

Kirchliche Mammutaufgabe mit hohem Chancenpotential

Nachnutzung kirchlicher Liegenschaften als komplexe Herausforderung

Ein Beitrag von Alina Hövelmann und Jochen Richter

Einige Angebote der Kirchen, die heute einen gemeinwohlorientierten Beitrag leisten, müssen in Zukunft gegebenenfalls vollumfänglich verändert und kritisch hinterfragt werden. Dies gilt insbesondere dort, wo kirchlich gesellschaftliche Aufgaben übernommen werden – beispielsweise als Trägerin von Kindertagesstätten, Bildungs- und Beherbergungseinrichtungen sowie Beratungsstellen.

Es sind neue Wege, frische Impulse und zeitgemäße Angebote gefragt, um neue Zielgruppen zu erreichen bzw. bestehende Konstrukte anders zu interpretieren. Die finanziellen Ressourcen für solche (Weiter)Entwicklungen und Umstrukturierungen sind oft nur begrenzt vorhanden – die Veränderungen selbst hingegen erweisen sich als hochkomplex. Wesentlicher Einflussfaktor dieser Veränderungsnotwendigkeit ist, dass die christlichen Kirchen in Deutschland vor einem substanziellen Umbruch stehen. Laut der Studie „Kirche im Umbruch – Projektion 2060“ des Forschungszentrums Generationenverträge in Freiburg wird sich die Anzahl der Kirchenmitglieder bis 2060 in etwa halbieren.

Diese Thematik beeinflusst unmittelbar die dynamische Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen, die noch in den vergangenen Jahren durch eine hohe Beschäftigungsquote und ein hohes Einkommensteueraufkommen eher stiegen.

Wird sich aus dieser Notwendigkeit heraus frühzeitig der (Weiter)



Gebäude & Grundstücke sowie Partner & Rollen

Entwicklung eines Leistungsangebotes, eines Standortes, eines Gebäudes und/oder eines Grundstückes gewidmet, gilt es entsprechend verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen.

- Gebäude und Grundstücke: Um kirchliche Leistungsangebote neu zu gestalten, müssen auch die kirchlichen Liegenschaften weiterentwickelt und neu konzeptioniert werden.

Hinzu kommen konzeptionelle, rechtliche, wirtschaftliche und nicht zuletzt auch bauliche Problemlagen, da i. d. R. wesentliche Teile der Gebäude im kirchlichen Besitz modernisierungsbedürftig, stadtplanerisch eingebunden, bautechnisch risikobehaftet sind und/oder unter Natur- bzw. Denkmalschutz im Kontext eines Erbbauvertrages stehen.

- Partner und Rollen: Jede Nutzungsänderung erfordert überdies die intensive Auseinandersetzung mit vielfältigen

Erwartungshaltungen und Partikularinteressen und entwickelt sich dadurch schnell zu einer äußerst komplexen Herausforderung.

Die Ausgangssituation ist oftmals durch viele Akteure geprägt – beispielsweise die zuständigen Landeskirchen, die lokalen Kirchengemeinden, kommunal- und regionalpolitische Institutionen, Finanzmittelgeber sowie weitere Miet- und Nutzerparteien.

Erschwerend kommt hinzu, dass der Rückzug aus Angeboten und die Aufgabe von kirchlichen Häusern stark risikobehaftet ist, da dies in der Öffentlichkeit negativ aufgenommen und ggf. dann zu weiteren Kirchenaustritten führen kann.

Eine gesteuerte Projektorganisation stellt hierbei sicher, dass alle Parteien und Sichtweisen an einen Tisch gebracht werden und Transparenz bezüglich ihrer Erwartungshaltungen hergestellt wird. Erst wenn diese gemeinsame Diskussi-

Abb.: Curocon

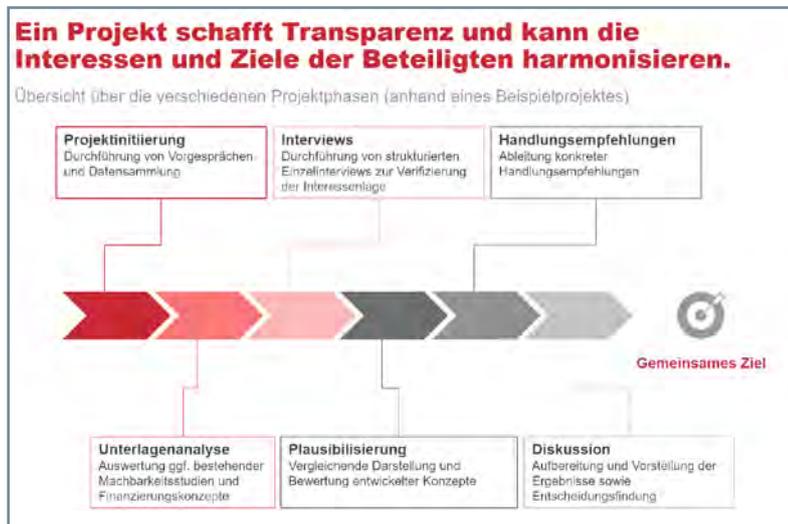
onsgrundlage existiert, können im weiteren Verlauf sukzessive die Interessen der Akteure harmonisiert und ein gemeinsames Ziel verfolgt werden. Ein detaillierter und stetig anzupassender Kommunikationsplan schafft überdies Regelmäßigkeit und strukturiert kommunikative Abläufe intern als auch für die externe Öffentlichkeit. Diese Übersicht ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, da Lösungsprozesse zur gemeinsamen Gestaltung der Nachnutzung oftmals an unnötigen Kommunikationsfehlern scheitern.

Die finanziellen Auswirkungen von Nachnutzungsoptionen sollten vor finaler Umsetzung in Planungsrechnungen (unter Berücksichtigung verschiedener Szenarien) abgebildet werden und kalkuliert werden. Speziell eine phasische Betrachtung der Wirtschaftlichkeit, z. B. in einem Zeitraum von fünf Jahren entlang der Bauphasen, verdeutlicht kostenintensivere und -neutralere Zeitfenster.

Neben dem regelmäßigen Perspektivwechsel gilt es daher sowohl wirtschaftliche als auch organisatorische Rahmenbedingungen zu kennen und einzubeziehen. Dies ist in der Regel ausschließlich durch ein projektbasiertes Vorgehen zu leisten, im Idealfall begleitet durch eine extern moderative und objektive Instanz, die auch die kirchliche Interessenlage angemessen berücksichtigt.

Der externen Unterstützung obliegt es hierbei, die verschiedenen Interessen zu moderieren, Denkspielräume auszuloten und alternative Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Hierbei kann sowohl das Management der ganzheitlichen Prozessphasen (Projektinitiierung, Unterlagenanalyse, Interviews, Plausibilisierung, Handlungsempfehlungen und Diskussion) oder nur einzelner Teilschritte übernommen werden.



Ganzheitliche Prozessphasen



Alina Hövelmann legt seit 2016 Ihre Beratungsschwerpunkte bei Curacon vor allem in die strategische und wirtschaftliche Unternehmensentwicklung von sozialwirtschaftlichen und kirchlichen Komplexträgern. Hierzu weist sie tiefgehende Kompetenzen im Projektmanagement und Change Management auf und verfügt über fundierte Erfahrungen in den verschiedenen Hilfefelder der Sozialwirtschaft.



Jochen Richter verantwortet als Partner das Beratungsfeld Sozialwirtschaft in der Unternehmensberatung der Curacon. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Strategie- und Organisationsentwicklung für freigemeinnützige, kommunale, kirchliche und auch private Träger. Darüber hinaus verfügt er über langjährige Erfahrungen im Multiprojekt- und Change-Management.