • Insgesamt mache sich die gesamte Organisation zu wenig Gedanken zur Wirkung ihrer Handlungen/Angebote (z.B. warum nicht Kerzen in Kirche kostenlos) • Das Management steht zudem in Konkurrenz zu anderen Leitungsgremien
<p>Fokusgruppe 4 Themen: <i>Komplexitätsreduktion, Akzeptanz / Verbreitung von Controlling in der Fläche, Vertrauen in Zahlen des Controllings</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität der Abläufe bedeutet Aufwand (bis man alle Zahlen zusammen hat) • Geld steuert auch die Pastoral • Zahlen/Berichte entsprechen oft nicht der Realität („Stichwort „Schattenbuchhaltung“) – verhindert Akzeptanz • Fehlendes Bewusstsein für die Zahlen, erzeugt Skepsis („das sind doch nicht meine Zahlen“) • Große Unterschiede in der Organisation: einerseits hochstrukturierte Strategieprozesse, andererseits viel Basisarbeit • Es muss die Komplexität aus der Finanzkommunikation genommen werden
<p>Gruppe 5 Themen: <i>Messbarkeit, Fortschritt</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bisher habe kein Bistum eine Lösung gefunden den Erfolg eines Bistums messbar zu machen • Obwohl Controlling als Funktion fast überall etabliert ist, hat man Probleme die bestehenden Ressourcen gut einzusetzen („PS auf die Straße bringen“) • „Chart of the month“ (monatliche Veröffentlichung visualisierter Daten), als gute Idee, um wirtschaftliches Denken in die Organisation zu bringen

Tabelle 1 Ergebnisse der Fokusgruppen zu spezifischen Fragen des Controllings in Diözesen (Quelle: Fokusgruppen)

4.2 Aktueller Stand- Was ist der aktuelle Stand des Controllings in den deutschen Diözesen? – Fragestellung 2

In der diözesanen Praxis von heute lassen sich je nach Bereich grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweisen an die Organisationssteuerung erkennen. Während in den finanzwirtschaftlichen Bereichen quantitative Methoden dominieren, werden in den nicht-finanzwirtschaftlichen Bereichen (z.B. Pastoral, Personal oder Bildung), welche den weitaus größeren Teil einer Diözese ausmachen, qualitative Herangehensweisen präferiert. Die Untersuchungsergebnisse schreiben letzteren zwar ein großes Potential in der Anwendung quantitativen Controllings zu, aktuell werde dieses jedoch nur ansatzweise ausgeschöpft.

Das vermutete Potential ergebe sich im Kontext der eingangs beschriebenen, sich verändernden Situation der katholischen Kirche in Deutschland – insb. mit einem zunehmenden Bedeutungsverlust sowie der sich daraus ergebenden angespannten finanziellen Situation. Hierdurch stiegen die Anforderungen an eine inhaltliche und finanzielle Rechenschaftspflicht gegenüber den Anspruchsgruppen – u.a. Kirchensteuerzahler, Mitarbeiter, allgemeinen Öffentlichkeit und Gesetzgeber. Es wird zunehmend nicht nur ein regelkonformer, sondern ein effizienter und vor allem effektiver Ressourceneinsatz gefordert. Es wird die Frage gestellt, wie Kirche ihre verbleibenden und perspektivisch sinkenden finanziellen und personellen Ressourcen so einsetzen kann, dass sie ihren Sendungsauftrag in der heutigen Welt bestmöglich erfüllt und dadurch dem Bedeutungsverlust entgegenwirkt.

Alle am Workshop teilnehmenden Diözesen bestätigen, sich aktuell mit dem Ausbau ihrer Fähigkeiten im quantitativen Controlling zu befassen. Ziel sei es die strategische Steuerung der Diözese mit relevanten quantitativen Informationen zur Entscheidungsunterstützung zu versorgen. Beispielhaft wurden die aktuell in vielen Diözesen laufenden Prozesse zur inhaltlichen Strategieentwicklung oder der finanziellen Haushaltskonsolidierung genannt. Auch werde die Leitungsstruktur im Sinne einer besseren Corporate Governance und größerer Transparenz zunehmend neu gedacht. Dabei seien zwei Fragen zentral: [1] Wo können die verbleibenden Ressourcen am gewinnbringendsten im Sinne des kirchlichen Auftrags eingesetzt werden? [2] Wie kann deren regelkonformer Einsatz abgesichert werden?

Um diese Fragen zu beantworten und gemeinsam zu entscheiden, sei ein geteiltes Verständnis zwischen der Vielzahl an Beteiligten zur Ausgangssituation essenziell. Hinzu kommt eine möglichst verlässliche Abschätzung der Konsequenz von Entscheidungen. Quantifizierte Informationen könnten hier laut Teilnehmende eine hilfreiche Unterstützung sein, weil sie in (qualitativen) Entscheidungsprozessen Klarheit schafften. Auch bei der Umsetzung der Entscheidungen seien diese hilfreich. Fortschritt bzw. Zielabweichungen ließen sich über Kennzahlen einfacher bewerten und entsprechende Steuerungsmaßnahmen ableiten, als über primär qualitative Berichte. Laut der Workshop-Teilnehmer brauche es dafür nicht nur finanzielle Informationen (z.B. Einhaltung von Budgets oder Erreichung von Einsparzielen), sondern insbesondere Kennzahlen zur inhaltlichen Wirkung (engl. „Impact“) von Maßnahmen (z.B. pastoraler Angebote). Eine erforderliche Quantifizierung von Wirkung sei laut Wissen der Teilnehmer bisher jedoch noch in keiner Diözese umgesetzt, wenngleich mit ersten Ansätzen experimentiert würde.

Trotz der vermuteten Vorteile und des steigenden Bedarfs berichten viele Teilnehmende auch von Widerständen und Vorbehalten gegenüber einem quantitativen Controlling. Oft seien Mitarbeitende und Führungskräfte eine vorrausschauende zahlenbasierte Herangehensweise (vgl. Kap. 3.2) nicht gewohnt. Dieses betreffe insbesondere Personen ohne wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung, welche im kirchlichen Umfeld zahlenmäßig dominieren. Auch sähen diese nicht die Vorteile einer Unterstützung von Entscheidungsprozessen mit quantitativen Informationen. Vielfach werde mit dem

Einzug quantitativen Denkens ein „Ausverkauf“ und die „Kommerzialisierung“ kirchlicher Werte befürchtet. Beispielhaft sei die Aussage, mit welcher ein Workshop-Teilnehmer die Haltung einiger Kollegen zusammenfasste: „Die ‚Performance‘ des Heiligen Geistes sei eben nicht mit menschlichen Dimensionen von Effizienz und Effektivität bewertbar.“

Die **2. Fragestellung** der Studie „*Was ist der aktuelle Stand des Controllings in den deutschen Diözesen?*“ lässt sich damit wie folgt beantworten: Der aktuelle Stand des Controllings in den deutschen Diözesen zeigt, dass in finanzwirtschaftlichen Bereichen quantitative Methoden dominieren, während in nicht-finanzwirtschaftlichen Bereichen qualitatives Controlling bevorzugt wird. Aktuell befassen sich alle Diözesen mit dem Ausbau ihrer Fähigkeiten im quantitativen Controlling zur besseren strategischen Steuerung, wobei trotz des erkannten Potentials und des Vorhandenseins erster Ansätze, Widerstände und Vorbehalte bestehen.

4.3 Herausforderungen- Welche Herausforderungen gibt es derzeit bei der Einführung von Controlling in den Diözesen? – Fragestellung 3

Ausgehend von den grundlegenden Thesen der Studie und dem aktuellen Stand diözesanen Controllings, erarbeiteten die Workshop-Teilnehmer in Fokusgruppen aktuelle Herausforderungen, wobei auch erste Lösungsideen anklangen. Diese werden von uns nachfolgend weiter interpretiert und in vier aktualisierten Thesen verdichtet.

1. *Die Komplexität diözesaner Strukturen erschwert eine Steuerung*

Die Kirche ist als "Superorganisation" ein komplexes soziales System, das aus vielen unterschiedlichen Rechtseinheiten, Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten besteht. Hinzu kommt das historisch gewachsene, oft konfliktbehaftete Zusammenspiel von staatlichem und kirchlichem Recht. Laut Fokusgruppen seien die Steuerungsmöglichkeiten einer Diözesanverwaltung gegenüber den von ihr abhängigen Organisationen begrenzt. Hier ist Ulrich Hemel folgend (vgl. Kap. 3.1) „katholische Kirche“ eher vergleichbar mit einer „Marke“ i.S. eines Franchise-Unternehmens. Beispielsweise sind Pfarreien zwar kirchenrechtlich an Entscheidungen des Diözesanbischofs gebunden (vgl. u.a. can. 515 CIC), aber staats- sowie kirchenrechtlich auch eigenständige Rechtspersonen. Befinden sich zum Beispiel Gebäude im Besitz der Pfarrei, kann die Diözese ohne Zustimmung der lokalen Gremien nicht darauf zugreifen. Ähnliches gilt für den DCV – Deutschen Caritas-Verband e.V. – und die wiederum teilautonomen Orts Caritasverbände. Der DCV ist als kirchlicher Verein anerkannt und steht damit unter Aufsicht der deutschen Bischofskonferenz. Er ist aber eben auch staatliche Rechtsperson als eingetragener Verein. Die Steuerungsmöglichkeiten der Kirche sind insbesondere durch die DCV-Satzung bestimmt (Deutscher Caritas Verband).

Darüber hinaus übernehmen Diözesen viele öffentliche Aufgaben. Als Betreiber von Kindergärten, Krankenhäuser, Sozialeinrichtungen oder Schulen sind sie an staatliche Vorgaben gebunden und können in diesem Bereich nur eingeschränkt frei entscheiden, besonders aufgrund langfristiger vertraglicher Verpflichtungen oder Abhängigkeiten von staatlicher Förderung.

Auch im kirchlichen Recht gibt es eine große Vielfalt. Der CIC gilt als eine Art "Grundgesetz", gleichzeitig haben die Diözesen jedoch große Freiheiten in der Gestaltung ihres eigenen Rechtssystems (vgl. can. 381 - § 1 CIC). Ähnlich wie Bundesländer haben sie im Laufe der Zeit eigene komplexe Rechtssysteme entwickelt. Ein Beispiel dafür ist, dass eine Diözese eigene Regeln für die Zulassung von Pastoralreferent:innen oder die Verwaltung von Finanzen haben kann, die von anderen Diözesen abweichen.

In der Praxis erweise sich die Zuweisung von Finanzmitteln als zentrales Steuerungsinstrument einer Diözese. Zum Beispiel kann die Diözese entscheiden, wie viel Budget für die Jugendarbeit, die Renovierung von Kirchengebäuden oder die Unterstützung sozialer Projekte bereitgestellt wird. Daher dominiert in den Diözesen aktuell eine quantitative Steuerung über Budgetzuweisungen. Gleichzeitig fehle es laut Fokusgruppen dabei jedoch an einer Wirkungs- bzw. Erfolgsorientierung. So seien beispielsweise Zuschüsse an Pfarreien nicht an Erfolg geknüpft, sondern folge anderen Kategorien, wie der Anzahl von Kirchenmitgliedern auf dem Pfarregebiet.

Die inhaltliche Wirkung der Kirche als eine Organisation von Organisationen lässt sich durch die Diözesanverwaltung jedoch nur begrenzt steuern, geschweige denn auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten. Die Sachziele einer Diözese entstünden heute meist emergent durch das Zusammenspiel vieler Interessen ihrer zugehörigen Organisationen und deren Mitglieder, statt zentral vorgegeben zu werden. Beispielsweise kann eine Pfarrei das Ziel haben, mehr Aktivitäten für Senior:innen anzubieten, während eine andere Pfarrei sich stärker auf Jugendprogramme konzentriert. Diese unterschiedlichen Ziele und Prioritäten entstehen oft durch lokale Bedürfnisse und Gegebenheiten und können nicht immer zentral koordiniert werden.

Eine Lösung für die begrenzte zentrale Steuerungsmöglichkeit könnte laut Fokusgruppen mehr Selbstbestimmung bei den Finanzen sein. Dieser Ansatz klingt auch in einem Interview mit Ulrich Hemel an: „Geben wir einem Pfarrer und seiner Gemeinde jedoch statt nur 20 künftig 80 Prozent Selbstbestimmungsrecht über das eigene Budget, dann würde er sofort merken, dass Anstrengung einen Unterschied macht“ (F.A.Z. GmbH).

2. Sachzieldominanz führt zu einer nachgeordneten Beachtung von Formalzielen; die Bedeutung der Formalziele nimmt gleichzeitig jedoch zu

Für Diözesen ist die Erreichung von Sachzielen prioritär, während Formalziele in erster Linie Mittel zum Zweck sind. Aufgrund (perspektivisch) sinkender Einnahmen nimmt in den Diözesen jedoch seit längerem die Bedeutung von Formalzielen zu, insbesondere bei den Finanzen. Folglich beeinflussen die Ressourcen immer stärker die Inhalte. Gleichzeitig ist für die Zukunft der Diözesen auch der Inhalt entscheidend, um dem zunehmenden Bedeutungsverlust und damit sinkenden Einnahmen entgegenzuwirken. Dieses führt zu Konfliktpotential und damit verbunden Entscheidungsbedarf immer dort, wo abgewogen werden muss, was man noch und am besten tut. Teilweise wird eine Dominanz der Formal- gegenüber den Sachzielen bzw. Finanzen vor Inhalt befürchtet.

In einer „volkskirchlichen Vergangenheit“ mit starker finanzieller Basis stellt sich die Frage nach Ressourcen deutlich weniger. Viele Projekte konnten umgesetzt werden, ohne dabei gegenüber anderen Alternativen aufgrund knapper Finanzen abwägen zu müssen. So war es ausreichend von Jahreshaushalt zu Jahreshaushalt, also kurzfristig, zu planen. In der aktuellen kirchlichen Realität, welche von Knappheit geprägt ist, gewinnen jedoch die Formalziele an Bedeutung und müssen zusammen mit den Sachzielen viel stärker strategisch geplant und gesteuert werden. Es ist abzuwägen, in welche Sachziele die knappen Ressourcen „möglichst gewinnbringend investiert“ werden.

Das Controlling spielt hier eine zentrale Rolle, in dem es Methoden zur quantitativen Bewertung von Investitionen und Sachzielen bereitstellt (vgl. Kap. 3.2). Hierzu ist es nötig deren Wirksamkeit zu bewerten und damit steuerbar zu machen. Diese ermöglichen eine gezielte Allokation von Mitteln und eine langfristige Planung, um die gewünschten Ziele effektiv zu erreichen. Ein rein qualitativ-kommunikativer Steuerungsansatz würde angesichts der Komplexität und Vielfalt der kirchlichen Strukturen und Kontexte schnell an seine Grenzen kommen. Ohne qualitative Kriterien würde es schwierig werden, Klarheit und Objektivität in Entscheidungsprozesse zu bringen.

3. Konzeptionelle Herausforderungen und Widerstände bei der Quantifizierung erschweren ein Controlling

Einbeziehen von Zahlen und Daten kann diözesane Entscheidungsprozesse unterstützen. Laut Fachleute gibt es bei Verantwortlichen und Mitarbeitenden allerdings Bedenken und Widerstände gegenüber diesem Ansatz. Hinzu kämen konzeptionelle Herausforderungen. Daher sollten quantitative und qualitative Methoden ausgewogen verwendet werden.

Messbarkeit kirchlicher Aktivitäten könne dazu führen, das gesamte kirchliche Handeln nur noch unter den Gesichtspunkten von Effizienz zu betrachten. Kirche solle jedoch vielmehr auf Werten wie „Solidarität und Gerechtigkeit“ sowie „Inklusion und Partizipation“ basieren und sich damit deutlich vom Wirtschaftssystem abgrenzen, welches primär auf „Leistung und Wettbewerb“ setze. Zusätzlich gebe es Ängste vor verstärkter Kontrolle und Überwachung, der Veränderung etablierter Arbeitsweisen und einem Verlust an kreativem Freiraum.

Des Weiteren gebe es konzeptionelle Herausforderungen bei der Messung von Sachzielen. Ein Beispiel aus dem pastoralen Bereich zeigt dies deutlich: Das Ziel „geistliche Reife und Wachstum der Gläubigen fördern“ ist schwer zu quantifizieren. Gründe dafür sind die abstrakte Natur des Ziels, die zugrundeliegenden langfristigen Entwicklungsprozesse, die Vielzahl der Einflussfaktoren und die unterschiedlichen Kontexte, in denen diese Reifung stattfindet, sowie die subjektive Natur dieser Entwicklung. Messbare Indikatoren, müssten solche Aspekte berücksichtigen.

Einfacher zu quantifizieren ist es im Unterschied das Ziel „soziales und diakonisches Engagement in der Gemeinde zu fördern“. Hier können klare, messbare Indikatoren wie die Anzahl der durchgeführten Projekte, die Anzahl der freiwilligen Helfer und die Anzahl der unterstützten Menschen erfasst werden.

4. Sachzieldominanz führt zu Unklarheit, Missverständnisse bei Zielformulierung und verhindert eine Kontrolle

Die Untersuchungen der Studie sowie unsere Beratungserfahrung zeigen, dass diözesane Veränderungsprozesse oft durch Unklarheiten und Missverständnisse bei der Entscheidungsfindung und Zielformulierung erschwert werden. Dies kann Machtspielen und Lobbyismus Vorschub leisten.

Ein Hauptproblem könnte die Dominanz von abstrakt formulierten Sachzielen sowie das Fehlen präziser, quantifizierbarer Ziele sein. Ohne klare Metriken fehle die objektive Bewertungsgrundlage. Anstatt das vage Ziel "Verbesserung der Gemeindeattraktivität" zu formulieren, sollte das Ziel konkret definiert werden, z.B. "Steigerung der Gemeindebeteiligung an Veranstaltungen um 20% innerhalb der nächsten zwei Jahre". Auch zu nennen sind Visionsprozesse, die oftmals mehrere Jahre dauern und häufig in abstrakten und „weichen“ Aussagen münden. Diese vagen Ideale müssen dann in langwierigen Strategieprozessen mühsam in konkrete und handfeste Ziele sowie Maßnahmen übersetzt werden. Eine Vision wie "Stärkung des Gemeinschaftsgefühls" könnte in spezifische Maßnahmen übersetzt werden, wie "Einführung monatlicher Gemeindetreffs und wöchentlicher Jugendarbeitsevents". Solche konkreten Maßnahmen sind einfacher umzusetzen und zu verfolgen.

Oft gelingt diese Übersetzung nur teilweise, was zu einer unvollständigen Umsetzung der Vision führt. Im Gegensatz dazu bieten quantifizierte Ziele mehr Klarheit und ermöglichen durch ihre Messbarkeit eine bessere Nachverfolgung und Kontrolle des Fortschritts.

Die **3. Fragestellung der Studie** „Was sind die aktuellen Herausforderungen bei der Einführung von Controlling in den Diözesen?“ soll zusammenfassend mittels der Tabelle 2 beantwortet werden. Diskutierte erste Lösungsideen werden ebenfalls aufgelistet.

These	Beispiel und Herausforderungen	Lösungsideen
These 1: Komplexität diözesaner Strukturen erschweren eine Steuerung.	Beispiel: DCV ist kirchenrechtlich gebunden, aber staatsrechtlich eigenständig. Herausforderung: Zuweisung von Finanzmitteln und Vielfalt kirchlicher Aufgaben.	Quantitative Steuerung über Budgetzuweisung nach Erfolg
These 2: Sachzieldominanz führt zu einer nachgeordneten Beachtung von Formalzielen; die Bedeutung der Formalziele nimmt gleichzeitig jedoch zu.	Beispiel: Projekte konnten bisher ohne begrenzte Ressourcen geplant werden. Herausforderung: Abwägung zwischen Investitionen in verschiedene Projekte.	Strategische Planung und Controlling zur quantitativen Bewertung von Investitionen und Zielerreichung.
These 3: Konzeptionelle Herausforderungen und Widerstände bei der Quantifizierung erschweren ein Controlling.	Beispiel: Geistliche Reife lässt sich nicht nach Effizienz bewerten. Herausforderung: Bedenken gegenüber Messbarmachung und abstrakte Natur von Sachzielen.	Quantitative und qualitative Methoden ausgewogen verwenden.
These 4: Sachzieldominanz führt zu Unklarheit, Missverständnisse bei Zielformulierung und verhindert eine Kontrolle.	Beispiel: "Verbesserung der Gemeindeattraktivität" vs. "Steigerung der Beteiligung an Veranstaltungen um 20%". Herausforderung: Machtspiele und unvollständige Umsetzung von Visionen.	Präzise und messbare Ziele formulieren, um die Überwachung und Kontrolle zu verbessern.

Tabelle 2 Herausforderungen diözesanen Controllings

4.4 Lösungsansätze - Welche Lösungsansätze bestehen für die identifizierten Herausforderungen? – Fragestellung 4

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass ein quantitatives Controlling wichtige Beiträge für die Überwindung aktueller Herausforderungen in den deutschen Diözesen leisten kann. Allerdings ist solch ein Controlling im Vergleich zwischen den Diözesen deutlich unterschiedlich entwickelt. Im Workshop wurden vier Lösungsansätze für eine erfolgreiche Fortentwicklung des diözesanen Controllings erarbeitet. Diese werden im Folgenden von uns dargestellt und weiter ausgeführt.

1. Rolle des Controllings klar definieren und als Funktion etablieren

Um die Effektivität des Controllings innerhalb der Diözesen zu maximieren, ist es essenziell, dessen Rolle klar zu definieren und zu etablieren. Basierend auf den Untersuchungsergebnissen sollte das diözesane Controlling in erster Linie als Dienstleister agieren, der sich an den Bedürfnissen seiner

internen Kunden – insbesondere den diözesanen Führungskräften – orientiert. Hierfür bietet sich eine Positionierung als „Business Partner“ – d.h. Berater und Unterstützer – des Managements an.

Derzeit wird das Controlling in vielen Diözesen jedoch hauptsächlich als „Zahlenlieferant“ wahrgenommen. In dieser Sichtweise konzentriert sich das Controlling vornehmlich auf Aufgaben wie das Rechnungswesen, die Vorbereitung von Jahresabschlüssen und die Haushaltsaufstellung. Ein Beispiel: In einer Diözese kümmerte sich das Controlling-Team hauptsächlich um die Erstellung des jährlichen Finanzberichts, ohne in die strategische Planung eingebunden zu sein.

Zusätzlich wird das Controlling häufig als „Kontrollleur“ betrachtet, was eine negative Wahrnehmung und Misstrauen zur Folge hat. Diese Perspektive führt dazu, dass das Controlling eher als zusätzliche Belastung anstatt als wertvolle Unterstützung gesehen wird. Ein weiteres Beispiel: In einem Fallbericht einer Diözese gab ein Abteilungsleiter an, dass er das Controlling als hinderlich empfinde, da es zusätzliche Berichte und Genehmigungen verlangte, ohne erkennbaren Mehrwert zu bieten.

Um das volle Potenzial des Controllings auszuschöpfen, sollte die Diözesanleitung das Controlling als Partner ansehen, der qualitative Entscheidungsprozesse mit quantitativen Informationen untermauert und bei der Interpretation dieser Daten unterstützt, z.B. in Form von aussagekräftigen Berichten und als Experte in Workshops. Dabei ist es hilfreich, die koordinierende und beratende Funktion des Controllings in der Organisationsstruktur zu verankern. Eine enge Anbindung an den Generalvikar – zum Beispiel als Stabsstelle – sowie eine Präsenz in den Fachbereichen beim mittleren Management – etwa als Abteilungscontroller mit Anbindung an die zentrale Controlling-Abteilung – wären förderlich.

Mit der veränderten Rolle des Controllings erweitern sich auch die Aufgabenbereiche. Dementsprechend ist es entscheidend, das Controlling-Team mit ausreichend Personal auszustatten, das sowohl quantitative Methoden beherrscht als auch Erfahrung in der Begleitung kirchlicher Entscheidungsprozesse hat. Controlling-Mitarbeitende sollten beispielsweise in der Lage sein, sowohl komplexe Finanzprognosen zu erstellen als auch durch strukturierte Beratung die Entscheidungsfindung eines diözesanen Gremiums zu begleiten.

2. Wirkungsmessung und Quantifizierung voranbringen

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Kombination aus quantitativen (messbaren) und qualitativen (beschreibenden) Methoden wichtig für die effektive Steuerung einer Diözese ist. Es sollte deshalb, sofern möglich und sinnvoll, versucht werden, die wesentlichen Ziele in Zahlen zu fassen. In der Verwaltung könnte bspw. die Anzahl der bearbeiteten Anträge für kirchliche Fördermittel pro Monat ein quantifiziertes Ziel sein.

Dabei ist es entscheidend, dass Inhalte und Finanzen nicht getrennt, sondern immer zusammen betrachtet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die verfügbaren Mittel effektiv im Sinne des kirchlichen Auftrags eingesetzt werden. Es genügt nicht, sich nur auf Finanzziele zu konzentrieren, da dies den kirchlichen Auftrag aus den Augen verlieren könnte. Umgekehrt kann die alleinige Ausrichtung an inhaltlichen Zielen die finanziellen Realitäten ausblenden und die langfristige Zukunft der Kirche gefährden. Deshalb sollten alle quantifizierbaren Ziele auch in einen ganzheitlichen Entscheidungsprozess integriert werden, der sowohl zahlenbasierte als auch geistliche Aspekte berücksichtigt. So kann ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Verstand, Gefühl und Spiritualität erreicht werden. In der diözesanen Bildungsarbeit könnte man beispielsweise die Anzahl der durchgeführten Fortbildungen und die Teilnehmerzufriedenheit gemessen werden. Ergänzend sollten die finanziellen Ressourcen und deren effizienter Einsatz betrachtet werden. Das Ganze begleitet von einer geistlichen Unterscheidung, welche die Strategie im Bildungsbereich spirituell einbettet.

Falls eine direkte Quantifizierung nicht möglich ist, so etwa bei der Messung der Wirkung pastoraler Angebote, sollten alternative Bewertungsmethoden genutzt werden. Dies könnte über indirekte Indikatoren wie Zufriedenheitsumfragen oder Teilnahmequoten geschehen. In der sozialen Arbeit der Diözese könnte man beispielsweise neben der Anzahl der betreuten Familien auch qualitative Interviews führen, um deren Zufriedenheit und die wahrgenommene Unterstützung zu erfassen.

3. An Arbeit mit quantitativen Verfahren hinführen und Akzeptanz fördern

Die Untersuchungen zeigen, dass in Diözesen Vorbehalte gegenüber der Arbeit mit quantitativen Verfahren bestehen. Diese Bedenken rühren hauptsächlich von der Angst vor einer Kommerzialisierung der Kirche, Veränderungen, Überwachung und zusätzlichem administrativen Aufwand ohne inhaltlichen Nutzen her. Solche Bedenken sind ernst zu nehmen. Angesichts begrenzter Ressourcen ist jedoch die Einbindung quantitativer Methoden in die Entscheidungsfindung unerlässlich. Es geht letztlich darum, den kirchlichen Auftrag effektiv und effizient zu erfüllen. Um die Akzeptanz zu erhöhen, ist es wichtig, den Nutzen und die Notwendigkeit quantitativen Controllings für die Diözese klar zu kommunizieren. So könnte man in einem Führungskräfte-Workshop aufzeigen, wie quantitative Analysen dabei geholfen haben, die Ressourcenverteilung in einer anderen Diözese zu optimieren.

Neben Workshops und Informationsveranstaltungen sollte der Nutzen auch konkret erlebbar gemacht werden. Es ist wichtig, die Controlling-Angebote bedarfsgerecht und benutzerfreundlich zu gestalten. Feedback sollte kontinuierlich eingeholt und Bedenken offen diskutiert werden. Ein regelmäßiger Bericht, der in Form von verständlichen Diagrammen und Tabellen aufbereitet ist, kann helfen, finanzielle Entwicklungen und Erfolge transparent darzustellen. Beispielsweise ließe sich für ein Jugendbildungshaus die Kosten und die Anzahl der dort betreuten Jugendlichen gemeinsam visualisieren.

Es ist ebenfalls essenziell, die Mitarbeitenden im Umgang mit quantitativen Daten zu schulen, um deren gefühlte und tatsächliche Kompetenz in der Datenanalyse zu stärken und die Angst vor dem Unbekannten zu nehmen. Schulungen im Umgang mit Analysetools (z.B. Excel) und der Interpretation statistischer Auswertungen könnten den Mitarbeitenden helfen, Datensätze besser zu verstehen und nutzbar zu machen. Dies kann beispielsweise bei der Planung und Budgetierung von Veranstaltungen oder der Zuweisung von Gemeindemitteln von großem Vorteil sein.

Durch die Quantifizierung entsteht eine neue Art von Transparenz. Dies birgt das Risiko einer missbräuchlichen Verwendung oder einer überzogenen Kontrolle. Daher müssen Controlling-Systeme fair und transparent gestaltet sein und keinen Raum für Bloßstellung bieten. Ein faires System könnte sicherstellen, dass Leistungskennzahlen anonymisiert und ausschließlich für die Verbesserung von Prozessen und nicht zur individuellen Kontrolle verwendet werden. So könnte z. B. die Anzahl der durchgeführten Gemeindeveranstaltungen erfasst und genutzt werden, um zukünftige Planungen zu optimieren, ohne dabei einzelne Mitarbeitende direkt zu bewerten.

4. Steuerbarkeit erhöhen

Ohne konkrete Steuerungsmaßnahmen bleiben alle Kennzahlen wertlos. Daher ist es in einer komplexen Organisation wie einer Diözese wichtig, ein abgestimmtes Steuerungssystem aus quantitativen und qualitativen Instrumenten aufzubauen. Das Controlling spielt dabei eine Schlüsselrolle, indem es Anforderungen definiert, Prozesse und Methoden vorschlägt und die Aktivitäten koordiniert. Es müssen Daten erhoben und Prognosen erstellt werden. Auch die Analyseergebnisse sollten in qualitative Entscheidungsprozesse einfließen.

Ein beispielhaftes Szenario ist die jährliche Planung der diözesanen Projekte und Initiativen. Hierbei können regelmäßige Gespräche zur Zielsetzung und -erreichung zwischen den Abteilungen und dem Bischof bzw. Generalvikar durchgeführt werden. Strategieklausuren und Steuerungsgruppen sind wichtige Instrumente, um die Aktivitäten abzustimmen und sicherzustellen, dass alle Ebenen der Diözese effizient zusammenarbeiten.

Das Steuerungssystem muss die Komplexität der Diözese als „Organisation von Organisationen“ berücksichtigen. Zum Beispiel kann das Subsidiaritätsprinzip verwendet werden, um zu klären, wo die Grenzen der Steuerungsverantwortung verlaufen und welche Informationen benötigt werden, um diese Verantwortung wahrzunehmen. Es ist wesentlich, Steuerungshebel und -mechanismen zu identifizieren und sowohl quantitative als auch qualitative Maßnahmen umzusetzen und deren Wirkung nachzuverfolgen.

Ein praktisches Beispiel hierfür wäre die zielorientierte Ressourcenallokation: Wenn eine Diözese entscheidet, in die Weiterbildung von Seelsorgern zu investieren, könnte dies durch die Festlegung spezifischer Budgets und Zielvereinbarungen mit den beteiligten Bildungseinrichtungen erfolgen. Ebenso könnte die Einführung von Managementsystemen, insbesondere im Bereich Qualitäts-, Projekt- oder Risikomanagement, die Effizienz und Effektivität der Diözesanarbeit erhöhen.

Ein konkreter Schritt könnte sein, regelmäßige Evaluierungen der Projekte durchzuführen, um die Qualität der Angebote zu sichern und Verbesserungen vorzunehmen. Dies könnte beispielsweise durch jährliche Audits im Bereich des Projektmanagements oder durch regelmäßige Feedbackschleifen mit den Projektleitern geschehen.

5 Zusammenfassung und Empfehlung für die Praxis

Die Studie zeigt die Möglichkeiten und Grenzen eines quantitativen Controllings in Diözesen und liefert damit ebenfalls Erkenntnisse für eine Anwendung in anderen kirchlichen Organisationen. Sie identifiziert spezifisch-kirchliche Herausforderungen und bietet Lösungsansätze zur Etablierung und Verbesserung des Controllings. Es ergeben sich zusammengefasste Antworten auf die vier Forschungsfragen der Studie:

1. *Was sind die Besonderheiten eines diözesanen Controllings?:* Die Besonderheiten des kirchlichen Controllings sind, dass die Sachziele im Vordergrund stehen und die Formalziele als Mittel zum Zweck dienen. Die Operationalisierung von Wirkung ist erschwert, aber in vielen Bereichen gut möglich.
2. *Was ist der aktuelle Stand des Controllings in den deutschen Diözesen?:* Der aktuelle Stand des kirchlichen Controllings ist, dass es fast in allen Bistümern als Funktion angekommen, aber in einigen noch relativ neu ist. Der Umsetzungsstand ist divers und strategisches Denken ist noch nicht etabliert. Es bestehen Vorbehalte gegenüber quantitativen Methoden.
3. *Was sind die aktuellen Herausforderungen bei der Einführung von Controlling in den Diözesen?:* Die aktuellen Herausforderungen des kirchlichen Controllings sind in vier Thesen zusammengefasst: [1] Die Komplexität diözesaner Strukturen erschwert eine Steuerung, [2] Sachzieldominanz führt zu einer nachgeordneten Beachtung von Formalzielen; die Bedeutung der Formalziele nimmt gleichzeitig jedoch zu, [3] Konzeptionelle Herausforderungen und Widerstände bei der Quantifizierung erschweren ein Controlling, und [4] Sachzieldominanz führt zu Unklarheit, Missverständnissen bei Zielformulierung und verhindert eine Kontrolle.
4. *Welche Lösungsansätze bestehen für diese Herausforderungen?:* Die identifizierten Lösungsansätze für diese Herausforderungen sind vier Thesen: [1] Rolle des Controllings klar definieren und als Funktion etablieren, [2] Wirkungsmessung und Quantifizierung voranbringen, [3] An Arbeit mit quantitativen Verfahren hinführen und Akzeptanz fördern, und [4] Steuerbarkeit erhöhen.

Die aus den spezifischen Herausforderungen entwickelten Lösungsansätze haben praktische Implikationen für kirchliche Führungskräfte, welche ein strategisch quantitatives Controlling einführen wollen. Diese lassen sich anhand eines vierschrittigen Einführungsprozesses darstellen – vgl. auch Abbildung 4:

Schritt 1: Zieldefinition, Planung und Ist-Analyse

Führungskräfte sollten die Rolle des Controllings als zentrale Funktion in der Diözese verstehen. Das Controlling sollte entsprechend als Partner der Diözesanleitung fungieren, welches qualitative Entscheidungsprozesse mit quantitativen Daten unterstützt (Lösungsansatz 1). Dazu ist es wichtig, die Erwartungen und Bedürfnisse der relevanten Stakeholder zu kennen, sowie die Grenzen der Steuerbarkeit anzuerkennen und hier verstärkt auf Subsidiarität zu setzen. Zudem sollten aktuelle Daten über die finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen der Diözese erhoben und bestehende Verwaltungs- und Controlling-Prozesse analysiert werden. Dies stellt sicher, dass ein tiefgehendes Verständnis des IST-Zustands erlangt wird. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass ausreichend Personal, finanzielle Mittel und technische Ressourcen für die Etablierung der Controlling-Funktion bereitstehen.

Schritt 2: Konzeptentwicklung

Führungskräfte sollten geeignete quantitative Controlling-Instrumente auswählen, um eine effektive Steuerung der Diözese zu ermöglichen (Lösungsansatz 2). Es ist nötig spezifische Kennzahlen zur Messung der Erreichung der Sachziele zu definieren. Darüber hinaus ist es wichtig, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, um den Nutzen und die Notwendigkeit des quantitativen Controllings klar zu vermitteln und die Akzeptanz zu fördern (Lösungsansatz 3). Über Schulungsprogramme können Mitarbeitende auf die neuen Methoden vorbereitet werden.

Schritt 3: Implementierung

Führungskräfte sollten die betroffenen Mitarbeitenden an den neuen Controlling-Prozessen und die entsprechenden Instrumente schrittweise heranzuführen, um die Akzeptanz zu erhöhen (Lösungsansatz 3). Es ist notwendig, geeignete Software zur Datenerfassung und -analyse zu implementieren. Das Controlling wird nun als klar definierte und zentrale Funktion etabliert, welche die Aktivitäten koordiniert und den Controlling-Prozess verantwortet (Lösungsansatz 4).

Schritt 4: Monitoring, Steuerung und Evaluation

Führungskräfte sollten ein kontinuierliches Monitoring durchführen, um die Performance der Diözese anhand der definierten Kennzahlen zu überwachen und die Wirkung inhaltlicher Maßnahmen zu messen (Lösungsansatz 2). Regelmäßige Berichte zur Effektivität und Effizienz der inhaltlichen Maßnahmen sollten erstellt und beraten werden, um notwendige Steuerungsmaßnahmen vorzunehmen. Zudem sind Schwachstellen und Verbesserungspotenziale im Controlling-System zu identifizieren, um das Controlling kontinuierlich zu optimieren und die Steuerbarkeit der Diözese in den identifizierten Grenzen weiter zu erhöhen (Lösungsansatz 4).

<i>Schritt 1: Zieldefinition, Planung und Ist-Analyse</i>	<i>Schritt 2: Konzept- entwicklung</i>	<i>Schritt 3: Implementierung</i>	<i>Schritt 4: Monitoring, Steuerung und Evaluation</i>
Rolle des Controllings als zentrale Funktion etablieren und Ziele setzen	Auswahl geeigneter quantitativer Controlling-Instrumente	Akzeptanz der neuen Controlling-Prozesse und -Instrumente	Kontinuierliche Überwachung und Optimierung der Controlling-Funktion

Abbildung 4 Einführungsschritte für ein strategisch-quantitatives Controlling in kirchlichen Organisationen

6 Literaturverzeichnis

Becher, Paul. „Aufgaben der Kirche in Staat und Gesellschaft“. *Arbeitspapier: Kirche - Staat - Gesellschaft*.

Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Herausgeber. „steuern“. *DWDS - Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache*, <https://www.dwds.de/wb/steuern>. Zugegriffen 5. Juli 2024.

Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Herausgeber. „System“. *DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache*, <https://www.dwds.de/wb/System?o=system>. Zugegriffen 5. Juli 2024.

Bertelsmann Stiftung. *Religionsmonitor 2023*. 2023.

Bistum Regensburg. *Häufig gestellte Fragen zur Kirchensteuer und -finanzierung*. https://bistum-regensburg.de/fileadmin/Dateien/pdf/Kirchensteuer_FAQs.pdf. Zugegriffen 10. Juli 2024.

Bortz, Jürgen, und Nicola Döring. *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler ; mit 87 Tabellen*. 4., Überarb. Aufl., [Nachdr.], Springer-Medizin-Verl, 2006.

Bundesministerium des Innern und für Heimat. *Körperschafts-status*. <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/gesellschaftlicher-zusammenhalt/staat-und-religion/koerperschaftsstatus/koerperschaftsstatus-artikel.html?nn=9394994>. Zugegriffen 5. Juli 2024.

Deutscher Caritas Verband. *Satzung des Deutschen Caritasverbandes e. V.* 16. Oktober 2003, https://www.caritas.de/cms/contents/caritas.de/medien/dokumente/dcv-zentrale-gesamtv/verbandsordnungen/satzung-des-deutsche/satzung_deutscher-caritasverband-fassung-10-2022.pdf.

Ebertz, Michael N. „Kirche als Organisation von Organisationen. Am katholischen Beispiel“. *Sozialformen der Religionen im Wandel*, herausgegeben von Patrick Heiser und Christian Ludwig, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014, S. 169–84, https://doi.org/10.1007/978-3-658-00096-7_8.

F.A.Z. GmbH. „Die Kirchensteuer gehört auf den Prüfstand“. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 44. Aufl., 7. November 2021, S. 22.

Forschungszentrum Generationenverträge. *Projektion 2060 – Szenarien zur Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteueraufkommen in Deutschland*. 2019.

Hemel, Ulrich. „Kontroll-Illusion und Verantwortungsflucht oder nachholende Modernisierung? Ein organisationstheoretischer Blick auf die katholische Kirche“. *Der Synodale Weg - Eine Zwischenbilanz*, herausgegeben von Bernhard Sven Anuth u. a., Herder, 2021, S. 130–47.

Hespig, Steffen und de Nocker, Thomas. „Kirchliche Corporate Governance : Grundlagen und Praxis eines integrierten Ansatzes“. zap:workingpaper 2025

Horváth, Péter, u. a. *Controlling*. 15., Komplet überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, 2024.

Konfessionskundliches Institut. „Grundwissen katholische Kirche - Die Organisation der Kirche“. *Konfessionskundliches Institut Bensheim*, 3. Februar 2015, <https://konfessionskundliches-institut.de/essay/5-grundwissen-katholische-kirche-die-organisation-der-kirche/>.

Krems, Burkhardt. „Sach- und Formalziel(e) - Online-Verwaltungslexikon“. *Online-Verwaltungslexikon Version 2.01*, Burkhardt Krems, 2012, <https://www.olev.de/s/sachziel.htm>.

- Meyer, Michael, u. a., Herausgeber. *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*. 6., Aktualisierte und Erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, 2022.
- Nell-Breuning, Oswald von. „Subsidiarität in der Kirche“. *Stimmen der Zeit*, März 1986, S. 147–57.
- Neuner, Peter. *Kirche als Volk Gottes und Institution - Lehrbrief 17 Grundkurs Theologie*. Herausgegeben von Theologie im Fernkurs - Domschule Würzburg, 2021.
- Schreyögg, Georg, und Daniel Geiger. *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4485-6>.
- Steuernagel, Axel. *Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18761-3>.
- Suchanek, Andreas. „Definition: Subsidiarität“. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/subsidiaritaet-44920>, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/subsidiaritaet-44920>. Zugegriffen 10. Juli 2024.
- Verband der Diözesen Deutschlands, Herausgeber. *Kirchliche Corporate Governance. Grundsätze guter Finanzwirtschaft in deutschen (Erz-)Bistümern*. 1. Oktober 2021.
- Wiemeyer, Joachim. „Seelsorge, Bildung und Soziales - Was passiert mit meiner Kirchensteuer?“ *Herder Korrespondenz - Über Geld spricht man nicht*, Nr. Spezial, April 2023, S. 37–39.
- Zimmermann, Steffen. *Alle Wege führen nach Rom*. <https://www.katholisch.de/artikel/5866-alle-wege-fuehren-nach-rom>. Zugegriffen 5. Juli 2024.
- Zweites Vatikanisches Konzil. *Lumen gentium - Dogmatische Konstitution über die Kirche*. https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19641121_lumen-gentium_ge.html. Zugegriffen 5. Juli 2024.

7 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.