


[Aktuelle Artikel](#)
[Forum](#)
[Predigthilfen](#)
[Aus der Werkstatt](#)
[Archiv](#)
[Impressum](#)
[E-Mails an uns](#)

 Friedhelm  
Schneider

## Chancen eines professionellen kirchlichen Immobilienmanagements

Dezember 2004, deutsche Großstadt, Kongress eines Veranstalters der freien Wirtschaft zu Problemen der Kirchen. Geworben wird unter dem Titel »Kirchen in Not«.

Teilnehmergebühr: € 1400,- pro Person. Wer würde wohl – angesichts des stolzen Preises – an einem solchen Kongress teilnehmen? Es mag beruhigend klingen: das kirchliche Interesse war gering – im Gegensatz zu dem von Managern der A-, B-, oder C-Bank, der A-, B-, C- Treuhand, der A-, B- oder C-Invest. Dass in der Kirche nicht mehr alles zum Besten steht, hat sich herumgesprochen. Dass manches Filetstück zur Disposition steht, ebenfalls: Hat man nicht erfahren, dass der eine oder andere Konkurrent sein Schnäppchen bereits gemacht hat? ...

Argumentative Unterstützung erhalten solche Kräfte von externen Consultings, die die Ausgliederung der Immobilien aus dem kirchlichen Management als Lösung des kirchlichen Gebäudeproblems propagieren. Derartige Beratung hat durchaus einen gewissen Erfolg. Genauso wie externe Projektentwickler mit »Rundum-Sorglospaketen«, die den Gemeinden versprechen, sie von ihren Immobilienlasten zu befreien. Was dann in manchem Falle auch geschieht. Wenn auch nicht immer in dem Sinne märchenhaft, wie sich das der Auftraggeber erhofft hatte, sondern mehr im Sinne des Märchens von Hans im Glück ...

Die Kirchen und die Gemeinden stehen heute an einem entscheidenden Punkt, der für das weitere Schicksal der gesamten Organisation von zentraler Bedeutung ist. Im Bereich der Immobilien geht es um Entscheidungen mit einer Reichweite, die in dieser Form bisher seit Kriegsende nicht vorhanden war. Denn seither verlief alles stets im gewohnten Gleis von Bestandsaufbau und Bestandsreparatur. Kontinuität also. Heute stellen sich aber grundlegend neue, konzeptionelle Fragen und qualitativ andere Aufgaben, deren Lösung einen Paradigmenwechsel erfordern. Der ist mit dem bisherigen Steuerungsinstrumentarium, bestehend im wesentlichen aus dem kameralen Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen, nicht umsetzbar. Insofern handelt es sich letztlich auch nicht allein um ein Problem der Steuerung der Immobilien. Das gesamte Steuerungssystem ist betroffen. Allerdings ist dabei der Bereich der Immobilien aufgrund seines strategischen Gewichts, seiner hohen Kostenwirksamkeit und der langfristigen Wirkung von Immobilienentscheidungen von höchster Bedeutung.

### Die strategische Bedeutung der Immobilien

Kirchliche Gebäude, insbesondere die Kirchengebäude, besitzen einen hohen Symbolwert. Sie wirken auf die Menschen: »Die Gebäude behielten einen relative großen Einfluss auf die Menschen und bewahrten ihre Bedeutung für Städte und Gemeinden. Die Macht der Kirche(n) als Institution dagegen ging

kontinuierlich zurück«<sup>1</sup>. Ein Einfluss an dem die Kirchen als Eigentümer partizipieren. Freilich bieten die Gebäude weitaus mehr: man könnte über Raumatmosphären reden, die geeignet sind, Veranstaltungen mit meditativem Charakter zu unterstützen. Über akustische Qualitäten, über Kunstschatze, über, über über ... Folgerichtig sprach das »Magdeburger Manifest«<sup>2</sup> von den Kirchengebäuden als Potential. Ein mutiges, ein richtiges Wort. Dennoch: droht es nicht heute angesichts der Haushaltslage, angesichts von Kürzungen selbst im kirchlichen Kernbereich, zur leeren Worthülse zu geraten?

## Wie hoch ist der Anteil an Haushaltsmitteln, die in Immobilien fließen?

Die Höhe der in die Gebäude fließenden Mittel wird in aller Regel verkannt und damit unterschätzt. Vor einem halben Jahr habe ich in meinem Buch »Kirchliches Immobilienmanagement«<sup>3</sup> den Anteil der gebäudebezogenen Ausgaben im Haushalt der Landeskirche – also Ausgaben für Gebäudeherstellung, -instandhaltung und -bewirtschaftung – mit ca. 30% bis 35% taxiert. Mittlerweile tendiere ich zur zweiten Zahl: 35%! 35% der Haushaltsmittel der EKD-Landeskirchen fließen in gebäudebezogene Ausgaben! Dies muss man im Vergleich zu den Ausgaben sehen, die im Haushalt für die Pfarrer aufgewendet werden (Gehalt, Versorgungsbezüge, Theologenausbildung) – sie machen lediglich ca. 25% aus<sup>4</sup>! Der Anteil der gebäudebezogenen Ausgaben in der Kirche ist also extrem hoch. Soweit die schlechte Nachricht. Die gute: es gibt durchaus Potentiale, diese Ausgaben ohne Qualitätsverlust zu reduzieren, und zwar in einem beträchtlichen Umfang auch ohne Abbau von Flächen! Dies konnten wir vor kurzem an einem Projekt<sup>5</sup> erneut belegen. Im Durchschnitt der beteiligten Gemeinden konnten finanzielle Reduktionspotentiale von durchschnittlich 20% nachgewiesen werden – ohne Flächenabbau und letztlich auch ohne Qualitätsverlust. Weitere Einsparpotentiale – etwa durch Reduktion des Energieverbrauchs – sind dabei noch nicht eingerechnet.

Bei der Konsolidierung der kirchlichen Finanzlage wird der Gebäudebereich in einigen Landeskirchen also einen nicht unbeträchtlichen Beitrag leisten können. Das Ziel, den Anteil der gebäudebezogenen Ausgaben an den landeskirchlichen Haushalten von 35 auf 30% (wohlgemerkt: bei gleicher Aufgabenstellung bzw. Leistung!) zu reduzieren, scheint also ohne weiteres im Bereich des Möglichen. Anders gesagt: bei einem Volumen der landeskirchlichen Haushalte von jährlich insgesamt 8 Mrd. läge das so gewonnene Einsparpotential EKD-weit bei rund 400 Mio. € – jährlich. Das wiederum entspricht dem Jahreshaushaltsvolumen einer Landeskirche von ca. 2 Mio. Mitgliedern – also einer durchaus größeren Kirche. Sicherlich stellt sich darüber hinaus in manchen Fällen auch die weitergehende Frage nach einer Bestandsreduktion, was ein weiterer Beitrag zur Reduktion der gebäudebezogenen Ausgaben darstellte.

## Die langfristige Wirkung von Immobilieninvestitionen

Der kirchliche Gebäudebestand ist überaltert. Es besteht ein Rückstau an Modernisierungs- und an Instandhaltungsmaßnahmen. Diese Tatsache verlangt an vielen Stellen nach Investitionen. Aufgrund fehlender strategischer Information bei den Entscheidungsgremien zeigt sich in Projekten

aber immer wieder eine deutliche Investitionsunsicherheit. Durch die Ergebnisse von geeigneten Projekten wird den Gremien dazu entscheidungsorientierte Information bereitgestellt<sup>6</sup>. Dadurch werden Investitionsprioritäten verändert oder Fehlinvestitionen vermieden und Planungssicherheit gewonnen. Das macht deutlich: es geht nicht allein um die Einsparung von laufenden Kosten. Wenigstens genauso wichtig ist die Treffsicherheit bei Immobilieninvestitionen. Denn sie sind zum einen bekanntermaßen finanziell extrem aufwändig. Und sie sind zum andern – und darin unterscheiden sie sich von anderen Haushaltsentscheidungen – langfristig wirksam. Mit einer Fehlinvestition im Bereich der Immobilien muss eine Gemeinde (oder Einrichtung) 30 Jahre lang leben<sup>7</sup>. Daher sind solide Vorbereitungen und Grundlagenermittlungen unabdingbar. Um an dieser Stelle immer wieder auftauchende Fehler zu vermeiden sei hier betont: es geht um eine integrierte theologische, finanzwirtschaftliche und bauliche Gesamtkonzeption mit dem Schwerpunkt auf Theologie und Ökonomie. Man nehme endlich von dem Vorurteil Abstand, diese Fragen könnten Architekten (oder gar Architekturstudenten) für die Gemeinde lösen. Sie können das genauso gut (oder schlecht) wie Theologen Konzeptionen im Bereich der Architektur entwickeln können.

Solche Tatsachen und Fehler belegen, dass hinsichtlich von Investitionen eine extrem große Unsicherheit herrscht. Diese ist nicht allein auf die Gemeindeebene beschränkt. Sie betrifft auch die mittlere Ebene. Und die der zentralen landeskirchlichen Verwaltungen. Als Indiz mögen die bisweilen erheblich voneinander abweichenden Schätzungen (!) der Landeskirchen hinsichtlich des erforderlichen Investitionsvolumens belegen, deren Höhe bis zu 300% voneinander differieren können.

Wie dem auch sei: es sind größere finanzielle Anstrengungen im Bereich Bauinvestition fällig, die zu Lasten anderer Bereiche gehen werden – oder in einigen Landeskirchen auch schon gegangen sind. Auch hierzu eine gute Nachricht: derartige negative Auswirkungen auf andere Bereiche kirchlicher Arbeit können bei einem intelligenten Management durchaus eingeschränkt werden.

## Wer steuert die Kirche?

Auf die Kirchen kommt mit dem Management der Gebäude eine enorme Herausforderung zu. Die Frage heißt: wird es ihr gelingen, das Potential der Gebäude zu erschließen? Oder wird sie sich – darin besteht die Gefahr – blauäugig den Interessen anderer unterwerfen und vorhandenes Tafelsilber verscherbeln?

Mittlerweile wird teilweise intensiv an realistischen Lösungen gearbeitet. Einiges ist auch bereits umgesetzt. Unbeschadet der Tatsache, dass ein Defizit in der Grundlagenarbeit noch immer unverkennbar ist. Es bleibt also noch viel zu tun. Und als Separatlösung des Immobilienbereichs wird die Aufgabe kaum zu bewältigen sein. Die Immobilienfrage ist Teil der Gesamtsteuerung und hat Anteil an den dortigen Problemen. Und generell geht es um den Paradigmenwechsel zu einer an Zielen, Wirkungen und Wirtschaftlichkeit orientierten Steuerung, die die Unzulänglichkeiten und die Schwächen des kameralen Steuerungssystems hinsichtlich der aktuellen Aufgabenstellung hinter sich lässt. Dadurch wird Theologie und Finanzmanagement wieder aufeinander bezogen. Gelingt dieser Paradigmenwechsel, wird die Dominanz der Downsizer eingeschränkt und der Weg frei für eine Art »spirituelles« kirchliches Management oder den Primat der Theologie.

## Anmerkungen

- 1 Hans-Georg Soeffner »Kulturrelikt – Reservat – Grenzzeichen« in »Denkmal Kirche?«, Hrsg. Rainer Volp, Darmstadt 1997, S. 69.
- 2 Rainer Volp (Hrsg.): »Denkmal Kirche?«, Darmstadt 1997, S. 102.
- 3 Friedhelm Schneider »Kirchliches Immobilienmanagement – zukunftsweisender Umgang mit Gebäuden«, Darmstadt 2004, S. 14f.
- 4 EKHN (Hrsg): Jahresbericht 2001, Darmstadt 2002, S. 77.
- 5 Projekt von K.IM. Kirchliches Immobilienmanagement ® Informationen beim Autor.
- 6 Vgl. 4.
- 7 Daraus ergeben sich eine Reihe wichtiger Konsequenzen, vgl. Friedhelm Schneider, a.a.O., S. 39ff.

[Leserbrief](#)  
[senden](#)

F. Sch., nach Studium der Theologie in Neuendettelsau, Heidelberg, Montpellier und Tübingen Gemeindepfarrdienst (1982-1992), Management des 22. Ev. Kirchbautages Magdeburg/Zerbst (1996), zweiter beruflicher Abschluss zum staatlich anerkannten Immobilienfachwirt (IMI). 2001 Gründung von K.IM. Kirchliches ImmobilienmanagementH. Ausgezeichnet mit dem Deutschen Bauherrenpreis 2002 »Hohe Qualität – tragfähige Kosten«. Berufung in den »Ersten Konvent der Baukultur« des Bundesbauministeriums und des BDA im Jahr 2003. Publikationen: »Kirchliches Immobilienmanagement – zukunftsweisender Umgang mit kirchlichen Gebäuden«, Darmstadt 2004, [www.k-im.net](http://www.k-im.net)

© 1999 Deutsches Pfarrerbblatt