



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen  
und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

**KVI** im **DIALOG**

4 | November 2013

#### **Finanzen**

Neues kirchliches Prüfungswesen  
als Ergänzung zum Neuen  
kirchlichen Finanzmanagement

#### **Immobilienmanagement**

Bauherrenleistungen in Evangeli-  
scher Kirche und Diakonie

#### **Energie und Umwelt**

Ihr sollt nicht frieren: Heizung und  
warmes Wasser, Energieeffizienz in  
kirchlichen Einrichtungen

#### **Informationstechnologien**

Von Thin zu SoC und Zero -  
Anwendungen und Technologien von  
Thin Clients

#### **Personalmanagement**

Suchen Sie noch oder finden Sie  
schon? - Wie Sie sich als attraktiver  
Arbeitgeber positionieren

#### **Kirchliche Tagungshäuser**

Renovierungsarbeiten im Kardinal Schulte  
Haus - Der erste Bauabschnitt im Kardinal  
Schulte Haus ist fertig gestellt



**Gestalten Sie  
die Zukunft mit -  
E-Mobilität für Kirche,  
Caritas und Diakonie**

# Bauherrenleistungen in Evangelischer Kirche und Diakonie

Ein Beitrag von Olaf Fechner und Kirsten David

Ansätze des kirchlichen Immobilienmanagements (EREM) wurden bereits vielfach diskutiert, waren und sind wiederkehrend Thema eigenständiger Kongresse sowie wissenschaftlicher Auseinandersetzungen. Grundsätzlich geht es dabei um die Übertragung betriebswirtschaftlicher Ansätze des Corporate Real Estate Managements (CREM), d.h. die Immobilie ist nicht selbst Wirtschaftsgut, sondern Mittel zum Zweck bei der Erfüllung der Kernaufgaben und -ziele.

Dabei wurden die unterschiedlichen immobilienwirtschaftlichen Ansätze des Portfoliomanagements für kirchliche Organisationen und Unternehmen bereits umfassend erläutert und wegen vielerlei Parallelen zwischen dem staatlichen und dem kirchlichen Bereich wesentliche Methoden vom sogenannten Public Real Estate Management (PREM), d.h. den Ansätzen für die Bewirtschaftung von Gebäuden der öffentlichen Hand, adaptiert. Wesentlichen Einfluss auf das Management, so auch auf das Bau- und Immobilienmanagement der protestantischen Kirche, hat das Zusammenwirken zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen. Sucht man hier nach Optimierungsansätzen, stehen etablierte Methoden des Bau- und Immobilienmanagements vor neuen Herausforderungen, um Effizienz und Effektivität zu Gunsten kirchlich-diakonischer Kernaufgaben zu gewährleisten.

## Ehrenamtliche Bauherren

In den letzten Jahren sind managementtheoretische Erkenntnisse aus



Die Autoren sind Mitarbeiter am Forschungs- und Lehrbereich Bauökonomie der HafenCity Universität unter Prof. Reinhold Johrendt. Olaf Fechner, M.A. (Denkmalpflege), Dipl.-Ing. (Architektur), Projektsteuerer (DVP e.V.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Bauökonomie. Ehrenamtlich ist er Kirchengemeinderatsmitglied und in diversen Ausschüssen der Evang.-luth. Kirche. Kirsten David, Dipl.-Ing. (Architektur FH), ist als Sachverständige für Bauzustandsanalysen maßgeblich für Mieterverbände tätig und promoviert in der Bauökonomie.

den Sektoren Wirtschaft und Staat und deren Übertragbarkeit auf den sogenannten dritten Sektor in zunehmender Weise Forschungsgegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchungen geworden. Quantitativ entsprechen derartige Forschungen jedoch nicht dem Stellenwert des dritten Sektors, sondern konzentrieren sich (noch) vorrangig auf den marktwirtschaftlichen Bereich. Eine grundlegende Bestandsaufnahme zu wesentlichen Aspekten von Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen (NPO) bietet eine Studie der Uni Potsdam und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG.

Ob nun NPO, Dritter Sektor oder Social-Profit-Organisationen (SPO) – kirchliche Organisationen nehmen darin eine besondere Stellung ein, da deren Eigentumsquote vergleichsweise hoch sowie deren geschätzter Investitionsbedarf für die nächsten 10 Jahre signifikant am größten ist. Eine weitere Fokussierung innerhalb des Social-Profit-Sektors auf kirchliche und soziale Organisationen verdeutlicht zudem deren

Besonderheiten, wie komplexe Besitzverhältnisse sowie verschiedenartigste Gebäudebestände mit überwiegend Spezialimmobilien. Ein besonderer Aspekt im Unterschied zum ersten Sektor (Markt) ist zudem der Umfang an Ehrenamtlichen in Entscheidungs- und Aufsichtsfunktionen der Organisationen.

Zentrale Funktionen des (Projekt-)Managements sind nach gängiger Auffassung das Leiten, Planen, Überwachen und Steuern, d.h. die Tätigkeiten zur Willensbildung und -durchsetzung. Das Projektmanagement ist durch die Einmaligkeit seiner Bedingungen, eine besondere Komplexität, begrenzte Ressourcen und spezifische Organisation bestimmt. Im kirchlichen Bau- und Immobilienmanagement ist dies beispielsweise eine anstehende Kirchturmsanierung ebenso wie die Umsetzung eines integrierten Klimaschutzkonzeptes. Bauherrenaufgaben, d.h. Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft, werden seit den 1970er Jahren in deligierbare, meist stabsmäßig beratende,

# ZUSAMMENWIRKEN

und nicht-delegierbaren Funktionen unterschieden. Letztere stellt auf die Rolle der Projektleitung und damit im Wesentlichen auf die Zielsetzung, das Entscheiden und die Budgetverantwortung ab.

### Kirche und Bauökonomie

Wenngleich der Punkt des Zusammenwirkens zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen einen sehr wesentlichen Einfluss auf das Management, so auch das Bau- und Immobilienmanagement, nimmt, scheint gerade hier eine Lücke deutschsprachiger Forschungen zu liegen. Darauf aufbauende Untersuchungen des Lehrstuhls für Bauökonomie an der HCU sind in einem ersten Schritt vorrangig auf die demokratischen Strukturen der Evangelischen Kirche gerichtet. Nach dem Prinzip der Gemeindeautonomie erfolgen hier wesentliche Entscheidungen selbstständig und unabhängig auf demokratischer Basis, d.h. ausgehend von der selbständigen lokalen Gemeinde, über die regionale Ebene der Kirchenkreise bis hin zur landeskirchlichen Ebene.

Damit obliegen der Kirchengemeinde, vertreten durch Ehrenamtliche, jeweils die nicht-delegierbaren leitenden Funktionen, im Wesentlichen die Zielsetzung, die Budgetverantwortung und das Entscheiden. Die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) gibt einen nationalen Rahmen für die darin „geschwisterlich“ organisierten 20 Gliedkirchen. Die protestantische Struktur steht somit organisatorisch im klaren Gegensatz zum dominierend hierarchischen Ordnungsprinzip der römisch-katholischen Kirche und ist darüber hinaus organisatorisch in Vielem dem staatlichen Sektor vergleichbar, wo ebenfalls wesentliche Leitungs-, d.h. Managementfunktionen, von Ehrenamtlichen wahrgenommen werden. Deren begrenzte (Zeit-)Ressourcen

und die zumeist fehlende Fachlichkeit stellen besondere Herausforderungen an das Projektmanagement, wenngleich das Ehrenamt ein sehr hohes Gut ist, da es Partizipation sichert und vielfach das Funktionieren unserer Gesellschaft als auch der Kirchen gewährleistet.

Groben Schätzungen zufolge halten die Kirchen Immobilien im Gesamtwert von 160 Milliarden Euro. Die Anzahl der Ehrenamtlichen beläuft sich nach Angaben von statista, einem der führenden deutschen Statistikunternehmen im Internet, auf ca. 1,1 Mio. Menschen bei der evan-

gelischen Kirche, deutschlandweit nach Erhebung des IffD Allensbach auf rund 12 Mio. Menschen. Eingebunden in Kirchengemeinderäten, Synoden und Räten auf mittlerer sowie landeskirchlicher Ebene oder in diversen (Bau-)Ausschüssen treffen Ehrenamtliche wesentliche Beschlüsse. Dabei sind vielfach strategische Entscheidungen zu treffen, beispielsweise darüber, wie der bestehende Gebäudebestand durch Neubau, Umbau bzw. Sanierung oder Abriss den funktionalen Ansprüchen derzeitiger und zukünftiger Bedürfnisse gerecht werden kann.



Abb.: Colourbox

Besondere Optimierungspotentiale innerhalb der Bauherrenaufgaben liegen insbesondere im Zusammenwirken der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter

Gleichsam sind die immobilienbezogenen Kosten ins Gleichgewicht mit den eigentlich verfassten Kernaufgaben und dem zunehmenden Kostendruck aus gesellschaftlichen Veränderungen (u.a. Rückgang von Kirchensteuern und Zuschüssen) zu bringen. Ferner gilt es, komplexe Zusammenhänge zwischen (bau-)technischen, sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten im Gebäudelebenszyklus zu beachten. Wenn auch nur der geringere Anteil Ehrenamtlicher in Entscheidungs- und Aufsichtsfunktionen tätig sein dürfte und der weitaus größere Teil im Sozialen oder Kulturellen, so stehen doch sicher viele zwischen Burnout und Brandbekämpfung.

Zudem ist bei kirchlichen Organisationen der Anteil zu betreuender Gebäude je hauptamtlichem Mitarbeiter mit gebäudebezogenen Aufgaben signifikant höher als bei anderen NPO. Darum kommt der baufachlich fundierten und zugleich verständlichen Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen durch extern oder intern Beratende große Bedeutung zu.

### **Erschwerte Arbeitsbedingungen für ehrenamtliche Bauherren**

Immobilienbezogene Ausgaben nehmen nach Erfahrungen des CREM mit ca. 15% in der Regel einen der größten Haushaltsblöcke nach den Personalkosten ein. Demgegenüber gibt die EKD Kosten für Unterhalt und Pflege kirchlicher Gebäude mit ca. 10,5 % der Gesamtausgaben in Höhe von ca. 10 Mio. Euro an. Dies entspricht auch dem Anteil immobilienbezogener Bewirtschaftungskosten, den kirchliche Organisationen in einer Umfrage der TU München unter NPOs angaben. Dennoch ist der Begriff „Bewirtschaftungskosten“ nicht klar definiert. Angaben, wo-

nach allein 12,3% des Gesamtbudgets der EKD für die Erhaltung und Sanierung denkmalgeschützter Bauwerke aufgewendet werden, jedoch nur ca. ein Drittel des Bestandes unter Denkmalschutz steht, sind unvereinbar mit den o.g. Angaben.

Eine genauere Differenzierung gebäudebezogener Kosten entsprechend der gängigen Normen gibt die Finanzstatistik der EKD leider nicht her, ebenso wenig wie die immer noch gebräuchliche Kameralistik. Nach der EKD-weit geltenden Haushaltssystematik bleibt eher zu vermuten, dass sich erhebliche Anteile in anderen Titeln, wie Gemeindegeldarbeit, Pfarrdiensten, sonstigen Ausgaben etc. verbergen. Erfasst der Titel „Unterhalt und Pflege“ vermutlich den Anteil Instandhaltung, bleibt mit Blick auf die DIN 18960 die Frage nach den rein nutzungsbedingten Betriebskosten bzw. den Kapital- und Verwaltungskosten? Fraglich an der kirchlichen EKD-Finanzstatistik ist ferner, wo darüber hinausgehende, investive bzw. vermögensbildende Kosten aus Modernisierung und Neubau verbucht sind.

Unterschiedliche Experten schätzen den Gesamtanteil immobilienbezogener Kosten gar auf 30-35%, was jedoch nachzuweisen bleibt. Letztlich werden die strategische Bedeutung als auch die Potentiale der klerikalen Immobilien derzeit nicht objektiv wiedergegeben und ein Vergleich mit Benchmarks des CREM ist nur sehr eingeschränkt möglich. Strategische Planung und Steuerung wird durch eine fehlende Unterscheidung nutzungs- und gebäudeabhängiger Betriebskosten vereitelt. Fest steht, dass Entscheidungsträger, insbesondere baufachliche Laien, keine qualifizierten Beschlüsse treffen können, wenn bereits die Entscheidungsgrundlagen und das Controlling unzureichend sind.

### **Kirchliche Beratungs- und Entscheidungsprozesse**

Aktuelle Forschungen gehen davon aus, dass Managementansätze des CREM oder des PREM grundsätzlich auf das kirchliche Immobilienmanagement übertragbar sind, wobei wesentliche einflussgebende Faktoren vielfach außer Acht bleiben. Die Auswahl gewählter Entscheidungsträger erfolgt in der Regel nicht auf Grundlage fachlicher Kompetenzen, doch hat ihr persönlicher und beruflicher Hintergrund einen wesentlichen Einfluss auf ihr Handeln. So entscheidet beispielsweise ein Jurist im Bauausschuss einer Gemeinde anders als ein Architekt, eine Deutschlehrerin oder gar ein Theologe. Gerade in den für den Gemeindehaushalt bedeutenden Fragestellungen, wie etwa zu Bau- und Immobilienaufgaben, dürfte der Anteil qualifizierter Ingenieure in ehrenamtlichen Gremien und Ausschüssen wohl eher gering und zufällig sein.

Da also Entscheidungsgremien selten über maßgebliche oder ausreichende Fachkompetenz verfügen, sollten sie in der Vorbereitung und Umsetzung ihrer Entscheidungen von der kirchlichen Verwaltung unterstützt werden. Diese Doppelpoligkeit wird besonders deutlich, wenn man Leitfäden oder Verwaltungsvorschriften zum kirchlichen Bauen vergegenwärtigt, wonach Kirchengemeinden und sonstige kirchliche Bauherren seitens der Verwaltungszentren und Landeskirchenämtern Fachberatungen geboten, in Bereichen wie dem Denkmalschutz sogar vorgeschrieben wird. Ob die Beratungs- und Entscheidungsprozesse jedoch so wie theoretisch vorgesehen realisiert werden, hängt stark von den jeweiligen Akteuren, den vorhandenen Ressourcen und dem Autonomieverständnis der Gemeinden ab. Mag die Praxis doch regional sehr verschieden sein, so hat dennoch

auf der einen Seite der gewillte Bauherr (Gemeinde) selbst keinen Einfluss auf Güte und Quantität der deligierbaren Bauherrenleistungen (Kirchenkreis), noch lassen sich im kirchlichen Recht Gemeinden auf Zwang zur Abnahme qualifizierter Beratung verpflichten. Die Umsetzung hängt demnach allein von der Qualität der Steuerungsleistungen und dem daraus resultierenden Nutzen ab.

Bauen auch die einzelnen evangelischen Landeskirchen auf recht unterschiedliche Verfassungen, so kommt der mittleren Ebene der kirchlichen Verwaltungszentren eine beratende Rolle zu, da erst hier hauptamtliches Personal mit hinreichend fachlicher Qualifikation vorgehalten werden kann (und auch muss!). Zudem gelingt grundsätzlich erst auf dieser Ebene der Zugriff auf eine hinreichende Datenmenge, die ein aktives Controlling als Entscheidungsgrundlage ermöglichen würde. Die Forderungen zur Einrichtung entsprechender Datenermittlungen wurden jedoch bislang trotz aller Empfehlungen in sehr unterschiedlicher Qualität und Quantität umgesetzt.

Ein sinnvoll synergetisches Vorgehen wird dabei oft durch die föderalistische Struktur der evangelischen Landeskirchen oder partikulare Interessen vereitelt. Im Ergebnis ist der Kirche ein in weiten Teilen fehlender Überblick über die Ressource Immobilie zu bescheinigen. Allein die unsystematische Zuordnung von Bau-, Betriebs- und Bauunterhaltskosten sowie deren unzureichende Budgetierungen innerhalb kirchlicher Haushaltspläne verhindern, dass die kritische ökonomische Sachlage einzelner Gemeinden wahrgenommen werden kann. In den östlichen Gliedkirchen der EKD wird die Situation aufgrund der politisch bedingten Instandhaltungsdefizite verstärkt, wenn auch in den westlichen Lan-

deskirchen die Quantität und Qualität der Nachkriegsarchitekturen große Belastungen bewirken.

Trotz dieser Herausforderungen ist in der Regel wohl eher eine qualitativ und quantitativ unterbesetzte Bauabteilung in kirchlichen Verwaltungszentren die Regel, wenn auch einige Kirchenkreise oder Landeskirchen bereits den Weg der Professionalisierung eingeschlagen haben. Wie bereits erwähnt, lassen sich innerhalb der evangelischen Kirche ehrenamtliche Gemeindegremien nur sehr begrenzt zur Beratungsabnahme verpflichten. Schnell fühlen sich Gemeinden in ihrer verfassten Autonomie beschnitten; eigenständige (Fehl-)Entscheidungen werden gar zum Prinzip. Wie wäre es aber, wenn (auf Basis der ohnehin abgeführten Kirchensteueranteile) höchst qualifizierte Projektsteuerungsleistungen seitens der Kirchenkreise erbracht werden, um Effizienz- sowie Effektivitätssteigerung zu Gunsten der Gemeinden zu erreichen, so dass mehr für die Kernaufgaben übrig bliebe? Natürlich würden sich auch eigenständigste Gemeinden beraten lassen und so nicht nur einen wirtschaftlicheren Umgang mit den eigenen Finanzmitteln sondern auch Zuschüssen des Kirchenkreises, der Landeskirche oder Dritter (Stichwort: Fundraising) generieren.

Exemplarisch sei auf die aktuellen Herausforderungen aus der Realisierung der landeskirchlichen Klimaschutzkonzepte und deren Wechselwirkung zum Bau- und Immobilienmanagement verwiesen. Gefördert durch die nationale Klimaschutzinitiative zielen diese bis 2015 auf eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 25 % gegenüber dem Basisjahr 2005 ab. Synergien ökologischer und ökonomischer Aspekte bilden dabei den wesentlichen Motivator, da die Reduzierung des Energieverbrauchs zugleich die verbrauchsunabhängigen Baunutzungs-

kosten senkt. Eine wesentliche Grundlage möglicher Einsparungen bildet jedoch immer die anfängliche Investition ins Controlling, d.h. in die sachgerechte Datenerfassung, die qualifizierte Beratung und in anschließende Maßnahmen.

### **Aufwand und Nutzen der Projektsteuerung**

Zum Nutzen der Projektsteuerung in der Bau- und Immobilienwirtschaft gibt es bislang unterschiedliche Aussagen, wenn auch wenige systematische und empirische Studien existieren. Neben dem rein monetären quantifizierbaren Nutzen liegt ein wesentlicher Beitrag des Projektmanagements bereits in der Bewusstseinsveränderung, von der reinen Immobilienverwaltung hin zur aktiven Wahrnehmung von Vermögens- und Nutzerinteressen. Der monetäre Nutzen der Projektsteuerung wird zwischen 15% bis 28% der Investitionssumme ausgewiesen, so u.a. nach der vielzitierten Darlegung im Rahmen der DVP-Frühjahrstagung 1992. Darüber hinaus besteht der Nutzen in der Vermeidung von Schäden und Fehlentscheidungen, was ex post jedoch schwer zu quantifizieren ist. Der nicht quantifizierbare Nutzen wird von einigen Protagonisten der Branche mit 5,0 % geschätzt.

Ein möglicher Nutzen aus der Professionalisierung des Bau- und Immobilienmanagements soll beispielhaft an einer Gemeinde verdeutlicht werden. Es werden für die Gemeinde einschließlich Alten- und Krankenpflege sowie Kindertageseinrichtung ca. 2,0 Mio. Euro jährlichen Gesamtausgaben und 15-20% immobilienbezogener Kosten angenommen. Geht man nun beim Postulat beibehaltener Angebote und Leistungen vorsichtig von 10% bis 15% Senkung immobilienbezogener Kosten aus, so wären dies im Gesamtvolumen dieses Trägers ca. 30.000,- bis 60.000 Euro jährliche



Bauprojekte beinhalten viele Risiken, die sich durch ein professionelles Projektmanagement minimieren lassen

Einsparungen, die den Kernaufgaben zu Gute kämen. Das mag auf den ersten Blick gering erscheinen. Stellt man dies jedoch in Relation zu einer möglichen Erzieherstelle für ca. 42.000,- Euro (KAT K 7, Stufe 3), üblichen Bauunterhaltungsrücklage von 3.500 Euro p.a.; einer evtl. noch vorhandenen allgemeinen Ausgleichsrücklage von 20-30.000 Euro, den zweckgebundenen Bau-rücklage für Maßnahmen des Denkmalschutzes etc. aus, sind die Potentiale enorm. Dem gegenüber stehen Aufwendungen für Ressourcenstärkung, Professionalisierung und Systematisierung der Projektsteuerung mit dem Ziel qualifizierter objektivierender Entscheidungsvorlagen für die bestehenden Laiengremien. Betragen die Kosten der Projektsteuerung i.d.R. ca. 1,0-2,0% der Investitionssumme, so sind hier jedoch bereits bestehende Kirchensteueranteile zu Gunsten kirchlicher Bauverwaltungen einzu-beziehen.

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass es auch in den eher sachzielorientierten Bereichen von Kirche und Diakonie um betriebswirtschaftliche Aspekte wie Effizienz und Effektivität geht. Stehen Immobilien nicht selbst im Fokus, so dienen sie doch der eigentlichen Auftragserfüllung und haben darüber hinaus vornehmlichen Einfluss auf die verfügbaren Ressourcen. Besondere Optimierungspotentiale liegen dabei innerhalb der Bauherrenaufgaben, insbesondere im Zusammenwirken der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter. Zumindest für den Protestantismus sind ausgehend vom Postulat demokratischer ehrenamtlicher Entscheidungsgremien stabsmäßige Beratung und Steuerung zu stärken.

Die Professionalisierung in diesen delegierbaren Bauherrenleistungen

ist mittels wissenschaftlicher Analyse der Kernprozesse und ihrem Einfluss auf Zielerreichungsgrad und Nutzen-Aufwand-Verhältnis voranzutreiben, um mehr Ressourcen für die jeweils verfassten Kernaufgaben zu sichern. Dabei sind Methoden und Werkzeuge so zu gestalten, dass sie sowohl auf die regulären Bau- und Immobilienaufgaben als auch auf Projekte mit überwiegendem Gebäudebezug, wie etwa die Umsetzung von Energiekonzepten, anwendbar sind. Mögliche Einsparungen sind natürlich im Vorfeld durch Investitionen in die Professionalisierung und Geschäftsprozessoptimierung zu relativieren. Dennoch sind neben den zu erwartenden monetären Effekten gerade qualitative Folgen herauszuheben. Allein wenn eine strategisch bedarfsgerechte Planung erfolgt, Laien sachgerecht entscheiden können und immobilienbezogene Investitionen auf Gemeindeebene nicht erst ad hoc bei

Schadenseintritt erfolgen, trägt dies zur Entlastung handelnder Personen und Budgets bei.

Zu fordern ist daher die Stärkung der deligierbaren Bauherrenfunktion (stabsmäßige baufachliche Beratung analog dem Leistungsbild des AHO) entweder durch die kirchlichen Verwaltungszentren oder andererseits durch Auslagerung auf Basis von Rahmenverträgen über das gleiche Leistungsbild. Beides braucht jedoch eine Auseinandersetzung mit den Herausforderungen von Projektsteuerungsleistungen für heterogene Eigentümer- und Gebäudestrukturen. Beginnt der Einsatz dieser Leistungen i.d.R. ab 500.000 Euro Projektvolumen, so sind die Strukturen, Prozesse und Methoden unter den kirchlichen Bedingungen, insbesondere den kleinen Projektvolumina, anzupassen. Hier wären im Weiteren wissenschaftliche Untersuchung zur Wirtschaftlichkeit der Steuerungsleistungen mittels Standardisierung von Kernprozessen und zentrale Datenerfassung zur Erarbeitung eines Vergleichsmaßstabes als Grundlage des Controllings durchzuführen.

Aus Sicht der ehrenamtlichen Entscheidungsträger ist die Standardisierung und Qualifizierung von Beschlussvorlagen zu fordern, welche die Sachlage inhaltlich derart aufarbeitet und fokussiert, das Laien die Beurteilung und Entscheidung unter Anerkennung ihrer zeitlichen und fachlichen Ressourcen leisten können.

Abschließende Empfehlungen richten sich ohne detaillierte Herleitung an die Ausbildung angehender Gemeindepastoren. Sind diese zu meist die einzigen Hauptamtlichen innerhalb gemeindlicher Gremien, so begänne ihre Professionalisierung bereits bei baufachlichen Qualifizierungsangeboten im Rahmen des Theologiestudiums.

#### Verwendete Quelle/ Schriften

Ahrens, Hannsjörg [u.a.] (Hrsg): Handbuch Projektsteuerung – Baumanagement. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart. 2004

Deutschen Bundestag: Bericht zur Enquetekommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002:86). in: Landeskirchenamt der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (Hrsg.): Handbuch für Ehrenamtliche. 2010

Diefenbacher, Hans (FEST): Klimabericht für die Evangelische Kirche in Deutschland 2011, vorgelegt vom Rat der EKD: Heidelberg. 2011

EKD (Hrsg): Zahlen und Fakten 2013

EKD (Hrsg): Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2007

Evangelisches Siedlungswerk in Deutschland (Hrsg.), Kirche im Wandel – den Wandel gestalten, Dokumentation des 1. Berliner Forums, Okt. 2007

Fechner, Olaf: Demokratie als Bauherr. In: Deutsches Ingenieurblatt. 10/2013

Heller, Uwe: Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen Analyse und Konzeptentwicklung mit Schwerpunkt auf kirchlichen und sozialen Organisationen. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. 2010

Mertens, Martin: Controlling in der Kirche. Schriftenreihe: Leiten Lenken Gestalten (LLG 7) in: Jäger, Alfred (Hrsg.): Theologie und Ökonomie. Chr. Kaiser Gütersloher Verlagshaus. Gütersloh 2000

Mintzberg, Henry: Managen (Original: 2009; deut. Übersetzung: 2011)

Motzel, Erhard: Projektmanagement in der Baupraxis. Ernst und Sohn. Berlin. 1993

Popp, Reinhold: Die Zukunft des Sozialstaates und des Social-Profit-Sektors. In: Cornelia Mazzucco (Hrsg.): GATS und soziale Arbeit, LIT-Verlag, Münster [u.a.]. 2004

Reiß-Fechter, Dagmar (Hrsg.) für das ESWiD: Kirchliches Immobilienmanagement – Der Leitfaden. Wichern-Verlag GmbH. Berlin 2010

Schneider, Friedrich: unter: <http://www.k-im.net/index.html> (Zugriff: 12.03.2012) sowie Schneider, Friedrich: Chancen eines professionellen kirchlichen Immobilienmanagements, Dt. Pfarrerblatt 5/2005

Schwebel, Horst: Die Kirche und ihr bauliches Erbe – aus Sicht der Evangelischen Kirche. Schriftenreihe des DNK (Hrsg.). Band 63. 2. Aufl., Bonn. 2002

statista GmbH in: [de.statista.com](http://de.statista.com) (Zugriff: 12.03.2013)

Siebart, Patricia/ Von Hardenberg, Christian: Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, 2006: [http://www.kpmg.de/media/Corporate\\_Governance\\_in\\_Nonprofit\\_Oranisationen.pdf](http://www.kpmg.de/media/Corporate_Governance_in_Nonprofit_Oranisationen.pdf) [Zugriff: 15.08.2012]. S. 8

Volkman, Walter: Projektabwicklung. 2. Aufl.. Verlag für Wirtschaft und Verwaltung Hubert Wingen, Essen. 2003