

Immobilienmanagement im Gemeindeverbund

Arbeitshilfe

Erarbeitet von Dr. Valentin Dessoy

Herausgegeben vom Bischöflichen Ordinariat Magdeburg

Max-Josef-Metzger-Straße 1

39104 Magdeburg

November 2007

Gliederung

Dekret zum Immobilien-Management in den Gemeindeverbänden und Pfarreien des Bistums...	3
1. Einführung	5
1.1. Kontext	5
1.2. Ausgangslage	5
1.3. Zielperspektive	5
1.4. Aufgaben.....	6
1.5. Rahmenvorgaben	6
2. Prozessebenen.....	8
2.1. Abstimmung zwischen Gemeindeverbands- und Bistumsebene: Schrittfolge und Meilensteine.....	8
2.2. Einbettung in den Prozess der Entwicklung einer Pastoralvereinbarung	10
2.3. Die Entwicklung des Immobilienkonzepts im engen Sinn (Musterablauf in der Übersicht)	12
3. Information und Kommunikation	12
3.1. Vorbereitung der Informationsveranstaltung.....	13
3.2. Durchführung der Informationsveranstaltung	14
3.3. Ablauf der Informationsveranstaltung	15
3.4. Bildung der Arbeitsgruppe „Immobilienkonzept“	15
4. Analyse: Bestandsaufnahme und Bewertung	16
4.1. Bewertung der Immobilien	16
4.2. Nutzungserhebung aller Räume.....	17
4.3. Ermittlung der objektbezogenen Einnahmen und Ausgaben.....	17
4.4. Einschätzung der Immobilien(teile) im Blick auf einen möglichen „Flächen- abbau“	18
5. Entwicklung von Lösungsoptionen und ihre Bewertung.....	19
5.1. Entwicklung von Lösungsoptionen	19
5.2. Bewertung der Lösungsmodelle	20
6. Konsultation der Lösungsmodelle in den Gremien	20
6.1. Abstimmung in der AG „Immobilienmanagement“ des BOM	21
6.2. Konsultation in den Gremien des Gemeindeverbandes.....	21
7. Konzepterstellung	22
8. Beschlussfassung und Genehmigung	23
Anlagen.....	23

Dekret zum Immobilien-Management in den Gemeindeverbänden / Pfarreien des Bistums Magdeburg

1. Veränderte Rahmenbedingungen für die Pastoral lassen uns neu nach unserem aktuellen kirchlichen Auftrag fragen und fordern uns heraus, nach den Möglichkeiten für unser Leben und Wirken in der Zukunft zu suchen.

Dazu gehört auch die Klärung der zukünftig verfügbaren Immobilien in unseren Gemeindeverbänden / Pfarreien.

Um die sich dabei aufdrängenden Fragen zu klären, sind alle Gemeindeverbände / Pfarreien im Bistum Magdeburg gehalten, im Zusammenhang mit der Pastoral-Vereinbarung ein Immobilienkonzept für ihren Bereich zu erarbeiten.

2. Die zuständigen Gremien der Gemeindeverbände / Pfarreien des Bistums Magdeburg werden hiermit aufgefordert, einen entsprechenden Prozess zur Erarbeitung eines Konzepts zum Immobilienmanagement in Gang zu setzen. Dieses Konzept muss folgende Elemente umfassen:

2.1 Eine Bestandsaufnahme aller im Besitz der Pfarrei/en befindlichen Immobilien.

Die vorliegenden Bestandsdaten sind entsprechend zu aktualisieren oder zu bestätigen.

2.2 Die pastorale Bewertung der Immobilien.

Die in der Bestandsdaten-Liste vorgenommene Kennzeichnung gibt die Positionierung der AG Immobilien-Management (z.Z. identisch mit der Baukommission) auf Bistumsebene wieder und stellt eine entsprechende Diskussionsgrundlage dar.

2.3 Die Berechnung von Pflichtbaurücklagen sowie die Planung der Rücklagen-Finanzierung.

Das Immobilienkonzept ist im Zusammenhang mit der Pastoralvereinbarung im Lauf von zwei Jahren zu erarbeiten und dem Bischof zur Bestätigung vorzulegen.

3. Dieser Prozess wird auf Bistums-Ebene unterstützt durch

3.1 Vorlage der *Bestands-Daten* für den jeweiligen Bereich sowie einen Vorschlag zur pastoralen Bewertung der einzelnen Immobilien,

3.2 Vorgabe einer *Arbeitshilfe zum Immobilienmanagement*, die den Planungsprozess vor Ort unterstützt,

3.3 Angebot von *Gemeindeberatung* für diesen Prozess,

3.4 Darstellung der zu bildenden *Pflichtrücklagen* samt Bistums-Finanzhilfen in der sog. Positivliste.

4. Vom Jahr 2008 an sind Pflichtbaurücklagen zu bilden

4.1 Im Gemeindeverbund bzw. in der Pfarrei sind für jede zu erhaltende Immobilie entsprechende Rücklagen zu verbuchen.

4.2 Dabei werden die GV / Pfarreien vom Bistum mit Finanzhilfen unterstützt. Näheres regeln Ausführungsbestimmungen.

5. Die Pflichtrücklagen sind ausschließlich für Maßnahmen zur Grundsanierung der entsprechenden Immobilien (siehe dazu die entsprechenden Aussagen in der Positivliste) zu nutzen. Ihre Verwendung bedarf in jedem Fall der kirchenaufsichtlichen Genehmigung.

6. Die Überprüfung des Immobilienkonzepts ist Bestandteil der bischöflichen Visitationen.

Magdeburg, den 20.11.2007

+ Dr. Gerhard Feige, Bischof

Verantwortlicher Ansprechpartner für das Immobilienmanagement im Bischöflichen Ordinariat ist Herr Kurt Scholtisek, Tel. 0391/ 5961-159, Fax 0391 / 5961-155, e-mail bauamt@bistum-magdeburg.de oder kurt.scholtisek@bistum-magdeburg.de

1. Einführung

1.1. Kontext

Das Nachdenken über ein Immobilienkonzept, also den zukünftig notwendigen und finanzierbaren Bestand an vorhandenen Flächen und die Nutzung von Immobilien im Gemeindeverbund, ist Teil der Umsetzung der *Beschlüsse des PZG*. Es ist eng verzahnt mit den konzeptionellen *Überlegungen zur Konsolidierung* der Bistumsfinanzen auf der einen und den Entwicklungsschritten zur *Neuausrichtung und Neugestaltung der territorialen Pastoral* auf der anderen Seite.

1.2. Ausgangslage

Im PZG wurde festgelegt, dass die Pastoral stets auf die Ressourcen schauen muss, die ihr zur Verfügung stehen, und umgekehrt, dass der Einsatz der verfügbaren Ressourcen stets an pastoralen Zielen und Kriterien ausgerichtet sein soll.

Die Analysen und Prognosen zur Entwicklung der Bistumsfinanzen haben gezeigt, dass *die Mittel zur Erhaltung der Immobilien nicht mehr im bisherigen bzw. im nötigen Umfang aufgebracht werden können*. Dies betrifft auch solche Immobilien, die zwar rechtlich im Besitz der Kirchengemeinden sind, jedoch in der Vergangenheit bistumsseitig hinsichtlich ihrer Unterhaltung (lfd. Betriebskosten) oder ihrer Instandhaltung (Renovierung, Sanierung) gefördert wurden, also v.a. Kirchengebäude, Gemeindezentren und Pfarrhäuser. Für sie stehen auf Seiten des Bistums *mittelfristig bis 2010 noch etwa 50 % der im Jahr 2000 verfügbaren Mittel zur Verfügung*. Für Experten ist dies (zusammen mit dem, was die Pfarreien aufbringen) definitiv zu wenig, um den gesamten Immobilienbestand in Bistum und Pfarreien auf Dauer in einem adäquaten Bauzustand erhalten und nachhaltig nutzen zu können.

Stand bisher – ausgelöst durch die Bistumsgründung – das „Bauen“, also das Expandieren im Vordergrund, geht es jetzt und auf absehbare Zeit um den *Aufbau einer effizienten Immobilienbewirtschaftung*, um die *Erhaltung der inzwischen erreichten baulichen Qualitätsstandards* und auch um die *zielgerichtete Reduktion des Immobilienbestandes*.

1.3. Zielperspektive

Die Verantwortung für die Immobilien und ihre Finanzierung lag in der Vergangenheit tendenziell stärker beim Bistum, im Bauamt des Bischöflichen Ordinariats und der von ihm koordinierten Baukommission. Sie entschied auf Antrag im Rahmen eines standardisierten Genehmigungsverfahrens, wie die bistumsseitig bereit gestellten Mittel für Renovierungs-, Sanierungs-, Modernisierungs- oder Neubaumaßnahmen eingesetzt und verteilt wurden.

In Zukunft ist eine *wesentlich stärkere Beteiligung und Verantwortung der Akteure und Gremien in den Gemeindeverbänden* vorgesehen. Konnten Kirchengemeinden bisher Zuschüsse für alle ihre Immobilien beim Bistum beantragen, werden zukünftig *nur noch vorab gemeinsam festgelegte Kernimmobilien* gefördert, die im Rahmen der pastoralen Konzeption eine zentrale Bedeutung haben. Alle übrigen Immobilien müssen auf Dauer komplett selbst finanziert oder veräußert werden.

Gleichzeitig erfolgt sukzessive die Umstellung von einer *direkten Bezuschussung* genehmigter Baumaßnahmen zu einer anteiligen, rücklagengestützten Finanzierung. Die Prozesse zur Erstellung eines Immobilienkonzepts vor Ort sind dabei eng an die Erstellung der Pastoralvereinbarung in den Gemeindeverbänden gekoppelt.

1.4. Aufgaben

Grundvoraussetzung für die Erstellung eines professionellen und dennoch im Alltag handhabbaren Immobilienkonzepts ist die genaue *Kenntnis und Analyse der Rahmenbedingungen und -vorgaben des Bistums* auf der einen und der *konkreten Ressourcen- und Bedarfssituation vor Ort* auf der anderen Seite. Wichtig ist dabei, dass dies *im Gemeindeverbund gemeinsam* geschieht. Gute Lösungen gibt es nur im Dialog, wenn von Anfang an klar ist, dass *alle gemeinsam gewinnen und verlieren*.

Folgende Aufgaben stehen an¹:

- Wahrnehmung der Vorgaben und Richtlinien des Bistums für den Gemeindeverbund/ die zugehörigen Pfarreien
- Wahrnehmung der aktuellen und zukünftige finanzielle Situation im Gemeindeverbund/ in den zugehörigen Pfarreien
- Detaillierte Analyse des Bestandes und der Nutzung aller pfarrlichen Immobilien im Gemeindeverbund/ in den zugehörigen Pfarreien
- Planung der pastoralen Ziele und Aktivitäten sowie des hierfür erforderlichen personellen, finanziellen, räumlichen und personellen Ressourcenbedarfs innerhalb des jeweiligen Verfügungsrahmens
- Erstellung eines Finanzierungsplans für jede einzelne Immobile im Gemeindeverbund/ in den zugehörigen Pfarreien, der die laufenden Kosten und die erforderlichen Rückstellungen enthält
- Überlegungen für die Umwidmung, den Verkauf, ... von Immobilien

1.5. Rahmenvorgaben

Die bistumsseitig relevanten Rahmenbedingungen für die Erstellung des Immobilienkonzepts sind:

- Reorganisation und Erneuerung der territorialen Seelsorge durch Bildung von Gemeindeverbänden²
- Grundlagen für das Konzept einer Pastoralvereinbarung (Schreiben des Bischofs vom 05.10.2006)³
- Neuordnung der Schlüsselzuweisungen an die Pfarreien (2006/ 2007)
- Festlegung der Höhe der Schlüsselzuweisungen (2007)
- Neuordnung der Immobilienfinanzierung (2007)
- Festlegung der Bistumsmittel für die Instandhaltung pfarrlicher Immobilien (mittelfristige Planung (2007))

¹ Ein Teil der Gemeindeverbände hat bestimmte Aufgaben bereits erledigt bzw. ist dabei, sich damit zu befassen.

² BOM, HA Pastoral (Hrsg.), Den Aufbruch gestalten. Erste Schritte: Auf dem Weg zu neuen Pfarreien im Bistum Magdeburg, Magdeburg 2005.

³ Vgl. auch BOM, HA Pastoral (Hrsg.), Den Aufbruch gestalten. Werkmappe, Magdeburg, 2005f.

- Entwurf einer Positivliste der bistumsseitig geförderten Immobilien (2007).

Ein Blick auf die Texte macht deutlich, wie umfassend sich die pastorale Arbeit in Zukunft verändern wird und in welchem Ausmaß auch der Immobilienbestand der Kirchengemeinden betroffen sein wird. Es ist daher unerlässlich, dass sich die Gremien des Seelsorgebereiches frühzeitig und vollständig mit den Vorgaben, der Situation vor Ort und möglicher gemeinsamer Lösungen auseinandersetzen, da sie die Grundlage für die *Pastoralvereinbarung im Gemeindeverbund* sind, das Fundament, auf dem die pastorale Arbeit in den kommenden Jahren stehen wird.

2. Prozessebenen

2.1. Abstimmung zwischen Gemeindeverbands- und Bistumsebene: Schrittfolge und Meilensteine

Das zukünftige Immobilienmanagement im Bistum Magdeburg kann nur als ein wechselseitig aufeinander abgestimmter Prozess zwischen Gemeindeverbund und der Bistumsebene funktionieren. Dies gilt natürlich in besonderer Weise für die Zeit der Umstellung auf das neue Finanzierungssystem. Die Schrittfolge für diesen Zeitabschnitt sieht folgende Meilensteine vor⁴:

(1) Bestandsaufnahme und Bewertung der vorhandenen Immobilien

WAS	WER	BIS WANN
– Erstellung eines Standard-Erhebungsformulars/ Merkmalsliste für die fortlaufende Bestandsaufnahme und jährliche Aktualisierung der Immobilien im Bistum	BOM/ HA Bau	erledigt
– Zusammenstellung der vorhandenen Bestandsdaten im BOM	BOM/ Ref. Liegenschaften	erledigt
– Sukzessive Überprüfung der vorhandenen Bestandsdaten durch die errichteten bzw. geplanten Gemeindeverbände	GV-Leiter	Mitte 2007
– Durchführung der Grob-Bewertung (<i>Ampel-Farben</i>) anhand der pastoralen Gegebenheiten (inkl. einer vierten Markierungsfarbe blau für selbsttragende vermietete Immobilien)	BOM/ Baukommission	Mitte 2007
– Erstellung eines Bewertungsrasters zur Ermittlung des Erhaltungsaufwandes	BOM/ HA Bau	Ende 2006

(2) Erstellung des Konzepts zur anteiligen Finanzierung des Immobilienerhaltungsaufwandes durch das Bistum

WAS	WER	BIS WANN
– Erstellung des zukünftigen Finanzierungsmodells (anteilig finanziertes Rücklagenmodell)	BOM/ Baukommission (ggf. erweitert)	Juni 2007
– Beratung und Beschlussfassung	GV-Leiter ^{*)} , OR; Bischof	Okt. 2007
– Vorschlag für die Bestimmung der mittelfristigen verfügbaren Bistums-Ressourcen für die Bezuschussung von Immobilien	BOM/Baukommission (ggf. erweitert)	Juni 2007
– Beratung und Beschlussfassung	GV-Leiter ^{*)} , OR; Bischof	Okt. 2007
– Formulierung der Übergangsregelungen für die Zeit bis zur Bildung adäquater Rücklagen	BOM/ Baukommission (ggf. erweitert)	Herbst 2007
– Beratung und Beschlussfassung	GV-Leiter ^{*)} , OR; Bischof	Okt. 2007
– Erstellung der Positivliste als Diskursvorschlag für die Gemeindeverbände	BOM/ Baukommission (ggf. erweitert)	Juni 2007
– Beratung und Beschlussfassung zur Weiterleitung an die GV	GV-Leiter ^{*)} , OR; Bischof	Okt. 2007

⁴ Vorlage des Generalvikars vom 16.11.2006.

- | | | |
|---|------------|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Vorlage eines „Kochbuchs“ / einer Arbeitshilfe zur Erstellung eines Konzepts für die Finanzierung des Betriebs- und Erhaltungsaufwandes der Immobilien im Gemeindeverbund („Immobilienkonzept“) | <p>BOM</p> | <p>Mitte 2007</p> |
|---|------------|-------------------|

*) im Vorgriff auf die künftige Praxis

(3) Erstellung des Konzepts zur Finanzierung des Betriebs- und Erhaltungsaufwandes der Immobilien des Gemeindeverbundes

WAS	WER	BIS WANN
<ul style="list-style-type: none"> - Prüfung der Positivliste im Blick auf die Immobiliensituation und den -bedarf im Gemeindeverbund und Rückmeldung an das BOM 	<p>Gemeindeverbund</p>	<p>innerhalb 2 Jahren nach Gründung des Gem.-Verb.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung eines Immobilienkonzepts für die (anteilige) Finanzierung des Betriebs- und Erhaltungsaufwandes der Immobilien im Gemeindeverbund (s. „Kochbuch“) und Rückmeldung an das BOM 	<p>Gemeindeverbund.</p>	<p>innerhalb 2 Jahren nach Gründung des Gem.-Verb.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Prüfung und Genehmigung des Immobilienkonzepts (einschließlich der Optionen für die Positivliste) durch das BOM und Rückmeldung an die Gemeindeverbände 	<p>BOM und Bischof</p>	<p>innerhalb 3 Monaten nach Erstellung</p>

(4) Qualifizierung der Gemeindeverbandsleiter anhand der erstellten Konzepte und Materialien

WAS	WER	BIS WANN
<p>Basiskompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moderation - Mediation - Konfliktmanagement 	<p>GVL-Qualifikation</p>	<p>bis Herbst 2007</p>
<p>Konzepte und Formulare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erhebungsformular - Bewertungsraster - Finanzierungsmodell - Übergangsregelung - Positivliste - Kochbuch 	<p>GVL-Qualifikation</p>	<p>bis Herbst 2007</p>

2.2. Einbettung in den Prozess der Entwicklung einer Pastoralvereinbarung

Die Überlegungen zu einem zukünftigen Immobilienkonzept sind integraler Bestandteil des Prozesses zur Entwicklung einer Pastoralvereinbarung als Grundlage der Seelsorge im Gemeindeverbund. Die Subjekte des Prozesses sind die Gemeinden des Gemeindeverbunds (genauer: Die Verantwortlichen Akteure und Gremien). Die Verantwortung für die Begleitung des Prozesses liegt beim Gemeindeverbundsleiter. Nachfolgend werden die wesentlichen Schritte auf diesem Weg noch einmal kurz zusammengefasst⁵.

(1) Information und Kommunikation

Um nachhaltige Effekte zu erzielen, ist es wichtig, die Menschen in den Gemeinden auf dem Weg der Veränderung mitzunehmen (Beteiligung). Dazu gehört, dass sie auf diesem Weg in adäquater Weise und zeitnah immer wieder *informiert* und *konsultiert* werden.

Dazu ist es unerlässlich, dass sich alle hauptamtlichen Mitarbeiter/innen und alle Mitglieder der Gremien im Gemeindeverbund (Gemeindeverbundsrat und Kirchenvorstände) frühzeitig und stetig über die veränderten *strukturellen, personellen und finanziellen Rahmenbedingungen* und ihre *Auswirkungen auf die zukünftige pastorale Arbeit* vor Ort informieren.

(2) Analyse (Sehen)

In der Analysephase wird die aktuelle pastorale Situation in den Blick genommen. Dies beinhaltet zunächst einmal, gemeinsam das *bisherige pastorale Geschehen* wahrzunehmen, zu kommunizieren und zu dokumentieren (Bestandsanalyse).

In einem zweiten Schritt sollten die *Rahmenbedingungen* der Pastoral, wie sie sich aus den Veränderungen des Bistums ergeben wahrgenommen, analysiert und verdeutlicht werden. Hierzu zählen die *Beschlüsse des PZG* ebenso, wie die sich verändernde *personelle und finanzielle Ressourcenlage* und die sich daraus ergebenden strukturellen Veränderungsnotwendigkeiten (Entwicklungstendenzen).

In einem dritten Schritt geht es um die Adressaten der Botschaft, die Menschen in ihren jeweiligen *Lebens- und Erfahrungswelten*, an die sich das kirchliche Angebot richten soll (Sozialraum- und Lebensweltanalyse).

(3) Planung (Urteilen)

In der Planungsphase geht es im Kern darum, für den Gemeindeverbund und die Gemeinden *mittel- und langfristige Zieloptionen* (= mögliche sinnvolle Ziele) zu entwickeln. Diese sollen sich sowohl auf die angestrebten Wirkungen des pastoralen Handelns beziehen, als auch auf die dazu erforderlichen Aufgaben und Aktivitäten, auf Strukturen und Prozesse, auf Personen und Kompetenzen, auf Kommunikation und Kooperation sowie – nicht zuletzt – auf Finanzen und Ressourcen⁶. Die Zieloptionen (z.B. Erhalt oder Verkauf einer Immobile) sind hinsichtlich ihrer Folgen miteinander in Beziehung zu setzen, abzuwägen und zu gewichten, um dann in den dafür vorgesehenen Gremien diejenigen Optionen auszuwählen, die – nach Konsultation mit dem Bistum –

⁵ Vgl. BOM, HA Pastoral (Hrsg.), Den Aufbruch gestalten. Werkmappe, Magdeburg, 2005f.).

⁶ Vgl. hierzu auch den Aufbau der Pastoralvereinbarung.

in die Pastoralvereinbarung eingehen und zur Grundlage des weiteren Vorgehens im Verbund werden sollen.

(4) Umsetzung (Handeln)

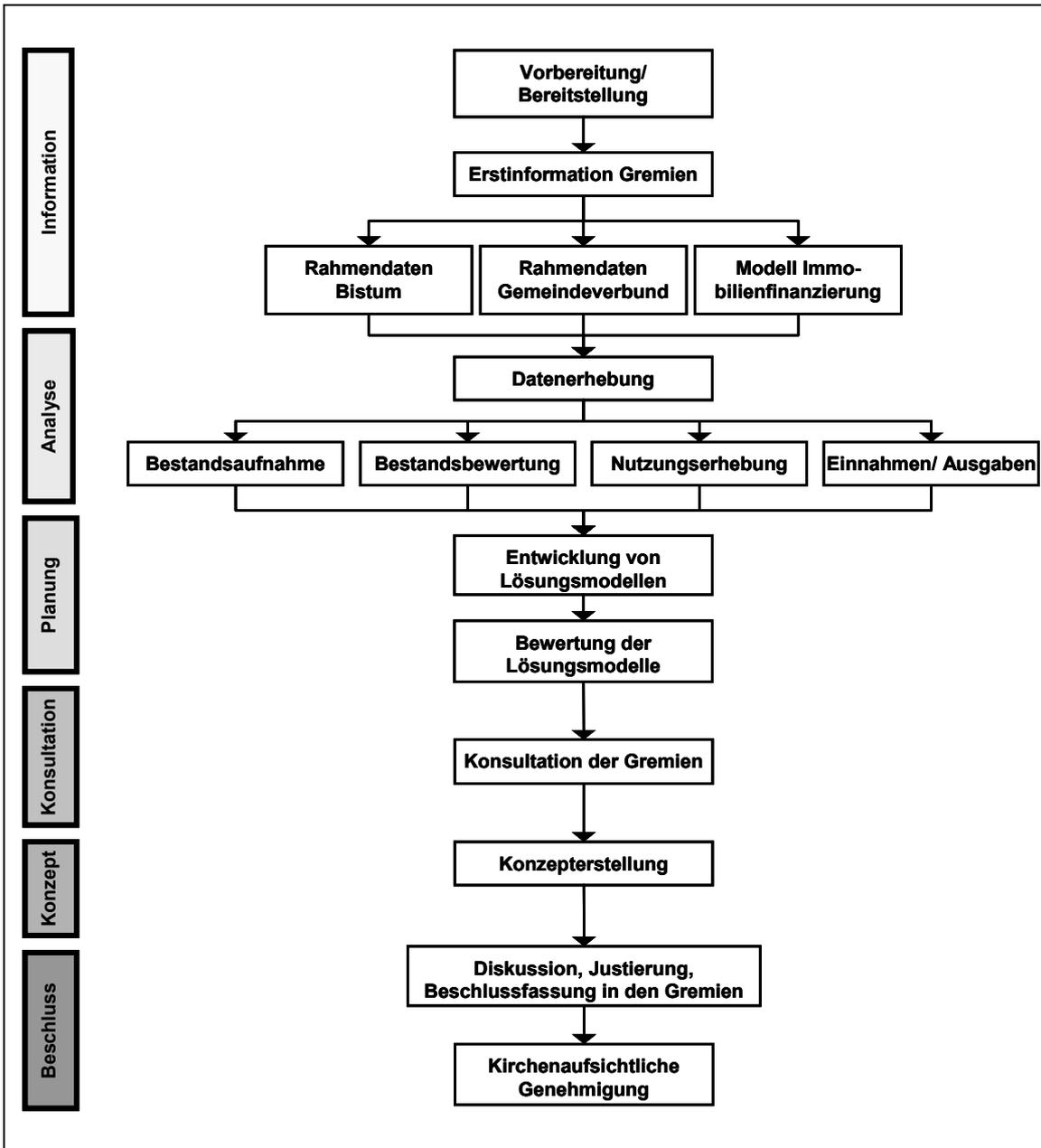
Die *Pastoralvereinbarung*, *Immobilienkonzept* und *Mitarbeitergespräch* sind die zentralen *Instrumente* zu einer *abgestimmten (Um-)Gestaltung der pastoralen Praxis* in einem sich kontinuierlich wandelnden gesellschaftlichen Umfeld. Daher endet die Arbeit an und mit der Vereinbarung nicht mit der Erstellung des Textes. Die Umsetzung in konkreten *Aktivitäten* und *Projekten*, regelmäßige *Überprüfung der Zielerreichung* und erneute Anpassung sind notwendige Schritte, ohne die eine Pastoralvereinbarung ihren Sinn verliert.

(5) Überprüfung (Evaluation)

Die Gemeindeverbände haben nach der Erstellung der Pastoralvereinbarung zwei Jahre Zeit, die pastorale Praxis und ihre Organisation entsprechend der Vereinbarung umzugestalten und *modellhaft Projekte und Aktivitäten* zu entwickeln und zu erproben. Ergebnisse und Prozesse werden anschließend gemeinsam evaluiert (= ausgewertet) mit dem Ziel, die pastorale Arbeit vor Ort zu verbessern und – bezogen auf das Bistum – *Qualitätsstandards für die verschiedenen Bereiche der Pastoral* zu formulieren und so schrittweise ein Qualitätsmanagement einzuführen.

2.3. Die Entwicklung des Immobilienkonzepts im engen Sinn (Musterablauf in der Übersicht)

[Die folgende Grafik zeigt den Musterablauf in seiner vorläufig geplanten Form. Es könnten weitere Ergänzungen vorgenommen werden, z.B. Empfehlungen für Zeitfenster oder –räume, Verantwortlichkeiten etc.]



3. Information und Kommunikation

In der frühen Phase der Information und Kommunikation empfiehlt es sich im Rahmen einer zentralen Informationsveranstaltung die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen (Mitarbeiterkonferenz) und die Mitglieder der Gremien (Gemeindeverbandsrat und Kirchen-

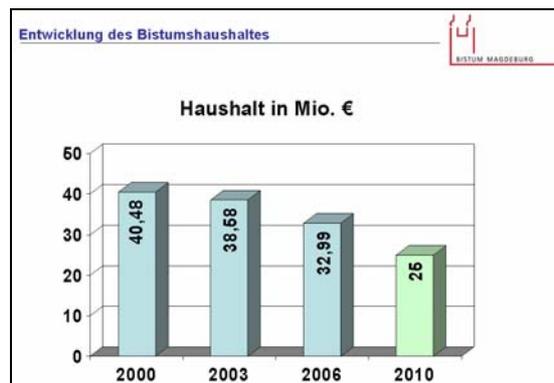
vorstände) gesondert über die *finanziellen Rahmenbedingungen* und ihre *Auswirkungen auf die zukünftige pastorale Arbeit* vor Ort zu informieren.

3.1. Vorbereitung der Informationsveranstaltung

Die Daten für die Information der Gremien werden in aufbereiteter Form (als Powerpoint-Dateien) von der Arbeitsgruppe „Immobilienkonzept“ im BOM bereit gestellt:

(1) Bistumsbezogene Daten

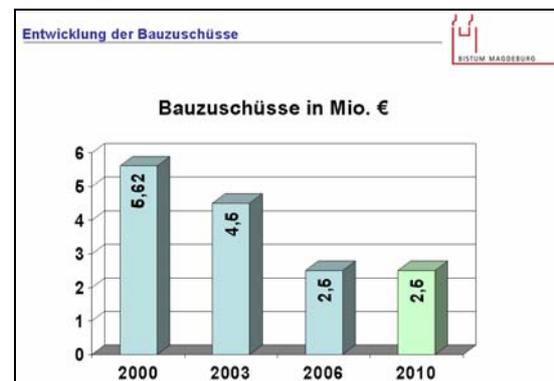
- Entwicklung/ Prognose der Einnahmen und Ausgaben des Bistums



- Entwicklung/ Prognose der Schlüsselzuweisungen



- Entwicklung/ Prognose der Bauzuschüsse



(2) Pfarrei- und gemeindeverbandsbezogene Daten⁷

- Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der Pfarreien des Gemeindeverbundes
- Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben des Gemeindeverbundes und der Pfarreien am Beispiel des zurückliegenden Rechnungsjahres mit Hilfe einer Einnahmen-Überschuss-Rechnung⁸

(3) Änderungen im Finanzierungssystem

- Bisherige Form und neues Modell der Berechnung der Schlüsselzuweisungen;⁹
- Entwurf einer Positivliste der bistumsseitig unterstützten Immobilien (s. Anlage 1 des Dekretes zum Immobilien-Management);
- Bisherige Form und neues Modell der anteiligen, rücklagengestützten Immobilienfinanzierung (zum neuen Modell s.u. S. 31).

Es ist sinnvoll, sich frühzeitig um die Zusammenstellung der Daten zu kümmern, so dass sie bei der Informationsveranstaltung vorliegen. Die Teilnehmer/innen der Informationsveranstaltung erhalten im Voraus folgende Materialien:

- Einladung (Anlage 1)
- Tagesordnung (Anlage 2)
- Handbuch Immobilienkonzept.

3.2. Durchführung der Informationsveranstaltung

Die Durchführung der Veranstaltung erfolgt durch den Gemeindeverbandsleiter. Er wird durch seine hauptamtlichen Mitarbeiter/innen bzw. Verantwortliche in den Gremien unterstützt (ggf. Gemeindeberatung).

Folgendes Equipment sollte bereit stehen:

- Laptop
- Beamer
- Flipchart
- Moderationskoffer.

Folgende Präsentationsdateien liegen auf dem Laptop bereit

- Powerpoint-Datei „Entwicklung Finanzen“
- Excel-Datei „Finanzierungskonzept“.

Für Teilnehmer/innen liegen in Kopie folgende Tischvorlagen bereit

- Entwicklung/ Prognose der Einnahmen/ Ausgaben im Bistum

⁷ Diese Daten werden – bezogen auf den Gemeindeverbund – als Datei und ggf. auch in Papier-Version vom BOM zur Verfügung gestellt.

⁸ In ihr wird sofort erkennbar, ob der Gemeindeverbund (die zugehörigen Pfarreien) einen Überschuss erwirtschaftet hat, kostendeckend gearbeitet hat oder ob eine Unterdeckung vorlag und Reserven aufgebraucht wurden bzw. die Pfarreien des Verbundes als Ganzes subventioniert werden musste.

⁹ Zum neuen Modell s. die Arbeitshilfe Den Aufbruch gestalten: Erste Schritte auf dem Weg zu neuen Pfarreien im Bistum. Magdeburg 2005, 23.

- Entwicklung/ Prognose der Schlüsselzuweisungen
- Entwicklung/ Prognose der Bauzuschüsse
- Entwicklung/ Prognose der Schlüsselzuweisungen in Pfarreien und Gemeindeverbund
- Entwicklung/ Prognose der Einnahmen/ Ausgaben in Pfarreien und Gemeindeverbund
- Einnahmen-Überschuss-Rechnung Gemeindeverbund/ Pfarreien
- Positivliste.

3.3. Ablauf der Informationsveranstaltung

Der Ablauf der Informations- und Auftaktveranstaltung umfasst im Wesentlichen folgende

- Begrüßung und Vorbereitung
- Präsentation der Rahmendaten und Vorgaben
- Fragen zu den vorgestellten Inhalten
- Diskussion der vorgestellten Inhalte, der Konsequenzen und des weiteren Vorgehens
- Bestimmung der Mitglieder der AG „Immobilienkonzept“
- Beauftragung der AG „Immobilienkonzept“
- Vereinbarungen (z.B. weiteres Informations- bzw. Konsultationstreffen)

Argumente, Anregungen, Vorschläge oder Kritikpunkte die im Zusammenhang mit den Vorgaben des Bistums bzw. der Erarbeitung des Immobilienkonzeptes geäußert werden, sind stichwortartig zu erfassen und weiter zu leiten

3.4. Bildung der Arbeitsgruppe „Immobilienkonzept“

Am Ende der Informationsveranstaltung/-phase steht die Konstituierung einer Arbeitsgruppe „Immobilienkonzept“. Ihre Aufgabe ist es, die Gremien in die Lage zu versetzen, gut informiert und auf der Grundlage geprüfter und differenziert diskutierter Erkenntnisse die Weichen für die (finanzielle) Zukunft des Gemeindeverbundes zu stellen.

Die Arbeitsgruppe soll im Einzelnen

- alle notwendigen Informationen über die Immobilien des Gemeindeverbundes zusammentragen,
- die Informationen analysieren und auswerten,
- die Ergebnisse in die Gremien der Pfarreien des Gemeindeverbundes kommunizieren und
- einen ersten Diskussionsvorschlag für ein Immobilienkonzept erarbeiten.

Es ist sinnvoll, die Arbeitsgruppe repräsentativ zu besetzen, also möglichst Mitglieder aus allen Kirchengemeinden (Pfarreien, Kuratien Pfarrvikarien) des Gemeindeverbundes dafür zu gewinnen. Wichtig ist dabei, dass die Arbeitsgruppe „Immobilienkonzept“ nicht entscheidet! Sie arbeitet einer Entscheidung zu. Daher sollte sie an Ergebnissen orientiert sein und stets mehr als eine Option entwickeln, um den Gremien den erforderlichen Entscheidungsspielraum zu belassen. Sie wird dabei durch die Arbeitsgruppe

„Immobilienkonzept“ im BOM unterstützt, die sowohl bei der Erhebung der Grundlagen als auch bei der Auswertung der Ergebnisse auf Anfrage beratend zur Seite steht.

4. Analyse: Bestandsaufnahme und Bewertung

Da bisher das pastorale Leben in der Regel auf die eigene Pfarrgemeinde fixiert war, ist es nicht selten, dass pastorale Angebote sowie die Räumlichkeiten der Nachbarpfarreien völlig unbekannt sind. Ohne eine genaue Kenntnis der Ausgangssituation ist jedoch die gemeinsame Erarbeitung eines Immobilienkonzeptes nicht möglich.

Daher ist es unerlässlich, sich einen genauen Überblick über den Immobilienbestand, seinen baulichen Zustand und seine Nutzung an allen Standorten des Gemeindeverbundes zu verschaffen. Erst mit einer umfassenden Kenntnis des Ist-Zustandes können Optionen entwickelt, hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken bewertet und hieraus die richtigen Konsequenzen für das Immobilienkonzept gezogen werden.

Die Bestandsaufnahme kann wesentlich erleichtert werden, wenn die jeweiligen Kirchenvorstände, Pfarrgemeinderäte und Bauausschüsse ihre Kenntnisse und Erfahrungen umfassend zur Verfügung stellen, und die Nutzer der Immobilien die Datenerfassung unterstützen.

4.1. Bewertung der Immobilien

Die Begehung der Immobilien dient dazu, neben den vorhandenen Informationen (wie Baupläne, Flächen- und Kubaturberechnungen oder Kostenaufstellungen) weitere nutzungs- bzw. verwertungsrelevante Informationen zu gewinnen. Hierbei stehen folgende Fragen im Vordergrund, die während der Begehung zu diskutieren, zu beantworten und zu dokumentieren sind¹⁰:

(1) Lage der Immobilie

Der städtebauliche Zusammenhang, in dem sich eine Immobilie befindet, hat einen erheblichen Einfluss auf seine Nutzbarkeit und Verwertbarkeit. Je enger ein Gebäude beispielsweise in den baulichen Zusammenhang eines Pfarrzentrums eingebunden ist, desto schlechter lässt es sich herauslösen, als Einzelobjekt betrachten und verwerten. Die Immobilien an den verschiedenen Standorten unterscheiden sich also hinsichtlich ihrer Verwertbarkeit aufgrund ihrer Erschließung, ihrer architektonischen Struktur oder auch ihrer funktionalen Abhängigkeiten. Lassen sich beispielsweise an einem Standort erkennbar nur sehr schwer Flächen abbauen, muss versucht werden, diese Standorte entweder vordringlich mit Nutzungen zu belegen oder sie in ihrer Gesamtheit in Frage zu stellen.

(2) Zustand der Immobilie

Auf dem Hintergrund der Notwendigkeit den zukünftigen Investitionsbedarf zu minimieren, ist der aktuelle Zustand der Immobilie ein entscheidendes Bewertungskriterium im Hinblick auf die zukünftige Belastung für den Gemeindeverbund. In die Bewertung

¹⁰ Für eine detaillierte Betrachtung sollte hierzu Anlage 1: Formblatt ‚Immobilienbewertung‘ benutzt werden.

des Zustandes sollten neben der Frage nach dem aktuellen Instandsetzungsbedarf auch die in den letzten Jahren durchgeführten Renovierungs- und Sanierungsmaßnahmen einfließen.

(3) Funktionalität der Immobilie

Die Frage, wofür eine Immobilie genutzt werden kann, also die Frage nach der Funktionalität, liefert wichtige Hinweise auf den möglichen Handlungsspielraum, den eine Immobilie für seine Eigner bzw. Nutzer bereithält. Dabei muss sowohl die Wirtschaftlichkeit betrachtet werden, die häufig durch das Verhältnis zwischen hochwertigen Versammlungsflächen und Nebennutzflächen zum Ausdruck kommt, als auch die Flexibilität des Grundrisses. Es sollte genau darauf geachtet werden, welches Raumangebot zur Verfügung steht, wie dieses strukturiert ist, ob sich ggf. Teilbereiche umnutzen oder etwa abtrennen lassen etc.

Im Zuge der Begehung sollte auch ein Abgleich der tatsächlich vorhandenen Flächen und Kubaturen mit den Daten erfolgen, die diesbezüglich im BOM vorliegen¹¹.

4.2. Nutzungserhebung aller Räume

Die Nutzung jedes einzelnen Versammlungsraumes ist genau zu untersuchen, um daraus den tatsächlichen Flächenbedarf ableiten zu können. Durch die Zusammenstellung von Nutzern, Anzahl der Nutzer, Nutzungsart und Nutzungsfrequenz lässt sich genau erfassen, wie viele Räume bzw. Quadratmeter tatsächlich erforderlich sind, um das vorhandene pastorale Leben zu gewährleisten.

Erfasst wird die Raumnutzung durch die Nutzer selbst mit Hilfe des Formblattes ‚Nutzungserhebung‘¹². Das Formblatt ist in jedem Versammlungsraum auszuhängen und jeder Nutzer des Raumes muss sich darauf eintragen. Der Erfassungszeitraum sollte 6-8 Wochen betragen und in einer Jahreszeit liegen, die den Jahresdurchschnitt repräsentiert. Nach Ablauf dieses Zeitraumes müssen die Formblätter um besondere Veranstaltungen (wie Neujahrsempfang, Weihnachtsbasar, etc.) ergänzt werden.

Die Auswertung der Nutzungserhebung erfolgt, wenn alle Räume detailliert erfasst wurden. Die Eintragungen werden dann auf dem Formblatt ‚Nutzungsauswertung‘¹³ ausgewertet. Auf diese Weise erhalten man einen klaren Überblick darüber, wie viele Gruppenräume und in welcher Größe tatsächlich gebraucht werden und wie hoch die Auslastung der einzelnen Räume tatsächlich ist. Darüber hinaus erhält man einen detaillierten Einblick in die Nutzungsstruktur der Immobilie insgesamt, die Anzahl der Teilnehmer an den einzelnen Veranstaltungsangeboten sowie deren Bedürfnisse.

4.3. Ermittlung der objektbezogenen Einnahmen und Ausgaben

Um eine Aussage über die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Immobilie im Rahmen des Haushalts machen und mit einer anderen vergleichen zu können, bedarf es (neben der Bewertung und der Nutzungserhebung) der Gegenüberstellung und einer genauen Analyse der Einnahmen und Ausgaben, die unmittelbar mit der Immobilie verknüpft sind. Die gelingt am einfachsten mit Hilfe einer Einnahmen-Überschuss-Rechnung für

¹¹ Sofern dies nicht innerhalb der letzten sechs Monate erfolgt ist.

¹² Anlage 2: Formblatt ‚Nutzungserhebung‘.

¹³ Anlage 2: Formblatt ‚Nutzungsauswertung‘.

das zurückliegenden Rechnungsjahr¹⁴. Hierfür wird eine einfache EXCEL-Datei „Finanzierungskonzept“ zur Verfügung gestellt, in der die entsprechenden Daten und Beträge aus den Haushaltsansätzen der Pfarreien eingegeben werden können.

Die Unterscheidung zuschussfähiger, zeitlich begrenzt zuschussfähiger, nicht zuschussfähiger und sich selbst tragender Objekte sowie die sukzessive Umstellung von einer *direkten Bezuschussung* genehmigter Baumaßnahmen durch das Bistum zu einer anteiligen, rücklagengestützten Finanzierung haben unmittelbare massive Konsequenzen für die zukünftige Einnahmen-Ausgaben-Planung. Die Ermittlung der Kosten, die für jede Immobilie durch die notwendig werdende Rücklagenbildung (für laufende Renovierungen und die zyklisch Grundsanie rung) auf den Gemeindeverbund zukommen, erfolgt nach einem einfachen Verfahren wiederum mit der EXCEL-Datei „Finanzierungskonzept“. Im Ergebnis zeigt sich unmittelbar, ob auf die einzelne Immobilie bezogen zukünftig ein Überschuss erwirtschaftet werden kann, kostendeckend gearbeitet wird oder aber eine Unterdeckung vorliegt, die – will man die Immobilie halten – durch andere Haushaltsmittel gedeckt werden muss bzw. für die andere, zusätzliche Finanzmittel akquiriert werden müssen.

4.4. Einschätzung der Immobilien(teile) im Blick auf einen möglichen „Flächenabbau“

Die Ergebnisse der Bestands- und Nutzungserhebung sowie der Einnahmen-Ausgaben-Planung werden zusammengetragen und im Blick auf einen möglichen „Flächenabbau“ ausgewertet. Hinter dem Begriff „Abbau“ subsumieren sich dabei eine Reihe unterschiedlicher Maßnahmen:

- Verkauf von ganzen Immobilien oder Teilbereichen (ggf. Erbbaurecht)
- Vermietung von ganzen Immobilien oder Teilbereichen (ein Wirtschaftlichkeitsnachweis ist zu führen)
- Konzentration der Flächenausnutzung zur Freisetzung von ganzen Immobilien oder Teilbereichen (Doppelnutzungen der gleichen Räume, z.B. Bücherei mit Kontaktbüro, Integration von Versammlungsflächen in den Kirchenraum o.ä.)
- Öffnung von ganzen Immobilien oder Teilbereichen für andere Nutzer (Einmietung von adäquaten Gruppen, Vermietung für Festlichkeiten o.ä.)
- Abriss von ganzen Immobilien oder Teilbereichen (Verwertung der dadurch frei werdenden Grundstücke).

Leitfragen für die Auswertung sind:

- Welche Immobilien werden besonders intensiv/ kaum genutzt?
- Welche Immobilien sind besonders kostengünstig/ kostenintensiv?
- Welche Immobilien sind besonders wirtschaftlich/ unwirtschaftlich?
- Welche Nutzungen könnten zusammengefasst/ konzentriert werden?
- Welche Nutzungen könnten aufgrund von flexiblen Grundrissen integriert werden?
- Welche Immobilien können sinnvoll umgenutzt werden?
- Welche Immobilien eignen sich für eine (Teil-) Vermietung? Für Welche Nutzungen?
- Welche Immobilien/Standorte können ausparzelliert und verwertet werden?

¹⁴ Ein Beispiel ist in Anlage 3: Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EXCEL-Datei) dargestellt.

Aus der Beantwortung dieser Fragen werden sich erste Lösungsideen herauschälen, die im weiteren Vorgehen aufgegriffen, kombiniert und präzisiert werden.

5. Entwicklung von Lösungsoptionen und ihre Bewertung

Nach der Zusammenstellung und Bewertung aller relevanten Informationen lässt sich die Problemsituation des Ressourcenmangels jetzt differenzierter wahrnehmen, können unterschiedliche Lösungsmodelle (Lösungsalternativen) entwickelt, fundiert diskutiert und gegeneinander abgewogen werden.

Die AG „Immobilienkonzept“ im BOM steht mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung bereit, um die Akteure und Gremien vor Ort auch in dieser wichtigen Phase zu begleiten, die unterschiedlichen Konzeptvorschläge einzuordnen und ihre Chancen und Defizite richtig zu bewerten.

5.1. Entwicklung von Lösungsoptionen

Bei der Entwicklung von Lösungsmodellen/-optionen geht es zunächst darum, möglichst viele Lösungsansätze und -ideen zu sammeln, auch, wenn es sich dabei nur um Teilaspekte handelt. Wichtig ist es hierbei, dass alle am Prozess Beteiligten die Möglichkeit haben, Vorschläge zu machen, so dass möglichst viele, möglichst kreative und unterschiedliche Lösungsansätze gesammelt werden. Dabei sollte versucht werden, sich zunächst von äußerlichen Zwängen zu befreien und ohne Druck auch zunächst vielleicht abwegig erscheinende Vorschläge ins Auge zu fassen.

Die gesammelten (Teil-)Lösungsideen werden im nächsten Schritt zu unterschiedlichen (Gesamt-)Lösungsmodellen kombiniert, um sie dann auf Grundlage der gesammelten Daten auf ihre Machbarkeit zu überprüfen und hinsichtlich ihrer Effekte zu bewerten. Die Lösungsmodelle müssen die Eckpunkte des zukünftigen Immobilienkonzepts beinhalten. Sie sollten daher auf folgende Fragen eine Antwort geben:

- (1) Zukünftige(r) Kirchenstandort(e)
- (2) Zukünftige(r) Standort(e) pastoralen Handelns
- (3) Zukünftige Verteilung der geplanten pastoralen Aktivitäten und Angebote (inkl. liturgischer Räume, Pfarrbüro, Büchereien, Jugendräume, etc.)
- (4) Zukünftige(r) Standort(e) der Dienstwohnungen auf Grundlage des Stellenplans 2007
- (5) Objektbezogene Einnahmen-Ausgaben-Planung unter Berücksichtigung der zu bildenden Rücklagen¹⁵
- (6) Geplanter Einsatz von Haushaltsmitteln zur Finanzierung der einzelnen Objekte
- (7) Geplante Mittelakquise zur Finanzierung der einzelnen Objekte (Umfang, Maßnahme, Verantwortung, Erfolgswahrscheinlichkeit)
- (8) Geplanter Flächenabbau (was, an welchen Standorten, auf welche Art und Weise)
- (9) Verwertungsvorschlag für evt. freiwerdende Immobilien.

¹⁵ Die konkreten Berechnungen erfolgen mit Hilfe der EXCEL-Datei „Finanzierungskonzept“, Register „Finanzierungskonzept (1) bis (4)“.

5.2. Bewertung der Lösungsmodelle

Die entwickelten Modelle sind Gesamtlösungen, die als Pakete zur Diskussion und zur Entscheidung stehen. Zur Vorbereitung der Konsultation und Entscheidung in den Gremien werden sie innerhalb der AG Immobilienkonzept einer differenzierten Bewertung unterzogen, die mit einem Rating abschließt und in den Entwurf eines Immobilienkonzepts als Empfehlung für die Gremien des Gemeindeverbundes mündet.

(1) Pastorale Bewertung

Die Kernfrage der pastoralen Bewertung lautet:

„Welche Immobilien werden gebraucht, um die pastoralen Ziele, die wir uns im Bistum (PZG), im Gemeindeverbund und in den Gemeinden gesteckt haben, zu erreichen, und das, was wir für die Erreichung dieser Ziele an pastoralen Aktivitäten und Projekten tun wollen, umzusetzen? Welches Modell wird unserer pastoralen Konzeption am ehesten gerecht?“

(2) Ressourcenbezogene Bewertung

Die Kernfrage der ressourcenbezogenen Bewertung lautet:

„Welche Immobilien können wir uns – bei verantwortlichem Umgang mit den vorhandenen Ressourcen – jetzt und in Zukunft leisten und wie ist dieses strategische Ressourcenziel konkret durch Flächenabbau oder zusätzliche Mittelakquise zu erreichen. Welches Modell wird unserer Ressourcenlage langfristig am ehesten gerecht?“

(3) Gemeinde-/ gruppenbezogene Bewertung

Die Kernfrage der gemeinde/-gruppenbezogenen Bewertung lautet:

„Was sind die Interessen des Ganzen (des Gemeindeverbundes) und seiner Teile (der Gemeinden/ Gruppen) und in welchem Verhältnis stehen sie zueinander. Welche Gesamtlösung wird diesen Interessen insgesamt am ehesten gerecht?“

6. Konsultation der Lösungsmodelle in den Gremien

Als Ergebnis des vorausgegangenen Schrittes liegen unterschiedliche Lösungsmodelle vor, die folgenden Kriterien genügen:

- (1) Die Lösungsmodelle sind im Blick auf die pastoralen Ziele qualitativ und quantitativ plausibel begründet und in eine Rangfolge gebracht und
- (2) Die Lösungsmodelle sind im Blick auf ihre Finanzierbarkeit inhaltlich und rechnerisch plausibel begründet (Formblätter Finanzierungskonzept (1) bis (4)) und in eine Rangfolge gebracht

- (3) Die Lösungsmodelle sind im Blick auf die Interessen der Gemeinden/ Gruppen qualitativ und quantitativ plausibel begründet und in eine Rangfolge gebracht.

Die Modelle werden im nächsten Schritt mit den Fachverantwortlichen im Bistum abgestimmt und mit den Gremien des Gemeindeverbundes beraten.

6.1. Abstimmung in der AG „Immobilienmanagement“ des BOM

Die Abstimmung der Modelle mit den Fachverantwortlichen im Bistum ist deshalb notwendig, um sicher zu stellen, dass die formulierten Optionen vom Grundsatz her auch bistumsseitig eine Zustimmung finden können, bzw. um evt. Rückfragen vor der Präsentation in den Gremien klären zu können.

6.2. Konsultation in den Gremien des Gemeindeverbundes

Die Modelle, ihre Bewertung und die Analyseergebnisse, auf denen die Modelle und ihre Bewertung beruhen, werden dann den Gremien des Gemeindeverbundes in einer zweiten gemeinsamen Informationsveranstaltung präsentiert. Allen Beteiligten soll so die Möglichkeit gegeben werden, die Optionen kennen zu lernen, miteinander zu diskutieren und innerhalb eines 2-wöchigen Zeitfensters (also noch vor der Erstellung des Immobilienkonzepts) eine Rückmeldung bzgl. der erarbeiteten Optionen zu geben.

Inhaltlich sollten auf der Veranstaltung folgende Punkte vorkommen:

- Zusammenfassung der Ausgangssituation und der Vorgaben de Bistums
- Zusammenfassender Überblick über die Analyseergebnisse (Bewertung und Nutzung der Immobilien, objektbezogene Einnahmen und Ausgaben, Höhe der Rücklagen und mögliche Finanzierung aus dem Haushalt bzw. durch zusätzliche Mittelakquise¹⁶, Einschätzung bzgl. Flächenabbau)
- Zusammenfassender Überblick über die pastoralen Ziele, Schwerpunkte und Aktivitäten (Pastoralvereinbarung)
- Darstellung der ins Auge gefassten Lösungsmodelle/ -optionen hinsichtlich des zukünftigen Immobilienbestandes des Gemeindeverbundes
- Erläuterung der Kriterien zur Bewertung der Optionen (pastorales, ressourcenbezogenes, gemeinde/-gruppenbezogenes Kriterium)
- Darstellung der Bewertungsergebnisse (Ratings)
- Abgleich mit den Vorgaben des Bistums (Pastoral, Finanzen, Personal, Immobilien/ Positivliste und Rücklagen)
- Benennung evt. noch nicht gelöster Fragen und Probleme (z.B. hohe Diskrepanz der Ratings).

Die Darstellung der der Ergebnisse sollte schrittweise und mit Hilfe moderner Medien erfolgen. Entsprechende zusammenfassende Tischvorlagen sind vorzubereiten. Den Teilnehmer/innen sollte die Möglichkeit gegeben werden, Rückfragen zu stellen. Im Anschluss an die Darstellung sollte es ausreichend Gelegenheit zur Diskussion über das Konzept geben. Der Dialog sollte gut moderiert werden. Es empfiehlt sich, Anregungen

¹⁶ Vgl. Excel-Tabelle „Finanzierungskonzept“.

und Vorschläge sowie Kritikpunkte seitens der Gremien zu protokollieren, um sie bei der folgenden Konzepterstellung zu berücksichtigen.

Den Akteuren bzw. den Gremien sollte zwei Wochen Gelegenheit gegeben werden, die vorgeschlagenen Modelle zu durchdenken und dazu schriftliche Anmerkungen zu machen.

7. Konzepterstellung

Das Konzept ergibt sich aus den entwickelten Lösungsmodellen, ihrer Bewertung (Ratings) sowie den Ergebnissen der Konsultation in den Gremien. Es gilt, sich für eines der Lösungsmodelle zu entscheiden und dieses Modell dann auszuformulieren.

Es kann sein, dass die Rangordnung der Modelle je nach Kriterium sehr unterschiedlich ausfällt oder aber die Akteure und Gremien ganz unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Um sicherzustellen, dass ein stimmiges Gesamtkonzept entsteht, müssen daher die finanziellen Aspekte, die pastoralen Ziele und die Interessen der Gemeinden/ Gruppen miteinander in Einklang gebracht werden. Dabei ist es unerlässlich, dass die Argumente bei Widersprüchen gut gegeneinander abgewogen und die Konsequenzen der jeweiligen Entscheidung umfassend untersucht werden.

Insbesondere im Blick auf die Interessen der Gemeinden/ Gruppen kann es hilfreich sein, den Fokus über die Betrachtung der Immobilienstandorte hinaus zu erweitern und die pastoralen Dienstleistungen und Aktivitäten, also deren Verteilung mit einzubeziehen, um Gewinn und Verlust auf adäquate Weise auszugleichen¹⁷.

Im Ergebnis legt die AG „Immobilienkonzept“ den Gremien des Verbundes den Entwurf eines Immobilienkonzeptes vor. Das Konzept sollte wie folgt gegliedert sein:

- (1) Einführung (Kontext/ Ausgangssituation, Rahmenbedingungen)
- (2) Pastorale Ziele, Schwerpunkte und Angebote¹⁸
- (3) Aktueller und zukünftiger Immobilienbestand des Gemeindeverbundes
(Standorte, Flächen, Ausstattung, Nutzung, ...)
- (4) Pastorale Begründung/ Ausgestaltung des zukünftigen Bestandes¹⁹
(pastorale Zielgruppen, Ziele, Angebote, Aktivitäten, Projekte)
- (5) Finanzierung des zukünftigen Bestandes
(Rücklagenberechnung, Einnahmen-Ausgaben-Planung, Haushaltsbelastung und Mittelakquise)
- (6) Verwertung freiwerdender Immobilien (Art der Verwertung, wirtschaftliche Effekte Risiken)
- (7) Planung der erforderlichen Veränderungen (Konzentration, Umnutzung, Freisetzung, Verwertung von Immobilien)
 - Ziele
 - Aufgaben
 - Zeitplan

¹⁷ Falls an dieser Stelle professionelle Hilfe in Form von Mediation benötigt wird, stehen die Mitarbeiter/innen der Gemeindeberatung/ Supervision bereit.

¹⁸ Entfällt, wenn das Immobilienkonzept Teil der Pastoralvereinbarung ist und pastorale Ziele und Angebote in der Gesamtsystematik dort an anderer Stelle stehen.

¹⁹ Die pastorale Ausgestaltung des Portfolios (zukünftige(r) Standort(e) pastoralen Handelns, zukünftige Verteilung der geplanten pastoralen Aktivitäten und Angebote (inkl. liturgischer Räume, Pfarrbüro, Büchereien, Jugendräume, etc.)) entfällt, wenn das Immobilienkonzept Teil der Pastoralvereinbarung ist, und in der Gesamtsystematik dort an anderer Stelle steht.

- Verantwortung.

8. Beschlussfassung und Genehmigung

Der Konzeptentwurf wird in die Verbundsitzung der Kirchenvorstände gegeben. Dort wird das Konzept beraten und ggf. modifiziert. Mit der Beschlussfassung tritt das Konzept in Kraft und die Kirchenvorstände verpflichten sich zur Umsetzung im Rahmen des beschlossenen Zeitplans.

Nach der Beschlussfassung sollte das Konzept zügig an das BOM weitergegeben werden, damit es kirchenaufsichtlich genehmigt werden kann. Hierdurch gewinnen der Gemeindeverbund und das BOM Planungssicherheit, um die im Konzept vorgesehenen Schritte zur Umsetzung des Konzepts angehen zu können.

Anlagen

Anlage 1: Einladung zur Erstinformation der Mitarbeiter/innen und Gremien

Anlage 2: Tagesordnung für die Veranstaltung zur Erstinformation

Anlage 3: Formblatt ‚Immobilienbewertung‘

Anlage 4: Formblatt ‚Nutzungserhebung‘

Anlage 5: Formblatt ‚Nutzungsauswertung‘

Anlage 6: Einnahmen-Überschuss-Planung (EXCEL-Datei)

Anlage 7: Bildung von Pflichtrücklagen (Beispiel)

Anlage 8: Berechnung der Pflichtrücklagen (EXCEL-Datei)

Anlage 1: Einladung zur Erstinformation der Mitarbeiter/innen und Gremien
Einladung

[Absender: GVL oder Verbundssitzung der Kirchenvorstände]

[Anrede]

[N.N.]

[Strasse, Hausnummer]

[PLZ, Ort]

Welche Immobilien brauchen wir zukünftig im Gemeindeverbund?
Erstinformation und Auftakt zur Entwicklung eines Immobilienkonzeptes
am [...] in [...]

Einladung

Liebe/r [Frau/ Herr/ Mitarbeiter/innen in den Gremien des Gemeindeverbundes],

die Finanzsituation des Bistums erfordert von uns über die Finanzierung der Pastoral neu nachzudenken. Dies betrifft in besonderer Weise auch den Betrieb und die langfristige Erhaltung der Immobilien im Gemeindeverbund. Wir müssen gemeinsam in den Gremien des Verbundes und der zugehörigen Pfarreien schauen, was wir für die Seelsorge brauchen und was wir langfristig finanzieren können.

Ich lade Sie daher [als Mitglied des gemeinsamen Ausschusses, des PGR von, des Kirchenvorstandes von ...] herzlich zur

Auftaktveranstaltung am [...], [...] Uhr, in [...] ein.

Hier wollen wir uns von Grund auf über die die Rahmendaten des Bistums und die Situation im Gemeindeverbund informieren, das neue Modell des Bistums zur langfristigen Finanzierung der pfarrlichen Immobilien kennenlernen und uns gemeinsam überlegen, wie wir den Planungsprozess in unserem Verbund angehen wollen.

Mit besten Grüßen

.....

Gemeindeverbundleiter

Anlage 2:

Tagesordnung

Entwicklung eines Immobilienkonzeptes

Informations- und Auftaktveranstaltung am [...], [...] Uhr, in [...]

Tagesordnung

1. Eröffnung

- 1.1. Begrüßung
- 1.2. Vorstellung der Teilnehmer/innen
- 1.3. Vorstellung der Themen und des Ablaufs
- 1.4. Materialien

2. Finanz- und Immobiliensituation in Bistum und Gemeindeverbund

- 2.1. Präsentation
- 2.2. Rückfragen
- 2.3. Diskurs

3. Entwicklung eines verbundsinternen Immobilienkonzeptes

- 3.1. Präsentation
- 3.2. Rückfragen
- 3.3. Diskurs

4. Arbeitsgruppe „Immobilienkonzeptes“

- 4.1. Bestimmung der Aufgaben
- 4.2. Bestimmung der Mitglieder
- 4.3. Zeitplan/ Meilensteine
- 4.4. Beauftragung

5. Vereinbarungen der Konferenz

- 5.1. Information
- 5.2.1. Nächstes Informations- bzw. Konsultationstreffen

[Datum]

[Name]

[Gemeindeverbandsleiter]

oder:

[Datum]

Für die Kirchenvorstände im Gemeindeverbund

[Name]

[Funktion]

Anlage 3:
Immobilienbewertung

1. Städtebauliche Betrachtung

Lage im Gemeindeverbund	– Großräumliche Beziehungen
Lage in der Kirchengemeinde	– Erreichbarkeit – Lebensraum – Zugehörigkeit
Lage im städtebaulichen Kontext	– direktes Umfeld – Erschließung, – Durchwegung – Abhängigkeiten

Notwendige Unterlagen:

- Übersichtskarte Großregion
- Stadtplan
- Lageplan M 1:2500

2. Betrachtung des Einzelobjektes

Grundstück	– Größe – Beschaffenheit – Belichtung – Verwertbarkeit (Auflagen: Denkmalschutz, Stiftungen, Baulasten o.ä.) – Erschließung
Zustand	– Baujahr (Denkmalschutz?) – Instandsetzungsbedarf der Hauptgewerke – Investitionen (Vergangenheit/Zukunft/Kosten) – Betriebskosten
Zuschnitt	– Grundrissaufteilung – tatsächliche Flächen (qm) – Abgleich mit angegebenen Flächen – Abtrennbarkeit – Raumgrößen – Verhältnis Haupt-/Nebennutzflächen
Nutzung	– ursprüngliche/heutige Nutzung – Nutzungsverträglichkeit/-beschränkungen (Denkmalschutz, Lärmimmissionen, Behindertengerechtigkeit, Brandschutz) – Nutzungsfrequenz – Qualitäten/Defizite – Umnutzbarkeit – Bindungen/Arbeitsverträge (z.B. bei Kindergärten/ Dienstwohnungen)

Notwendige Unterlagen:

- Lageplan mind. M 1:2500
- Gegebenenfalls Grundrisse/Schnitte/Ansichten M 1:100
- Gemeldete Flächenangaben im EGV zum Abgleich mit Ist-Zustand
- Aktuelles Begehungsprotokoll zur Bewertung des Immobilienzustandes
- Nutzungserhebung auf Formblättern
- Fotos

3. Flächenabbau

Verkauf/ Erbbaurecht	<ul style="list-style-type: none"> – Wertermittlung – Nachfrage
Nutzungsbündelung/ Um- nutzung/ Teilumnutzung	<ul style="list-style-type: none"> – Verträglichkeit – Folgekosten – Organisation
Vermietung/ Teilvermietung	<ul style="list-style-type: none"> – Wirtschaftlichkeit – Verträglichkeit (ökologisch, sozial, religiös-kirchlich) – Auflagen – Mietzins
Abriss/ Verwertung	<ul style="list-style-type: none"> – Kosten/Nutzen – Vermarktung – Wertermittlung – Nachfrage

Anlage 5:

Nutzungsauswertung

(Auswertung erfolgt pro Erhebungsblatt. Im Anschluss können die einzelnen Räume bzgl. jedes Kriteriums in eine Rangordnung gebracht werden)

Gesamtnutzungsumfang

Wie viele Stunden pro Jahr ist der Raum belegt?
(= Differenz der Uhrzeit * Frequenz)

Durchschnittliche Nutzungsfrequenz

Wie viele Stunden pro Woche (Monat) ist der Raum im Durchschnitt belegt?
(= Gesamtnutzungsumfang/ 52 (12))

Zeitliche Nutzungsschwerpunkte

Welche Zeitfenster sind i.d.R. stark, mittel, schwach, gar nicht belegt?
(Uhrzeiten)

Durchschnittliche Nutzerzahl

Wie viele Nutzer belegen im Durchschnitt den Raum?
(= (Summe Anzahl der Nutzer * Stunden dieser Nutzer im Jahr)/ Gesamtnutzungsumfang)

Nutzungsgrad

1. Wie ist das Verhältnis von Personenzahl zur Raumgröße?
(= Durchschnittliche Nutzerzahl/ Größe des Raumes)
2. Anteil der Nutzergruppen, die Nebennutzungsflächen und Ausstattung nutzen?

Nutzungsflexibilität

1. Wie viele verschiedene Gruppen nutzen den Raum?
2. Wie hoch ist die Schwankungsbreite der Gruppengröße (Anzahl der Nutzer)
3. Wie viele verschiedene Nutzungsarten gibt es für den Raum?

Anlage 6:

Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EXCEL-Datei)

Objektbezogene Einnahmen-Überschuß-Rechnung	
Rechnungsjahr	2006
Objekt	
Art des Objekts	Kirche
Name des Objekts	St. Marien
Gemeindeverbund	Zörbig
PLZ	55129
Ort / Ortsteil	Bingen Büdesheim
Lage (Straße/Hausnummer)	Hinter dem Pfarrhaus 7
Betriebseinnahmen	
1. Bistumszuschüsse	5.349,00 €
2. Zinsen Rücklagen	245,78 €
3. Spenden/ Sponsoring	1.290,00 €
4. Pacht	2.359,00 €
5. Miete	0,00 €
6. Nebenkosten	0,00 €
7. Umsatzsteuer	6,00 €
8. Auflösung von Rücklagen	0,00 €
9. Sonstige Einnahmen	10,00 €
Insgesamt	9.259,78 €
Betriebsausgaben	
1. Schuldzinsen	2.359,00 €
2. Verwaltungskosten	527,00 €
3. Steuern	8,00 €
4. Ifd. Betriebskosten	448,00 €
5. Ifd. Renovierung	2.668,00 €
6. Rücklagen/ Ansparabschreibungen	2.359,00 €
Insgesamt	8.369,00 €
Gewinn(+)/ Verlust (-)	890,78 €

Anlage 7:
Bildung von Pflichtrücklagen (Beispiel)

Gemeindeverbund: Ort:

Gebäude	Einstufung	fiktive Kosten Grundsanierung	Sanierung			Restjahre	Jahresbetrag gesamt	Pflichtrücklagen - Soll (jährliche Rücklagen)	
			Sanierungsintervall Jahre *	letzte (ab 1990)	nächste			davon Bistumszuschuss **	davon Gemeindeanteil ***
* Grundsanierung für Kirchen ca. alle 50 Jahre für Pfarr- und Gemeinderäume ca. alle 25 Jahre									
Rechenbeispiele:									
Kirche	klein	300.000	50	1990	2040	33	300.000 / 33 = 9.090 €/Jahr	2.000 €/Jahr	7.090 €/Jahr
Gemeindehaus	mittel	250.000	25	1995	2020	13	250.000 / 13 = 19.230 €/Jahr	3.500 €/Jahr	15.730 €/Jahr

** Größe des Bistumszuschusses ist noch nicht bezifferbar
 *** Gemeindeanteil ist abhängig vom Bistumsanteil

Einstufung der Kosten einer Grundsanierung					
Kubatur	Einstufung	Kosten	GEMEINDEHAUS		
			Kubatur	Einstufung	Kosten
über 8.000 m ³ 3.000 - 8.000 m ³ bis 3.000 m ³	große	ca. 500.000 €	n. n.	großes	ca. 500.000 €
	mittlere	ca. 400.000 €	n. n.	mittleres	ca. 250.000 €
	kleine Kapelle	ca. 300.000 € ca. 100.000 €	n. n.	kleines	ca. 120.000 €

Zur Grundsanierung zählende Leistungen

- Gebäudehülle : Dachdeckung und -entwässerung, Fassaden, Fenster, Grundmauern, konstruktive Sicherung
- Gebäudeinneres: malermäßige Instandsetzung****, Fußböden, künstlerische Innengestaltung von Kirchen
- Haustechnik / Elektroanlagen, Heizungsanlagen, Sanitärinstallation,
- Ausbauten : Entwässerungsanlagen, Fußböden, Unterdecken, Türen, Fenster

**** nicht bei zyklischen Schönheitsreparaturen

Anlage 8: Berechnung der Pflichtrücklagen (EXCEL-Datei)

Bistum Magdeburg Immobilienmanagement			
Ermittlung der Normalrücklagenhöhe für Grundsanierung und lfd. Renovierung kirchengemeindlicher Gebäude nach Gebäudeklassen und Sanierungsintervall			
grau hinterlegte Felder sind auszufüllen			
1. Objektbezeichnung			
Art des Objekts	Kirche		
Name des Objekts	St. Marien		
Gemeindeverbund	Zörbig		
PLZ	55129		
Ort / Ortsteil	Bingen Budesheim		
Lage (Straße/Hausnummer)	Hinter dem Pfarrhaus 7		
2. Art des Gebäudes	Kirche	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Gemeindehaus	<input type="checkbox"/>	
	Pfarrhaus	<input type="checkbox"/>	
	Kindergarten	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
	Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3. Einstufung/ Größe (nach Kubatur)	groß	<input checked="" type="checkbox"/>	
	mittel	<input type="checkbox"/>	
	klein	<input type="checkbox"/>	
	Kapelle	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kosten der Instandsetzung (Grundsanierung): Basiswert		500.000 €
4. Grundsanierungsintervall	Kirche	50 Jahre	
5. Jährliche Rücklage für die Grundsanierung			10.000 €
6. Jährlicher Zuschuss des Bistums zur Rücklage		<input type="text" value="2.000"/>	-2.000 €
<input type="checkbox"/>	Jährliche Rücklage Grundsanierung (Eigenanteil Gemeindeverbund)		8.000 €
Deckungslücke/ -überschuß			
1. Letzte Grundsanierung	<input type="text" value="1995"/>		
2. Aktuelles Rechnungsjahr	<input type="text" value="2007"/>		
3. Nächste Grundsanierung in	2045		
4. Restzeit bis zur nächsten Grundsanierung		38 Jahre	
5. Rücklagenbildung bis zum Rechnungsjahr	<input type="text" value="25.000"/>		-25000 €
6. Berechnung der Deckungslücke			
<input type="checkbox"/>	Verbleibende Ansparsumme		475.000 €
<input type="checkbox"/>	Ansparsumme bis zur nächsten Grundsanierung (Pflichtanteil)		380.000 €
<input type="checkbox"/>	Deckungslücke(+)/ Deckungsüberschuß (-)		95.000 €