

Kirchl. Immo-Management
Der Leitfaden
Wachern Verlag 2010
Hg. Dagmar Reiß-Fechter
für den Siedlungswerk in Deutschland und die EKD

in:
Kirchliches Immobilienmanagement: Der Leitfaden,
herausgegeben von Dagmar Reiß-Fechter für das Evangelische
Siedlungswerk in Deutschland und die EKD
2. Auflage 2010
S. 103 ff

2/V

Die kommunikative Aufgabe im kirchlichen Immobilienmanagement

Dr. Thomas Zeilinger

Wie setzt man die Pläne für eine neue Immobilienstrategie um? Schritt für Schritt – und mit Bedacht und Strategie, wissend: Einsame Entscheidungen sind – gerade im kirchlichen Bereich – nur schwer möglich und auch nicht empfehlenswert. Der Prozess von der ersten Idee bis zu deren endgültiger Umsetzung dauert lang, erfordert Geduld und eine gute Verständigung zwischen allen Beteiligten.

- 1 **Kommunikation: Mehr als Information**
- 2 **Kommunikation: Eine Managementaufgabe**
- 3 **Voraussetzungen: Wissen und Erfahrung mit Veränderungsprozessen und Kirchen**
- 4 **Die kommunikativen Aufgaben in den einzelnen Phasen kirchlicher Immobilienmanagementprojekte**
 - 4.1 Vorklärung: Die Beteiligten ins Boot holen
 - 4.2 Vereinbarung: Den Startschuss geben und das Tempo festlegen
 - 4.3 Erkundung: Die Ruder in die Hand nehmen
 - 4.4 Sinnggebung: Den Kurs bestimmen – Handlungsalternativen profilieren
 - 4.5 Abschluss und Perspektive: Das Ziel erreichen
- 5 **Integrales Management: Abgestimmtes Arbeiten auf unterschiedlichen Ebenen**
- 6 **Schluss**

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“
(Paul Watzlawick, 1921–2007)

1 Kommunikation: Mehr als Information

In der Kirchengemeinde Musterhausen wurden im Rahmen eines landeskirchlichen Immobilienprojekts umfassend Gebäudedaten zu allen kirchlichen Gebäuden erfasst. Sämtliche vernünftigerweise zu erhebenden Informationen liegen vor, nicht nur Details wie Verbrauchsdaten, sondern auch die wirtschaftlichen und demografischen Rahmendaten. Doch trotz knapper Kassen gelingt es der Kirchengemeinde (bzw. ihrem gewählten Leitungsgremium) nicht, sich zu wirksamen Entscheidungen zur Zukunft ihrer Gebäude zu entschließen.

Man kann dieses keineswegs nur fiktive Beispiel mit guten Gründen als Beleg dafür heranziehen, wie komplex die kirchlichen Strukturen in der evangelischen Kirche sind, und wie sie gerade deshalb Entscheidungen erschweren. Man kann sich an diesem Beispiel aber auch verdeutlichen, warum es im kirchlichen Immobilienmanagement keinesfalls genügt, Informationen bereit zu stellen, sondern weshalb gerade hier das Management der Kommunikation eine eigene Aufgabe darstellt. Allein die Fülle an Information gewährleistet offensichtlich nicht notwendig das Gelingen der Kommunikation.

Kommunikation funktioniert nicht einfach nach dem Modell der Wissens- oder Informationsvermittlung vom Sender zum Empfänger, als käme es nur darauf an, eine Botschaft von Punkt A nach Punkt B zu befördern. Mag eine solche Vorstellung nach wie vor populär und in Grenzen auch hilfreich sein, so legt die moderne Kommunikationswissenschaft ihr Augenmerk doch verstärkt auf die Austauschprozesse, die sich in sozialen Zusammenhängen ereignen.¹ Rückkopplungen, Störungen und Beziehungsaspekte erhalten von hier aus eine eigene Bedeutung. Anders als im Modell der Informationsübertragung von A zu B gedacht, beschränkt sich Kommunikation nicht auf die intendierte Wirkung, vielmehr geht es in ihr immer auch um die Darstellung von Sachverhalten, die Klärung von sozialen Beziehungen und den Ausdruck dessen, was A und B „im Inneren“ bewegt: Hoffnungen, Befürchtungen, Wünsche und Träume.²

Vor diesem Hintergrund besteht die kommunikative Aufgabe im kirchlichen Immobilienmanagement nicht nur darin, instrumentell nach optimierten Vermittlungsstrategien für immobilienwirtschaftliches Know-how zu fragen, sondern von vornherein Wege der Verständigung anzubahnen, damit die Beteiligten entscheidungsfähig werden. Dabei

verdeutlichen die kommunikationswissenschaftlichen Einsichten ebenso wie die praktische Erfahrung, dass hier neben der Sachverhaltsklärung Raum für die Beziehungsebene und die Arbeit an Visionen und Zielen, aber auch an Ängsten und Befürchtungen sein muss.

2 Kommunikation: Eine Managementaufgabe

Im sachbezogenen Kontext Immobilienmanagement mögen diese Themen vorderhand ungewöhnlich erscheinen. Doch lenkt auch die Managementtheorie ihrerseits den Blick in diese Richtung, wo sie nach den *kulturellen* und nach den *normativen* Aspekten von Unternehmen und Organisationen fragt. Am deutlichsten wird dies im St. Gallener Managementmodell, wie es in den siebziger Jahren von Hans Ulrich begründet und seitdem von verschiedenen Forschern weiter entwickelt wurde.³

Auf der Ebene der *Unternehmensführung* sieht das St. Gallener Modell eine dreifache Aufgabe: Neben dem strategischen und dem operativen Management braucht es als oberste Ebene des Managements das normative Management, das „sich (beschäftigt) mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die *Lebens- und Entwicklungsfähigkeit* der Unternehmung zu ermöglichen.“⁴ Der strategischen Frage der Ausrichtung und der operativen Frage der angemessenen Durchführung steht also dort, wo Management gefordert ist, stets auch die begründende Frage nach der Legitimation zur Seite. Gerade aufgrund der gegebenen komplexen Struktur der (Eigentums-)Verhältnisse im Bereich kirchlicher Immobilien muss die Aufgabe des normativen Managements hier präzise als *kommunikative* Aufgabe begriffen werden: Die Frage der Entwicklung der Immobilien ist als Frage der Entwicklung der Gemeinde stets auch eine Frage gemeinsamer Verständigung über den mit den Immobilien der Kirche verbundenen Auftrag.

Dass zu dieser Verständigung über Auftrag und Ziel gerade auch emotive und imaginative Dimensionen dazugehören, unterstreicht auf seine Weise der klassische Managementdreiklang von *Kultur, Struktur und Strategie*. Im St. Gallener Managementmodell sind dies die drei Ordnungsmomente einer jeden Unternehmung.⁵ Während die Strategie dabei die inhaltlichen Fragen nach dem *Was* und dem *Wohin* bezeichnet, leistet die Struktur die instrumentelle Koordination im Sinne dessen, *wie* die Dinge richtig zu tun sind. Die Kultur schließlich liefert Antworten auf die Fragen des *Warum* und *Wozu* und stellt damit den gemeinsamen Sinnhorizont bereit, in dem die Organisation agiert. Gerade dieser Sinn-

horizont ist seinerseits nun nicht allein objektiv zu fassen und sachlich zu beschreiben, sondern stellt eine kommunikative Realität sui generis dar: „Menschen müssen sich somit je von Neuem *kommunikativ* auf die *Angemessenheit bestimmter Beschreibungen* einigen, d.h., die Angemessenheit und Gültigkeit einer Beschreibung muss gewissermaßen in Streitgesprächen *ausgehandelt* werden.“⁶

Der kommunikative Prozess der (Selbst-)Verständigung über den Auftrag, dem kirchliche Immobilien zu dienen haben und die Ziele, die sie erfüllen sollen, gehört also integral zum Immobilienmanagement hinzu. Zur Veranschaulichung wähle ich das Bild des menschlichen Organismus⁷ und formuliere: Kirchliche Immobilien wollen mit *Kopf, Hand und Bauch* gemanagt sein. Es bedarf der strategischen Arbeit des Kopfes (vgl. *Was?* und *Wohin?*), der Koordination instrumenteller Fertigkeiten durch die Hand (vgl. Struktur: *Wie?*), aber auch der kulturbezogenen Bearbeitung der Fragen des *Warum* und *Wozu* durch den Bauch. „Bauch“ deshalb, weil gerade an dieser Stelle auch die impliziten und oft unausgesprochenen Hintergrundannahmen ihre Wirkung zeitigen, die zunächst eher in Gefühlslagen und Stimmungen, denn in rationalen Beschreibungen zum Ausdruck kommen.⁸

Es genügt nicht, im (kirchlichen) Immobilienmanagement nur die strategische und die strukturelle Dimension mit Aufmerksamkeit zu belegen, hinsichtlich Planung und Ressourcen also Kopf und Hand zu bedenken, sondern neben Kopf und Hand fordert in einem integralen Managementverständnis auch der Bauch sein Recht: Die kommunikativ-kulturelle Dimension will eigens und mit eigenen Mitteln als Teil der Managementaufgabe verstanden und bearbeitet sein.

Vor diesem Hintergrund stellen sich im Blick auf das Thema „Kirchliches Immobilienmanagement“ die in der folgenden Grafik festgehaltenen Fragen:

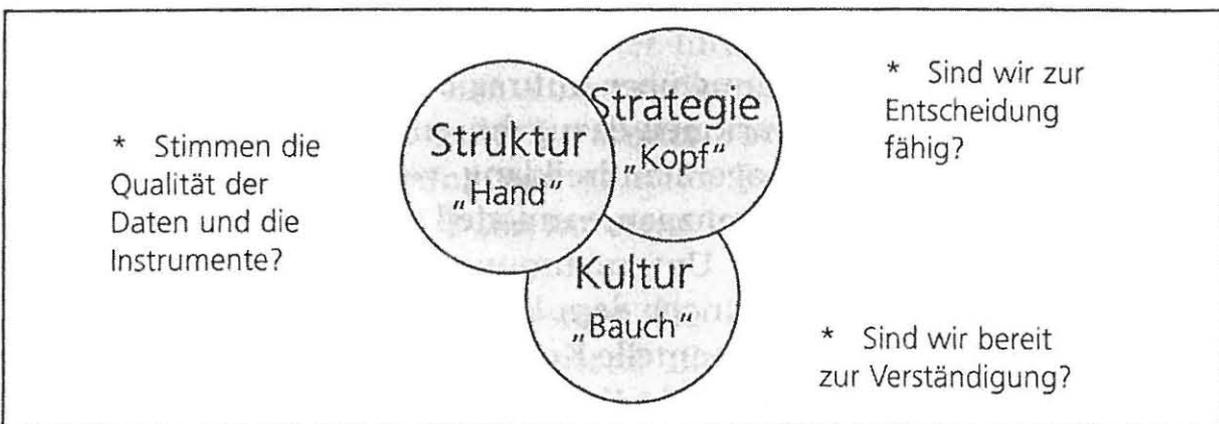


Abb. 1: Die drei Ordnungen der Organisation (in Anlehnung an das St. Galler Managementmodell)

3 Voraussetzungen: Wissen und Erfahrung mit Veränderungsprozessen und Kirchen

Um die kommunikativ-kulturelle Dimension im kirchlichen Immobilienmanagement kompetent bearbeiten zu können, sprich: um Fähigkeit und Willen zur Verständigung herzustellen, sind über die immobilienfachwirtschaftlichen Aspekte hinaus zumindest zwei weitere Qualifikationen zu erfüllen. Zum einen braucht es *Wissen und Erfahrung in der Begleitung von Veränderungsprozessen*. Denn Immobilienmanagement bedeutet Veränderung des Bestehenden. Dabei sind die theoretischen Beschreibungen der organisationspsychologischen Dynamik die relativ einfach darzustellende Seite: das grundlegende Schema organisationaler Veränderung ist seit den Arbeiten Kurt Lewins weitgehend unverändert geblieben. Auf die Phase des Auftauens (des alten Zustands) folgt eine mitunter chaotisch-turbulente Phase der Bewegung, in der der alte Status Quo verlassen und ein neues Gleichgewicht gesucht wird. In der dritten Phase des Wiedereinfrierens werden die gefundenen Lösungen implementiert und die Gesamtorganisation stabilisiert und etabliert sich in einem neuen Zustand.⁹ Wesentlich schwieriger gestaltet sich die praktische Arbeit angesichts der wechselnden emotionalen Zustände, die mit diesen drei Phasen der Veränderung einhergehen. In Anlehnung an die von der schweizerisch-amerikanischen Psychiaterin und Autorin Elisabeth Kübler-Ross beschriebenen Phasen des Umgangs mit dem Sterben, lässt sich die Logik der Gefühle im Veränderungsprozess, als Kurve mit acht Stationen beschreiben.¹⁰

Die in Abbildung 2 dargestellte Kurve vermag zu verdeutlichen, dass auch bei Veränderungsprozessen, bei denen nicht gleich die ganze Organisation, sondern lediglich Teile derselben verändert werden, mit erheblichen emotionalen Bewegungen und entsprechenden Widerständen zu rechnen ist, die im Prozess bearbeitet sein wollen.¹¹

Worauf dabei zu achten ist, wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Wahrnehmung der kommunikativen Aufgabe im *kirchlichen* Immobilienmanagement dürfte in einer guten Kenntnis der kirchlichen Kultur und Struktur zu suchen sein. Zwar mag zu viel Nähe zum kirchlichen Milieu ihrerseits mit der Gefahr der „Betriebsblindheit“ einhergehen. Doch hilft die Vertrautheit mit kirchlichen Strukturen einerseits und mit kirchlichen Kommunikationsgewohnheiten andererseits schon dabei, in kommunikativer Hinsicht den „passenden Ton“ zu treffen, zumal mit entsprechenden Vorbehalten gegenüber betriebswirtschaftlicher Terminologie und managementorientiertem Denken zu rechnen ist.

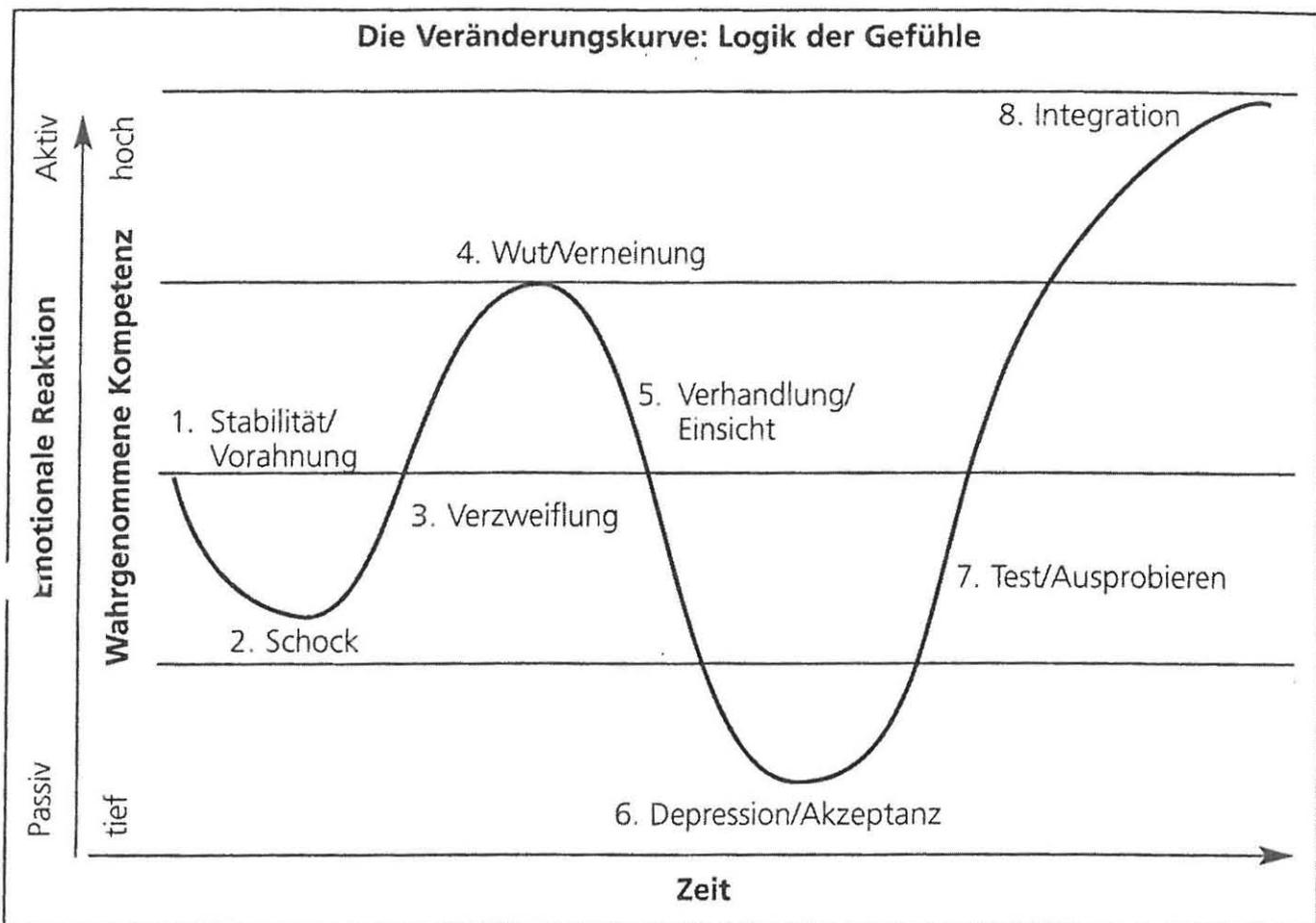


Abb. 2: Die Veränderungskurve: Logik der Gefühle (Quelle: Faerber und Turck 2006)

Dass sich Kirche beim Thema ihrer Immobilien mit Veränderung besonders schwer zu tun scheint, hat nicht nur mit der tendenziellen Unbeweglichkeit von Immobilien, sondern auch mit einigen Besonderheiten im Umgang mit dem kirchlichen Eigentum zu tun, die es vor allem auf evangelische Seite im Blick zu behalten gibt. Hier gibt es eine komplexe Vielfalt von Zuständigkeiten und von Eigentumsformen. Egal ob man die in diesem Buch immer wieder erwähnte Dreigliederung von *Landeskirche, Mittelbehörde und Gemeinde* „von der Basis“ oder „von oben“ her aufbaut: Da sind nicht nur verschiedene Eigentumsformen, sondern auch sehr unterschiedliche Interessenlagen im Spiel. Häufig werden die unterschiedlichen Interessen und ihr Vorhandensein im kirchlichen Kontext nicht offen angesprochen. Damit einher geht nicht selten das Thema wechselseitigen Misstrauens und wechselseitigen Verdachts der Inkompetenz.

Die Arbeit an der kommunikativen Aufgabe ergebnisorientierter Verständigung profitiert davon, wenn diese Themen nicht tabuisiert und unterschiedliche Interessen auch benannt werden. Und sie profitiert

davon, wenn die normative Frage nach dem Warum und Wozu kirchlicher Immobilien nicht nur von technischen Kennzahlen, sondern auch im Horizont theologischer Argumente und geistlicher Bilder erörtert wird. Gerade dort, wo mit dem kirchlichen Immobilienmanagement strategische Entscheidungen über Umwidmung oder Veräußerung kirchlicher Gebäude zur Debatte stehen, erfordert der kommunikative Prozess wechselseitiger Verständigung besondere Aufmerksamkeit, um entscheidungsfähig zu werden.

4 Die kommunikativen Aufgaben in den einzelnen Phasen kirchlicher Immobilienmanagementprojekte

4.1 Vorklärung: Die Beteiligten ins Boot holen

Wo kirchliches Immobilienmanagement nicht nur Instrumente zur systematischen und strukturierten Beurteilung gemeindlicher oder anderer kirchlicher Immobilien bereitstellen, sondern auch strategisch Konzepte zu deren zukünftiger Nutzung und Bewirtschaftung entwickeln will, muss von Beginn an darauf geachtet werden, Verbindlichkeit und Akzeptanz für die Aufgabe herzustellen. Noch vor der Erarbeitung technischer Details steht deshalb aus Sicht des kommunikativen Managements die wechselseitige Verpflichtung der beteiligten Ebenen und Gremien. Hier gilt es, Interesse und Bewusstsein für die Dringlichkeit des Themas zu schaffen. Dies ist Aufgabe des- oder derjenigen, der/die an bestimmter Stelle das Immobilienmanagement zielorientiert einführen will. Klarheit und Transparenz hinsichtlich der Interessen der treibenden Kraft sind dabei eher hilfreich als hinderlich für den Gesamtprozess.

Vor dem Hintergrund bereits durchgeführter Projekte ist zu unterstreichen, wie wichtig es an dieser Stelle ist, Verantwortliche auf den unterschiedlichen Ebenen von Gemeinde, kirchlicher Mittelbehörde und Landeskirche für das Thema zu gewinnen und in einem Projektteam zusammen zu bringen. Gerade, wegen der zwischen Gemeindeleitungen, Kirchenverwaltungen und (wohnungs-)wirtschaftlichen Dienstleistern immer wieder anzutreffenden gegenseitigen Vorbehalte, scheint es für einen nachhaltigen Erfolg des Immobilienmanagements entscheidend, dass im Vorfeld konkreter Immobilienmanagementprojekte Verbindlichkeit hergestellt und Vertrauen aufgebaut wird. Die hier im Vorfeld konkreter Planungen investierte Energie befördert am Ende wesentlich die Fähigkeit, aussagekräftige Entscheidungen zu fällen.

Wichtige Fragen in der Vorklärung sind:

- Ist bei den verschiedenen Beteiligten der Wille vorhanden, dem Thema Immobilienmanagement (für einen bestimmten Zeitraum) Priorität einzuräumen?
- Sind die Ressourcen vorhanden, das Projekt tatsächlich anzugehen? – Wie können oder sollen sie (gegebenenfalls von anderer Ebene) bereitgestellt werden?
- Sind die Voraussetzungen gegeben, damit ein wechselseitiges Commitment eingegangen werden kann? Wer muss sinnvollerweise beteiligt sein, damit dies gewährleistet ist?¹²
- Wer muss aus kirchlicher Verwaltungsbehörde, Kirchenkreisgremien und von der gemeindlichen Ebene an Bord des Veränderungsprozesses genommen werden?
- Haben wir Verantwortliche im Boot, die ihrerseits Bereitschaft zu Engagement und Veränderung mitbringen?

Je besser Repräsentanten der für das jeweilige Immobilienmanagementprojekt benötigten Entscheidungsträger (oft werden diese sowohl auf der mittleren Verwaltungsebene und zugleich auf der Gemeindeebene zu suchen sein) in die Vorklärung einbezogen werden, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg dieses Projektes. Genau prüfen sollte man dabei, dass nicht parallele Prozesse verabredet oder im Laufen sind, die in der Durchführung verhindern und dass zeitliche Ressourcen im nötigen Umfang zur Verfügung stehen.

4.2 Vereinbarung: Den Startschuss geben und das Tempo festlegen

Geht es in der Phase der Vorklärungen darum, im kleinen Kreis die Voraussetzungen herzustellen, um strategische Immobilienmanagementprojekte überhaupt ins Laufen zu bringen, so bedarf das erwähnte Commitment der Beteiligten in der Folge in größerer Runde seines eigenen Ausdrucks. Dieser erfolgt am besten im Rahmen einer Veranstaltung mit demjenigen Gremium, das am Ende des Prozesses die nötigen Entscheidungen zu treffen hat.¹³ Denn wie schon in der ersten Phase bemerkt hilft es, die Entscheider so früh und so motivierend als möglich in genügend großer Breite mit ins Boot zu nehmen.

Kommunikativ ist an dieser Stelle von entscheidender Bedeutung, dass die Befürchtungen, die im Raum sind, auch zur Sprache gebracht werden. Wenn die Befürchtungen keinen Raum haben, dann stehen die folgenden Schritte vor großen Hürden. Erwartet werden sollte dabei

nicht, dass alle Mitglieder der Entscheidungsgremien selbst aktiv zum Ruder greifen und das entsprechende Projekt freudig begrüßen werden. Allerdings ist darauf zu achten, dass neben der Artikulation der Ängste auch die Hoffnungen benannt werden können, die sich mit dem spezifischen Managementprojekt verbinden.

Hilfreich für den weiteren Weg ist es, wenn bereits an dieser Stelle die Notwendigkeit von Änderungen offensichtlich ist, sprich, im Blick auf den Immobilienbestand ein entsprechendes Problembewusstsein vorhanden ist. Der *Kurs*, auf dem das Problem bearbeitet werden soll, ist transparent und nachvollziehbar darzustellen. Die *Rollen* und *Verantwortlichkeiten* aller beteiligten Personen sind dabei so klar als möglich zu benennen. Aber auch ein realistischer *Zeitplan* ist vorzustellen und zu vereinbaren, am besten dadurch, dass möglichst wirklichkeitsnah im Vorfeld bereits die Möglichkeiten wie die Schwierigkeiten der Erhebung und Erkundung vor Ort mit ein kalkuliert werden.

Eine präzise schriftliche Vereinbarung zwischen den Beteiligten kann verhindern, dass zu viele Themen in ein bestimmtes Vorhaben hinein gepackt werden. Sie sollte sowohl „Spielregeln“ als auch Zeitplan benennen. Damit wird nicht nur der Umfang abgegrenzt, sondern auch vereinbart, wie bei im Projektverlauf auftretenden Schwierigkeiten vorzugehen ist.

Als kommunikative Faustregel lässt sich für die Startphase von Immobilienmanagementprojekten im kirchlichen Raum formulieren: Je breiter das Entscheidungsgremium am Anfang mit der Thematik und den zugehörigen Herausforderungen konfrontiert wird, desto besser scheinen am Ende die Aussichten für eine produktive Umsetzung der Ergebnisse.

4.3 Erkundung: Die Ruder in die Hand nehmen

Auf der emotionalen Kurve angesichts anstehender Veränderungen spielt auch die rationale Einsicht eine wichtige Rolle. Sollten zu Beginn eines strategischen (Immobilien-)Managementprozesses die Hoffnungen und die Befürchtungen angesichts möglicher Veränderungen ihren Raum haben, so gilt es in der folgenden Phase, auch in kommunikativer Hinsicht auf die „Daten“ und ihre Analyse zu fokussieren.

Dabei ist einerseits auf die Datenqualität bei der Analyse des Immobilienbestands zu achten, um so unnötiger Unzufriedenheit vorzubeugen. Sehr hilfreich ist es in diesem Zusammenhang, wenn die kirchlichen Verwaltungen in der Lage sind, Gemeinden und Kirchenkreisen

mit den geeigneten Instrumenten zu einer aussagekräftigen Einschätzung ihrer Immobilien zu verhelfen. Umgekehrt sind an dieser Stelle auch Gemeinden gefordert, ihre Beiträge zur Datenaufnahme in Form etwa von Nutzungszahlen in angemessener Qualität zu leisten.

Andererseits ist bei der in dieser Phase anstehenden Felderkundung ein Bereich wesentlich, der über der Begeisterung für die Erfassung quantitativer, „objektiver“ Daten gern übersehen wird: Auch die „weichen“ Faktoren (z.B. die im Blick auf die eigenen Immobilien leitenden Bilder und Einstellungen) wollen und sollen neben den „hard facts“ zu ihrem Recht kommen. Etwa in Gestalt eines eigenen Workshops, der die bereits vorhandenen Überlegungen aufnimmt und klärt, in welche Richtung(en) die kirchlichen Immobilien vor Ort entwickelt werden könnten und sollten. Die in der nächsten Phase anstehende „Sinnggebung“ setzt nicht nur den Blick auf die Gebäude- und Nutzungsdaten voraus, sondern auch den Blick auf die in der Gemeinde handlungsleitenden Annahmen und Zielvorstellungen.¹⁴ Sie sollten entweder bereits in einem dem Immobilienmanagementthema vorausgegangenem Gemeindeentwicklungsprozess erhoben sein, oder im kommunikativen Zusammenhang des Immobilienmanagements erhoben werden. Nicht sinnvoll erscheint an dieser Stelle das Nebeneinander mehrerer paralleler Prozesse zur Immobilien- und Gemeindeentwicklung.

Die Qualität der „Datenaufnahme“ im kirchlichen Immobilienmanagement misst sich auch an der Offenheit für solche Fragestellungen. Dabei liegt die kommunikative Kunst darin, mit „Kopf“ und „Hand“ die Daten so genau wie nötig und mit dem „Bauch“ die Atmosphäre samt der handlungsleitenden Motive und der im Raum schwebenden Zielvorstellungen so gut wie möglich zu erfassen.

4.4 Sinnggebung: Den Kurs bestimmen – Handlungsalternativen profilieren

Um sich auf neue Gedanken und mitunter schmerzhaft Entscheidungen in Veränderungsprozessen einlassen zu können, braucht es ein geklärtes Bild dessen, wohin der Kurs geht. Deshalb ist in kommunikativer Hinsicht die „Sinnggebung“ entscheidend, innerhalb derer das Immobilienmanagement seine strategischen Alternativen formuliert. Es braucht dazu die eingangs beschriebene Verknüpfung der strategischen Frage nach dem Wohin (dem Ziel mit den eigenen Immobilien) mit den normativen Fragen Warum und Wozu (dem kirchlichen Auftrag am eigenen Ort zum jetzigen Zeitpunkt).

An dieser Stelle muss Zeit für die Formulierung einer Zukunftsvision sein. Die gemeinsame Verständigung über die Richtung, in die die Immobilien der Kirchengemeinde(n) entwickelt werden sollen, braucht Aufmerksamkeit. Alternativen und Szenarien müssen durchgespielt werden können. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Einsichten zu Veränderungsprozessen geht es darum, eine produktive Angst zur Veränderung zu nutzen, aber die andere, unproduktive und lähmende Angst zu überwinden.¹⁵ Die lähmende Angst stellt sich in Kirchen leicht ein. Dann etwa, wenn zur Diskussion steht, Gebäude aufzugeben. Gemeinhin dokumentiert sich darin ja ein Bedeutungsschwund der Kirche(ngemeinde) in der Öffentlichkeit und es ist verständlicherweise emotional sehr schwierig, die Aufgabe eines Gebäudes als möglichen Schritt in Richtung eines Bedeutungsgewinnes zu sehen. Genau ein solcher Gewinn an Bedeutung im Sinne von Zukunftsfähigkeit aber ist das Ziel, letztlich auch dort, wo der Abschied von Gebäuden zu beschließen ist. Damit dies gelingen kann, müssen unterschiedliche Möglichkeiten vor Augen gestellt werden. Und es müssen Prioritäten formuliert werden, was oft der schwierigste Schritt ist, weil er mit schmerzhaften Entscheidungen einhergeht.

Für den Prozess kommunikativer Verständigung ist in dieser Phase Folgendes hilfreich:

- Eine Übereinkunft zu den Fragen: Welche Räume und Ressourcen brauchen wir, um unserem Profil entsprechend arbeiten zu können – und umgekehrt: Welche Räume prägen und ermöglichen auch unser Handeln?
- In Abstimmung mit der Gemeinde gelingt eine aussagekräftige Szenario-Bildung, die Alternativen erkennen lässt. Je mehr die Immobilienexperten an dieser Stelle (ggf. im Rahmen einer Arbeitsgruppe) mit der Gemeindeebene im Gespräch sind, desto aussichtsreicher.
- Einüben und Unterstützen einer „Kultur abschiedlichen Lebens“ im Blick auf Immobilien als Voraussetzung dafür, Immobilien ggf. auch loslassen zu können. Dies setzt unter Umständen einen längeren theologischen-pastoralen und psychologischen Bildungsprozess voraus.¹⁶

Die kommunikative Herausforderung liegt darin, bei der Diskussion von Entwicklungszielen und der Bildung von Zukunftsszenarien die Gemeinde bzw. den Kirchenkreis einzubeziehen, ohne darüber die Ergebnisorientierung aus den Augen zu verlieren. Ein nur extern entwickeltes Konzept ist hier zwar vielleicht in den angebotenen Szenarien

präziser, dafür steht es vor der möglicherweise unüberwindbaren Hürde, von den Entscheidungsgremien als „eigenes“ Konzept angeeignet und übernommen zu werden. Zudem können die darin vorgeschlagenen Veränderungen die gemeindlichen Gremien leicht überfordern. Kaufmännische, technische, juristische und ekklesiologische Aspekte müssen bei der Bildung unterschiedlicher Szenarien Berücksichtigung finden. Je schwieriger die zu erwartenden Entscheidungen – insbesondere im Zusammenhang der Aufgabe von Kirchengebäuden – sind, desto mehr Aufmerksamkeit muss den theologischen und den seelsorgerlichen Faktoren gewidmet werden. Und umso sorgfältiger ist darauf zu achten, dass die interne Kursbestimmung abgeschlossen ist, ehe die öffentliche Diskussion (unpopulärer) Entscheidungen beginnt.

4.5 Abschluss und Perspektive: Das Ziel erreichen

Erst die verbindliche Vereinbarung von Zielen für die Entwicklung des eigenen Immobilienbestands ermöglicht einer Kirchengemeinde am Schluss eines Immobilienmanagementprojekts, Perspektiven für ihre Immobilien nicht nur theoretisch in Erwägung zu ziehen, sondern diese auch zu beschließen und in konkreten Maßnahmen umzusetzen. War das kommunikative Management als Teil des kirchlichen Immobilienmanagements erfolgreich, dann ist die Entscheidung der zuständigen Gremien sein vornehmstes Ergebnis und – zumal unter den komplexen Strukturen im evangelischen Bereich – der Ausweis seines Gelingens.

Dennoch seien unter kommunikativem Aspekt auch im Blick auf die Integration der Ergebnisse noch einige Anmerkungen und Hinweise gegeben.

- Je besser die Schlüsselfiguren des Entscheidungsgremiums vorher in die Visionsarbeit und die Diskussion der Szenarien einbezogen waren, desto zügiger wird in der Regel die Beschlussfassung vorstatten gehen.
- Gemeinsam mit der Entscheidungsebene ist zu überlegen, was diese an Voraussetzungen für das Treffen einer Entscheidung benötigt und was sie zukünftig benötigt, um im Sinn der erarbeiteten Vision und der vereinbarten Ziele handeln zu können.
- Andere kirchliche Ebenen können durch Zur-Verfügung-Stellen ihrer juristischen, theologischen oder kaufmännischen Kompetenz im Vorfeld die Entscheidungen erleichtern.
- Es lohnt sich, bei der Vereinbarung von Maßnahmen darauf zu achten, dass kurzfristige Erfolge mit eingeplant und gezielt herbeigeführt

werden. Die motivierende Funktion der sogenannten „Early Wins“ kann kaum überschätzt werden. So wird erfahrbar, dass Neues tatsächlich auch positive Effekte hat.¹⁷

- Gerade bei kontroversen Entscheidungen wie Umwidmungen oder Veräußerungen tauchen die Hürden für die Entscheidungsgremien manchmal erst nach der Entscheidung auf, wenn sich etwa in der kirchlichen oder kommunalen Öffentlichkeit Widerstand formiert. Je motivierter die Entscheidungsebene am bisherigen Prozess beteiligt war, desto leichter wird sie sich nicht nur bei ihrer Entscheidung tun, sondern auch damit, diese gegen solche Widerstände durchzusetzen.
- Im Sinne der Nachhaltigkeit wird sich kirchliches Immobilienmanagement nicht nur um energetische Belange kümmern, sondern auch fragen, wie neue Betrachtungsweisen fest etabliert und in neue Routinen überführt werden können.
- Das Erreichen eines Ziels soll und darf auch in kirchlichen Immobilienmanagementprojekten öffentlich kommuniziert werden.

Alle fünf Schritte in einem Schaubild zusammengefasst:

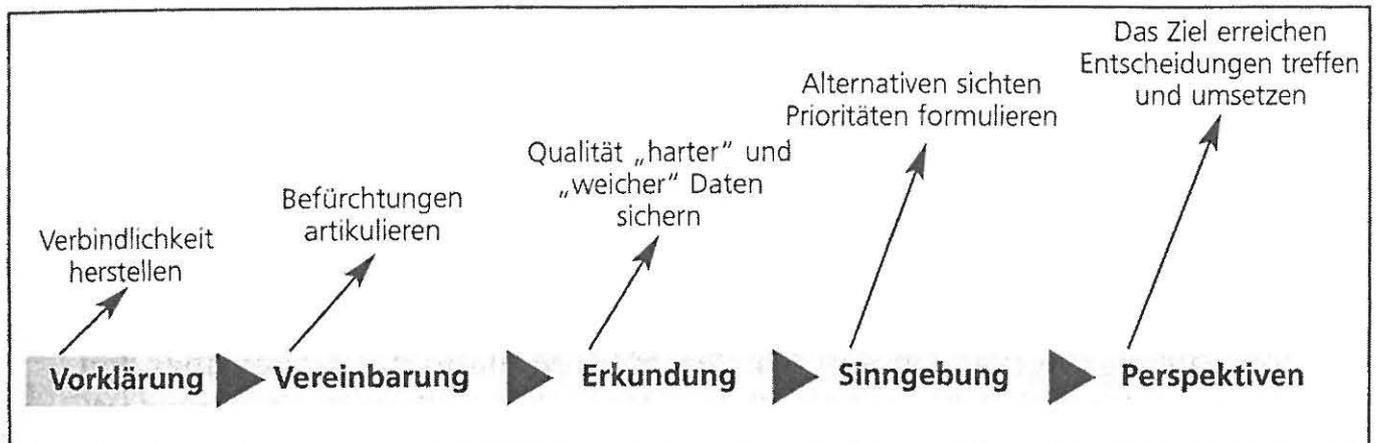


Abb. 3: Phasen und Aufgaben im Kommunikationsprozess bei kirchlichen Immobilienprojekten

5 Integrales Management: Abgestimmtes Arbeiten auf unterschiedlichen Ebenen

Der vorangegangene Abschnitt hat die kommunikative Aufgabe im Immobilienmanagement vor allem im Blick auf die Verständigungsprozesse in regionalen und lokalen Entscheidungsgremien beschrieben. Blickt man auf das gesamte Bild kirchlicher Akteure im Feld Immobilienmanagement, so empfiehlt sich darüber hinaus ein abschließender Blick auf die kommunikativen Aspekte „zwischen“ den verschiedenen

kirchlichen Ebenen und Akteuren. Die komplexe Aufgabe des kommunikativen Managements wird hier noch einmal besonders sichtbar.

Um Immobilienmanagement erfolgreich in das kirchliche Handeln zu integrieren, braucht es das Wissen um und das Handeln in den beschriebenen Dimensionen von Kopf, Bauch und Hand an allen drei Orten: bei der Gemeinde, bei der Mittelbehörde und bei der Landeskirche. Strategie, Kultur und Struktur erfordern jeweils spezifische Aufmerksamkeit, gerade in der Interaktion zwischen den verschiedenen kirchlichen Ebenen und Akteuren. In kommunikativer Hinsicht stellt dies an die jeweiligen Orte und Ebenen besondere Anforderungen und Erwartungen:

Von *landeskirchlicher Seite* ist gerade auch unter kommunikativen Aspekten zu fordern, dass unterstützende Systeme für die mittlere und die örtliche Ebene bereitgestellt werden. Wenn und wo das Thema Immobilienmanagement als dringlich eingestuft wird, sollte die Dringlichkeit nicht nur verbal formuliert, sondern auch praktisch durch den Ausweis von Ressourcen realisiert werden. Nur so wird landeskirchliches Immobilienmanagement seine Botschaft glaubwürdig entfalten können. Die Erfahrungen mit kirchlichen Projekten zeigen, wie wichtig dabei klare Zuständigkeiten und mit dem Thema identifizierte Personen sind, die der Sache in der kirchlichen Öffentlichkeit „ein Gesicht geben“. Zur Erfüllung der kommunikativen Aufgabe wechselseitiger Verständigung im Immobilienmanagement leisten darüber hinaus auch einheitliche Regelungen, etwa zur Verwendung von Verkaufserlösen, einen wichtigen Beitrag, da sie zu Vergleichbarkeit und Transparenz beitragen.

In mancherlei Hinsicht stellen die in diesem Buch beschriebenen Ansätze zum kirchlichen Immobilienmanagement für die kirchlichen Verwaltungen gerade in den *Mittelbehörden* Neuland dar. Gegenüber den dort etablierten Feldern kirchlicher Verwaltung liegt in der strategischen Ausrichtung des Immobilienbestandes an Zielfragen und vergleichenden Kenngrößen eine spezielle Zumutung. Dies betrifft nicht nur die interne Kommunikation des Themas innerhalb der mittleren Verwaltungsebene, wo es gilt, eingefahrene Muster zu überwinden und das Arbeiten in Projekten zu integrieren. Vielmehr sieht sich die traditionell von „Verwaltung“ und „Bürokratie“ geprägte Mittelbehörde im Rahmen von Immobilienmanagementprojekten mit der für sie bis dato ungewöhnlichen Aufgabe konfrontiert, auch in ihren externen Bezügen ihrerseits an der Zielbestimmung mitzuwirken, bzw. diese selbst zu managen. An dieser Stelle kommen auf Verwaltungskräfte eigene kommunikative Anforderungen zu: Wie können wir Zielfragen im Managementprozess thematisieren? Wie arbeiten wir Zielkonflikte zwischen Beteiligten heraus und wie bearbeiten wir sie? Wo für solche Themen

Know-how und Erfahrung fehlen, empfiehlt es sich, für die kommunikative Begleitung größerer Prozesse und Projekt in dieser Hinsicht kompetente Unterstützung durch externe Moderatoren, etwa aus dem Bereich der Gemeindeberatungen in Anspruch zu nehmen.

Auch die *gemeindliche Ebene*, die im evangelischen Bereich den größten Teil des kirchlichen Immobilienbestands ihr Eigen nennt, steht im Zusammenhang des Immobilienmanagements vor der Herausforderung, Verständigung über den Horizont des eigenen Kirchturms hinaus zu suchen. Denn die mit zielorientiertem Immobilienmanagement einhergehende Transparenz und Vergleichbarkeit erzeugt – im besten Fall – eine Dynamik, in der Region nach Kooperation(en) zu suchen. Damit nicht der entgegengesetzte Fall eintritt und eine Gemeinde sich noch mehr als zuvor nur noch auf den eigenen Kirchturm zu konzentriert, braucht es im praktischen Ablauf des kirchlichen Immobilienmanagements Einübung in vorausschauendes Denken und die Entdeckung, dass das Zusammenwirken unterschiedlicher Ebenen und Kompetenzen für die eigene Gemeinde einen Nutzen bringt.

Gerade wegen der Komplexität der Managementaufgabe wird besonders bei umfangreicheren Projekten und Prozessen im kirchlichen Immobilienmanagement zu Recht auf externe Kompetenzen zurückgegriffen. Im Zusammenhang *externer Begleitung* sollte dabei auch auf die kommunikative Aufgabe geachtet werden. Die Herausforderung an die externe Begleitung liegt hier in erster Linie darin, Betroffene zu Beteiligten zu machen und die beschriebenen Phasen kontinuierlich, zielgerichtet und sensibel zu moderieren. Gespür für spezifische Situationen wird daher einhergehen mit dem Ziel, durch den Prozess kommunikativer Verständigung zu nachhaltigen Entscheidungen zu befähigen. Während die Notwendigkeit externer Begleitung für die strategischen und operativen Aspekte – im Bild gesprochen: die Kopf- und Handarbeit – in der Regel rasch gesehen wird, gilt dies nicht immer in gleiche Weise für die Bauch- und Beziehungsarbeit an den kulturell-kommunikativen Aspekten. Allzu oft glaubt man an dieser Stelle in Kirche und Gemeinden irrtümlich, dies mit Bordmitteln selbst bestreiten zu können.

6 Schluss

Die kommunikative Aufgabe im kirchlichen Immobilienmanagement dient dem Ziel, auf dem Weg der Verständigung entscheidungsfähig zu werden. In theoretischer Hinsicht steckt in dieser Bestimmung ein – bereits eingangs notierter – Widerspruch: Das kommunikative Management

dient dem strategischen Interesse, zu immobilienwirtschaftlichen Entscheidungen zu kommen. Wo sich Kommunikation auf wechselseitige Verständigung orientiert, sieht sie freilich ihrerseits von strategischen Interessen ab. Paradoxe Weise erfüllt in der Praxis das kommunikative Management in den gegebenen kirchlichen Strukturen diese strategische Aufgabe dann am aussichtsreichsten, wenn es das strategische Interesse (des „Kopfes“) nach hinten rückt und das Interesse an gemeinsamer Verständigung ins Spiel bringt und so der („Bauch-“)Arbeit an Visionen und Hoffnungen, aber auch an Ängsten und Befürchtungen, Raum und Zeit gibt.

Die moderne Managementtheorie unterstreicht, wie wichtig die Aufmerksamkeit für die kulturellen Faktoren ist, um sich erfolgreich mit der normativen Frage nach dem Warum und dem Wozu zu befassen. Für kirchliches Immobilienmanagement steckt darin der Hinweis, dass es dort auf verheißungsvollem Wege ist, wo es als integraler Managementprozess alle drei Momente der Kultur, der Strategie und der Struktur bearbeitet, also mit Kopf, Bauch und Hand betrieben wird. Gerade weil sich in der Praxis rasch unterschiedliche Schwerpunkte ergeben, mitunter auch einfach „stillschweigend“ einschleichen, ist dieser Zusammenhang außerordentlich wichtig, um problematische Engführungen zu vermeiden, wie sie sich in einer rein kaufmännischen, technischen, juristischen oder theologischen Herangehensweise nahe legen.

Anmerkungen

- 1 Dies gilt unbeschadet der erheblichen Unterschiede, die näherhin zwischen *systemtheoretischen* und *handlungstheoretischen* Konzeptionen bestehen. Für die kommunikationspsychologischen Folgerungen aus den systemtheoretischen Einsichten einschlägig ist der eingangs zitierte Paul Watzlawick (am bekanntesten im deutschsprachigen Raum sein populäres Werk „Anleitung zum Unglücklichsein“, München 1983).
- 2 Damit beziehe ich mich auf ein handlungstheoretisches Verständnis von Kommunikation, wie es von Jürgen Habermas in seiner Theorie des kommunikativen Handelns (2 Bde. Frankfurt/M. 1981) entwickelt wurde. In theologischer Hinsicht ist in diesem Zusammenhang an das Modell der *Konziliarität* zu erinnern, vgl. dazu z.B. Wolfgang Huber, Kirche, Stuttgart 1979, 102: „Die Lebensprobleme der christlichen Gemeinde werden auf allen Ebenen der Kirche durch gemeinsames Hören und Handeln, deshalb aber auch durch gleichberechtigte Beratung geklärt und entschieden.“
- 3 Vgl. Bleicher, Das Konzept Integriertes Management, 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004.

- 4 Ebd., 80.
- 5 Vgl. dazu Rüegg-Stürm, Das neue St. Galler Management-Modell, in: *Dubs, u.a. (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre*, 1. Aufl., Bern 2004, 80 ff.
- 6 Rüegg-Stürm, a.a.O., 101.
- 7 Vgl. zum Bild von Kopf, Bauch und Hand von motivationspsychologischer Seite auch: Kehr, Für Veränderungen motivieren mit Kopf, Bauch und Hand, *Organisationsentwicklung* 2008 (3), 23–30.
- 8 In der Organisationstheorie wird an dieser Stelle gern das Bild des zum wesentlich größeren Teil unter der Oberfläche verborgenen Eisbergs gebraucht, um die unsichtbare und doch höchst wirksame Macht der kulturellen Komponenten einer Organisation zu illustrieren, vgl. z.B. Rüegg-Stürm, a.a.O., 104.
- 9 So erstmals Lewin, *Frontiers in Group Dynamics*, 5–41 in *Human Relations*, H. 1, 1947.
- 10 Nach Turck/Faerber, *Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung*, Stuttgart 2007, 98 ff. (dort auch 98 die abgebildete Grafik).
- 11 So z.B. Geyer/Kohlhofer, Emotionen in M&A-Projekten, *Organisationsentwicklung* 2008 (3), 31–37.
- 12 Das viel strapazierte angelsächsisch formulierte „Commitment“ drückt das auf seine Weise aus: Wer bindet sich an das Thema und lässt sich dabei auch behaften?
- 13 Je nach Art und Größe ist an eine Kirchenkreis-/Dekanatskonferenz oder an die gemeindlichen Gremien zu denken.
- 14 Vgl. zur Begründung oben in Abschnitt II.
- 15 Vgl. Edgar Schein, Angst und Sicherheit. Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens, *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung*, Heft 3, 2003.
- 16 Zur Rede von der Abschiedlichkeit als Lebenshaltung vgl. z.B. aus philosophischer Perspektive: W. Weischedel, *Der Gott der Philosophen*, Bd. 2, Darmstadt 1975, 256.
- 17 Wenn etwa energetische Verbesserungsvorschläge mit eingebracht werden, motiviert dies in vielen Gemeinden auch zu anderen Maßnahmen. Auf die Wichtigkeit der „Early Wins“ weist hin: John P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, in: *Harvard Business Review* No. 2, 1995. Darin benennt Kotter acht Schritte zum Veränderungserfolg (eigene Übersetzung): 1. *Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen*; 2. *Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen*; 3. *Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen*; 4. *Die Zukunftsvision bekannt machen*; 5. *Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen*; 6. *Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen*; 7. *Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen*; 8. *Das Neue fest verankern*.