

B e r i c h t

des Landeskirchenamtes

betr. Neustrukturierung der Baufachverwaltung der Landeskirche; Ergebnis und Perspektiven aus dem Erprobungsprojekt "Baufachzentrum"

Hannover, 13. November 2022

In der Anlage übersenden wir der 26. Landessynode den Bericht des Landeskirchenamtes betr. Neustrukturierung der Baufachverwaltung der Landeskirche; Ergebnis und Perspektiven aus dem Erprobungsprojekt "Baufachzentrum".

Das Landeskirchenamt
Dr. Springer

Anlagen

I.

Der Prozess der "Neustrukturierung der Baufachverwaltung in der Landeskirche" beschäftigt das Landeskirchenamt, die Landessynode sowie die zuständigen synodalen Gremien seit geraumer Zeit. In den vergangenen Jahren sind unterschiedliche Modelle diskutiert, erprobt, Lernerfahrungen gemacht und die Strukturen weiter an die Bedürfnisse vor Ort angepasst worden. Der nunmehr vorgelegte Bericht markiert den vorläufigen Abschluss dieses Prozesses und schlägt den Kirchenkreisen die erprobten Modelle "Baufachzentren" bzw. "Rahmenverträge" zur Übernahme vor. Diese Modelle können nach Wahl kombiniert oder es können einzelne Aspekte herausgegriffen werden.

Zum bisherigen Verfahren wird auch auf die Aktenstücke Nr. 14 bis Nr. 14 D der 25. Landessynode Bezug genommen. Zuletzt wurde der 26. Landessynode im Rahmen der VI. Tagung im Mai 2022 ein mündlicher Zwischenbericht über das laufende Erprobungsprojekt gegeben.

Die Strukturüberlegungen finden ihren Ausgangspunkt im Aktenstück Nr. 140 der 23. Landessynode. Dort war im Anschluss an eine Umstrukturierung der langjährig etablierten Baufachverwaltung im Jahre 1997 einschließlich einer Kürzung des baufachlichen Personals um 30 % sowie einer anschließenden Kürzung des Personalbestandes von 20 % in den Jahren 2004 und 2005, eine weitere Kürzung des Personalbestandes um 20 % bis zum Jahr 2020 vorgesehen.

Da die beabsichtigte Kürzung aber mit ersten Überlegungen zum Aufbau eines Gebäudemanagements in den Kirchenkreisen korrespondierte und von der Entwicklung des Gebäudebestandes in der hannoverschen Landeskirche abhängig gemacht wurde, der sich im Ergebnis nicht verwirklicht hat, ist eine weitere Reduzierung des Personalbestandes ausgesetzt und sind Strukturüberlegungen aufgenommen worden. Dies war auch nicht zuletzt deshalb erforderlich, da der Druck auf die Mitarbeitenden in den Ämtern für Bau- und Kunstpflege im Nachgang zur Personalreduktion durch den insgesamt weitgehend gleichgebliebenen Gebäudebestand erheblich gewachsen war und zu Überlastungsreaktionen geführt hat.

Ein erstes, von einer internen Projektgruppe unter synodaler Beteiligung erarbeitetes Strukturmodell für die Baufachverwaltung, das auf einer Verteilung der Bauaufgaben auf die Ämter für Bau- und Kunstpflege und Mitarbeitende in den Kirchenämtern basierte, wurde im Zeitraum der Jahre 2014 bis 2018 in den Kirchenämtern Osnabrück und Celle sowie den ihnen angeschlossenen Kirchenkreisen sowie den Ämtern für Bau- und

Kunstpflge Osnabrück und Celle erprobt und ab dem Jahr 2016 mit Hilfe eines beauftragten Beratungsunternehmens evaluiert. Im Ergebnis hat sich dann die Einschätzung durchgesetzt, dass sich das erprobte Modell der Neustrukturierung der Baufachverwaltung in der Praxis nicht bewährt hat.

Von einer aus allen beteiligten Interessengruppen zusammengesetzten Lenkungsgruppe sind dann mit Beratung durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) als beauftragtem Dienstleister verschiedene Modelle erdacht und diskutiert worden. Auch hieran war der Umwelt- und Bauausschuss der Landessynode intensiv beteiligt.

Schließlich ist auf Vorschlag der KGSt das Modell einer Schaffung von Baufachzentren favorisiert, im Ergebnis für eine Erprobung vorgeschlagen und entsprechend von der Landessynode im Mai 2019 beschlossen worden.

Mit Beginn des Jahres 2020 an wurde das Modell eines Baufachzentrums dann im Bereich des Kirchenkreisverbandes Ostfriesland Nord mit den zugehörigen Kirchenkreisen Aurich, Norden und Harlingerland als Projekt erprobt. Die Außenstelle Aurich des Amtes für Bau- und Kunstpflege Osnabrück wurde dafür zu einem Baufachzentrum entwickelt. Vorgesehen war hier eine Begleitung des Projektes und eine Evaluation durch die KGSt bzw. den beauftragten Dienstleister zum Ablaufzeitpunkt des Projekts.

Als ergänzendes Referenzmodell sollte das in einigen Kirchenkreisen praktizierte Modell der Erledigung von Bauaufgaben durch den Abschluss von Rahmenverträgen und die Vergabe externer Beratungsleistungen evaluiert werden. Dadurch sollten Bewertungen und Aussagen im Zusammenspiel mit dem zuständigen Amt für Bau- und Kunstpflege abgebildet und etwaige Voraussetzungen zum Funktionieren beider Modelle nebeneinander im landeskirchenweiten Einsatz ermittelt werden.

II.

Mit diesem Aktenstück wird der Landessynode der Evaluationsbericht der KGSt und Thomas Janssen Managementberatung zum Baufachzentrum Aurich (Anlage 1) sowie der Evaluationsbericht des Modells "Rahmenverträge" für den Bereich des Kirchenamtes Wunstorf (Anlage 2) vorgelegt.

Beide Systeme bzw. Organisationsformen werden nach ausführlicher Untersuchung und Gesprächen mit den örtlich beteiligten Personen und Institutionen am Ende als positiv und

zielführend bewertet, um die jeweiligen kirchlichen Bauaufgaben zu erledigen und die kirchlichen Eigentümer der Objekte zu unterstützen.

Neben der konkreten Betrachtung der jeweiligen Organisationsmodelle im Rahmen der Evaluation werden von dem beauftragten Beratungsunternehmen daneben auch zahlreiche Wahrnehmungen im Ablauf kirchlicher Bauverwaltung beschrieben und Hinweise allgemeiner und struktureller Art für die Bearbeitung kirchlicher Bauaufgaben gegeben. Auf die entsprechenden Ausführungen in den Evaluationsberichten wird verwiesen.

Im Hinblick auf weitergehende Überlegungen zum Aufbau neuer Strukturen in der kirchlichen Baufachverwaltung ist festzuhalten, dass das Modell "Rahmenverträge" nach Darstellung der KGSt auch gut mit dem Organisationsmodell "Baufachzentrum" korrespondiert. Die Modelle können auch nebeneinander bzw. ergänzend für die Bearbeitung von baufachlichen Aufgaben und Beratungsaufgaben etabliert und angewandt werden.

III.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Evaluation durch die KGSt und auch der Rückmeldungen aus den beteiligten Kirchenkreisen stellt sich aus Sicht des Landeskirchenamtes das Modell "Baufachzentrum" als ein empfehlenswertes Modell für die kirchliche Baufachverwaltung dar. Insbesondere die primäre Zuständigkeit für alle baufachlichen Fragen sowie das Institut der Baukommission für die Abstimmung und Priorisierung von Bauaufgaben kommen den Abläufen und Interessen der kirchlichen Arbeit entgegen.

Im Hinblick auf das Auslaufen der Projektphase zum 31. Dezember 2022 und gemäß dem Wunsch der Kirchenkreise aus dem Projektbereich soll zunächst versucht werden, das Modell unter Beteiligung der übrigen Kirchenkreise in Ostfriesland weiter auszuweiten. Dabei sollen die bisherigen Organisationsstrukturen des Amtes für Bau- und Kunstpflege einbezogen werden. Zur Sicherstellung der Versorgung nach den gegenwärtigen Maßstäben wird nach Einschätzung der KGSt eine Erweiterung des Stellenpools erforderlich sein. Die beteiligten Kirchenkreise werden diese personellen Mehrkosten und die Sicherstellung der Sach- und Betriebskosten eines erweiterten Baufachzentrums übernehmen, wenn sie auf der Grundlage der von den Pilot-Kirchenkreisen gemachten Erfahrungen in dem neuen Modell eine sinnvolle und angemessene Lösung für die Bearbeitung der baufachlichen Aufgaben entwickeln. Die Details einer Erweiterung werden noch zu verhandeln sein.

Da der Baubedarf in den kirchlichen Körperschaften der Landeskirche aufgrund der weiterhin hohen Gebäudezahlen und aktuell zunehmender Planungen für die Reduktion, die Umnutzung und die Nutzungserweiterung von Gebäuden – gerade auch im Hinblick auf die Erschließung sozialer Räume in den Regionen – hoch ist und jedenfalls mittelfristig auch stark bleibt, besteht weiterhin ein erheblicher Personalbedarf für die Sicherstellung baufachlicher Arbeits- und Beratungsstrukturen.

Grundsätzlich sind keine Gründe ersichtlich, die einer flächendeckenden Einführung von Baufachzentren in der gesamten Landeskirche entgegenstehen. Aufgrund der hohen Professionalität und engen Kooperation aller Beteiligten bietet es spürbare Vorteile im Verhältnis zur derzeitigen Struktur.

Die Projektsteuerungsgruppe im Landeskirchenamt hat sich aufgrund der gewachsenen Strukturen in den Kirchenkreisen im Nachgang zu den Strukturveränderungen in der kirchlichen Baufachverwaltung seit Ende der 90er-Jahre gegen den Vorschlag einer verbindlichen Etablierung von Baufachzentren entschieden. Insoweit soll das Modell Baufachzentrum zunächst als Muster abschließend entwickelt und aufbereitet werden. Dabei sind auch die steuerrechtlichen Aspekte noch abschließend zu klären. Auf dieser Grundlage können sich interessierte Kirchenkreise entscheiden, ob sie das Modell ganz oder teilweise übernehmen möchten.

Parallel soll eine Darstellung und Aufbereitung des Organisationsmodells "Rahmenverträge" erfolgen, um dieses ebenfalls den Kirchenkreisen als Material für Überlegungen zum perspektivischen Auf- bzw. Ausbau baufachlicher Strukturen zur Verfügung zu stellen.

Insgesamt ist zu prognostizieren, dass es nach Lage der Dinge auf mittlere Sicht keine einheitliche und verbindliche Struktur der Baufachverwaltung in der hannoverschen Landeskirche geben wird. Dies erscheint auch plausibel, da in einzelnen Regionen gut etablierte Strukturen vorhanden sind, die eine sachgerechte und zielführende Bearbeitung der Aufgaben ermöglichen (etwa Beschäftigung eigener baufachlicher Mitarbeitender in den Kirchenkreisen, Erledigung von Bauaufgaben durch eine von kirchlichen Körperschaften gegründete Gesellschaft, Erledigung von Aufgaben durch die Ämter für Bau- und Kunstpflege und ergänzend durch externe Architekten und Anbieter). Angesichts der Verpflichtungen aus dem Loccumer Vertrag muss die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers in jedem Fall die denkmalfachliche Begleitung und Betreuung einschlägiger Objekte und Maßnahmen langfristig sicherstellen.

Notwendig ist für den Aufbau einer angemessenen baufachlichen Versorgung auf Ebene der Kirchengemeinde die Etablierung von Baubeauftragten, in den Kirchenämtern und Kirchenkreisen die Vorhaltung von baufachlicher und/oder Bauverwaltungskompetenz zur administrativen Begleitung von Baumaßnahmen sowie die Etablierung eines Gebäudemanagements zur Entwicklung und nachhaltigen Steuerung des Gebäudebestandes. Ergänzend werden dann baufachliche Arbeiten und Beratungen durch die vorhandenen Ämter für Bau- und Kunstpflege bzw. Baufachzentren sowie eigene baufachliche Mitarbeitende der Kirchenämter oder externe Anbieter erledigt. Nach Einschätzung der KGSt erscheint es sinnvoll und leistbar, einen Anteil von ca. 30 % der Bauaufgaben mit eigenen Kräften zu erledigen und den übrigen Teil extern zu vergeben.

Im Ergebnis muss es darum gehen, ein entsprechend integrales System aufzubauen und vorzuhalten, um einen in den nächsten Jahren deutlich zu reduzierenden Gebäudebestand in einen attraktiven und bedarfsgerechten Zustand zu versetzen und zu erhalten. Dabei muss neben der langfristigen Senkung von Verwaltungskosten vor allem die signifikante Reduzierung der CO²-Emissionen im Vordergrund stehen, um das Ziel einer Klimaneutralität bis spätestens zum Jahr 2045 zu erreichen.

Evaluation des Baufachzentrums in Aurich

Zusammenfassender Bericht und Empfehlungen

Inhaltsverzeichnis

- 1) Vorbemerkung / Einführung**
- 2) Vorgehensweise / Grundlagen**
- 3) Erkenntnisse aus der Datenlage**
- 4) Erkenntnisse aus den Evaluationsgesprächen**
- 5) Zusammenfassende Empfehlungen**
- 6) Ausblick**

1) Vorbemerkung / Einführung

In einem umfassenden Prozess der Neustrukturierung der Baufachverwaltung der Evangelischen Landeskirche Hannovers hat die Landessynode im Herbst 2019 entschieden, das Modell des sog. Baufachzentrums in einer Region zu erproben und daraus neue Hinweise zur Praktikabilität des Ansatzes ableiten zu können. Letztendlich soll aus den Erkenntnissen der Erprobung eine Einschätzung und Empfehlung abgeleitet werden können, ob sich das Modell des Baufachzentrums bewährt hat und ob es als Organisationsform für die landeskirchliche Gliederung der Baufachverwaltung (ggf. nur punktuell) übertragbar ist.

Hierfür wurde seitens der Landessynode auf Vorschlag der KGSt und des Projektteams im Landeskirchenamt die Modellregion „Ostfriesland-Nord“ mit den Kirchenkreisen Aurich, Norden und Harlinger Land ausgewählt, deren Administration im Kirchenamt Aurich abgedeckt wird. Die Entscheidungsträger*innen der Kirchenkreise hatten zuvor ihr großes Interesse und die Bereitschaft dazu signalisiert.

Für die Erprobung hat die Landessynode 2019 in einem weiteren Beschluss zwei zusätzliche Stellen auch für das Baufachzentrum in Aurich bereitgestellt. So konnte eine Personalausstattung erzielt werden, die einen regulären wie wirkungsvollen Betrieb erst möglich machte.

Im September 2020 konnte nach Anlaufschwierigkeiten u.a. in den Stellenbesetzungsverfahren, aber auch durch die schwierigen Rahmenbedingungen infolge der Corona-Pandemie, das Baufachzentrum in Aurich seine Arbeit offiziell aufnehmen. Die Stellen waren seit Juni 2020 besetzt und die Mitarbeitenden haben ihre Arbeit z.B. mit Begehungen aufgenommen.

Als Besonderheit ist hierbei zu werten, dass für die drei Kirchenkreise im „Norden“ gemäß dem Ansatz des Baufachzentrums die Gesamtzuständigkeit für alle Objekte wahrgenommen wird. Hingegen werden die „südlichen“ Kirchenkreise Ostfrieslands (die Kirchenkreise Emden / Leer sowie Rhaderfehn) wie bislang als Außenstelle des Amtes für Bau und Kunstpflege „lediglich“ für die Sakral- und denkmalgeschützten Gebäude betreut.

Diese Doppelfunktion ist personell im Baufachzentrum arbeitsorganisatorisch klar voneinander getrennt, wobei Funktionen wie Leitung, Sekretariat oder Planung für den gesamten Zuständigkeitsbereich und somit übergreifend zuständig sind. In der Praxis erweist sich diese Trennung aber als umsetz- und darstellbar.

Der Probetrieb des Baufachzentrums ist bis zum Ende des Jahres 2022 befristet. Insofern soll mit dem vorgelegten Evaluationsbericht eine Grundlage dafür geschaffen werden, auch über die weitere Zukunft des Baufachzentrums in Aurich und ggf. über diesen Standort hinaus eine perspektivische Aussage zu treffen.

2) Vorgehensweise / Grundlage

Die Bewertung (Evaluation) fußt im Wesentlichen auf zwei zentralen Quellen der Erkenntnis: zum einen auf der Auswertung von wesentlichen Daten und Fakten, die für das Modell von Relevanz sind; zum anderen auf der **Auswertung von Gesprächen** auf verschiedenen Ebenen in den Kirchenkreisen (Superintendenten sowie den Vertreter*innen in der Baukommission), den Kirchengemeinden, dem Kirchenamt sowie dem Baufachzentrum selbst.

Die Gespräche sind mit einem Gesprächsleitfaden durchgeführt worden, der in einem Fragenteil identische Fragen vorgesehen hat, um Vergleichbarkeiten zwischen Antworten herstellen zu können.

Hinsichtlich der **Daten** konnten seitens des Kirchenamtes und des Baufachzentrums Daten aus 2018 und 2019 und somit vor Inbetriebnahme des Baufachzentrums mit Daten aus dem (bislang einzig) abgeschlossenen Geschäftsjahr 2021 verglichen werden, auch um z.B. Unterschiede in den Schwerpunktsetzungen bei den Aufgaben erkennbar zu haben.

Folgende Gespräche wurden für die Evaluation im Februar bis April 2022 auf verschiedenen Ebenen durchgeführt:

- Gespräch im Kirchenamt mit Amtsleitung und den Mitarbeitenden der Bauverwaltung
- Gespräch mit den Vertreter*innen der Kirchenkreise in der Baukommission
- Einzelgespräch mit der Leiterin des Baufachzentrums
- Einzelgespräche mit den Mitarbeitenden des Baufachzentrums sowie der Amtsleitung des Amtes für Bau und Kunstpflege Osnabrück

- Gespräch mit der Superintendentin /den Superintendenten der drei Kirchenkreise Ostfriesland-Nord
- Gespräch mit Vertreter*innen von Kirchengemeinden in den drei Kirchenkreisen, die seit dem Beginn der Tätigkeiten mit dem Baufachzentrum zusammengearbeitet hatten.

Während mit der Auswertung der (noch geringen) Datenbasis erste Einschätzungen zum Output und zum Wirken des Baufachzentrums abgeleitet werden konnten, dienten die Gespräche dazu, Eindrücke, Meinungen und Einschätzungen der mittel- und unmittelbar vom Baufachzentrum betroffenen Ebenen und deren unterschiedliche Blickwinkel aufzunehmen.

Aus diesen beiden Bausteinen ist die nachfolgende zusammenfassende Einschätzung und Bewertung entstanden.

3) Erkenntnisse aus der Datenlage

Die Grunddaten der drei Kirchenkreise haben sich in den Jahren zwischen 2018 bis 2021 nicht verändert. Insgesamt 81 Kirchengemeinden werden in den drei Kirchenkreisen betreut. Die Anzahl der zu betreuenden Objekte beläuft sich insgesamt auf 527.

Unverändert ist dabei auch die Gesamtzahl der vorliegenden Gebäudebedarfspläne der Kirchenkreise. Während für die Pfarrhäuser der drei Kirchenkreise eine Bedarfsplanung vorliegt, weist allein der Kirchenkreis Harlinger Land einen generellen Gebäude-bedarfsplan für seine Objekte auf. Aus den Kirchenkreisen Norden und Aurich liegt solch ein Gesamtüberblick bislang nicht vor.

Folgende Arbeits- bzw. Leistungsmengen weisen Relevanz für die Beurteilung auf:

Aufgabenstellung	Mengen 2018	Mengen 2019	Mengen 2021	Bemerkungen
Anzahl der an das BFZ gemeldeten Maßnahmen	89	91	114	Über die Sitzungen der Bauausschüsse der KK gemeldete Maßnahmen
Anzahl durchgeführter Maßnahmen	73	68	43	2021 abgeschlossene Maßnahmen BfZ
Davon durch Dritte realisierte Maßnahmen	16	17	7	
Umgesetztes Bauvolumen (selbst bzw. mit Projektsteuerung)	Ca. 602.T€	Ca. 1,08 Mio. €	Ca. 902 T€	Seit Feb. 2021 Übernahme Projekt Engerhufe mit hoher Ressourcenbindung
Umgesetztes Bauvolumen durch Dritte	Ca. 2,9 Mio. €	Ca. 1,84 Mio. €	Ca. 1,56 Mio. €	

Aufgabenstellung	Mengen 2018	Mengen 2019	Mengen 2021	Bemerkungen
Anzahl durchgeführter Planungen	0	0	8	Im Jahr 2022 anstehende Planungen, z.T. noch aus 2021 ausstehend: 11 Planungen
Anzahl selbst durchgeführter Maßnahmen der KG	19	21	16	
Anzahl eingehender Beratungsbedarfe im Jahr	86	92	106	Per E-Mail, Telefon, etc.
Anzahl durchgeführter Beratungen	65	79	90	
Anzahl Teilnahmen an Gremien	9	10	18	
Anzahl durchgeführter Begehungen in den KG	0	1	6	Im Jahr 2020 wurden zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender ab Juni 24 Begehungen durchgeführt.
Anzahl der erfassten Datensätze in DocuWare	0	0	2.699	Erst mit BfZ im Jahr 2021 als gemeinsame Dokumentenmanagementsoftware eingerichtet, füllt sich die Plattform sukzessive mit gebäuderelevanten Daten.

Die Datenbasis für einen „Vorher-Nachher-Vergleich“ ist zu gering, um evidente Schlussfolgerungen hieraus ableiten zu können. Dennoch offenbart der Blick auf die Zahlenwelt einige interessante Erkenntnisse.

- Die Anzahl der gemeldeten Maßnahmen hat sich gesteigert, was auch im Zusammenhang mit der nunmehr wieder vorliegenden Zuständigkeit für Profangebäude stehen dürfte.
- Die Anzahl der durchgeführten Maßnahmen hat sich trotz Personalverstärkung verringert! Was zunächst irritierend anmutet, lässt sich insbesondere aus dem hohen Engagement von mindestens zwei Mitarbeitenden im Projekt der KZ-Gedenkstätte in Engerhufe erklären. Dadurch, dass dieses Projekt erst im Jahr 2022 in die Bauphase kommt, ist auch das realisierte Bauvolumen unter den Werten des Jahres 2019.

- Auffällig ist schon eher, dass die Zahl der durch Dritte umgesetzte Maßnahmen (und das damit korrespondierende Bauvolumen) rückläufig, d.h. eine höhere Eigenleistung bei einer stärkeren Personalausstattung die Folge ist.
- Die Verstärkung des Baufachzentrums mit einer anteiligen Planerstelle macht sich in der Zahl der eigenen Planungen fest. War diese zuvor so nicht verfügbar, so wird diese Kompetenz im zunehmend stärkeren Maße in Anspruch genommen.
- Weiter wachsend ist zudem die Zahl der Beratungsleistungen, die das Baufachzentrum den Kirchengemeinden anbietet. Die Zahl der Anfragen steigt, aber durch die verbesserte Personalausstattung auch die Möglichkeit, hier stärker darauf zu reagieren. Damit korrespondiert auch die Zahl der Teilnahmen an Gremiensitzungen.
- Ein Schwerpunkt in der von Corona geprägten Startphase mit der Einarbeitung neuer Beschäftigten wurde in die Baubegehungen gelegt, gerade auch um die Objekte besser kennenzulernen und die deutlichen Rückstände in diesem Bereich aufzuholen. Mit steigenden Projektgeschäft ist diese Zahl wieder rückläufig, aber weiter als Arbeitsfeld im Baufachzentrum präsent.

Ergänzend zu diesen Daten wird im Rahmen der Arbeit der Baukommission regelmäßig überprüft, ob die Arbeitsgrundlagen des Baufachzentrums (d.h. Annahmen zur Personalbemessung, aber auch der Anteil von Profanbauten an den Maßnahmen und das Verhältnis Eigen- und Fremdleistung) eingehalten werden.

Zum Jahresabschluss 2021 wurde in der Baukommission eine Auswertung der Maßnahmen vorgenommen. Demnach sind zum Stand Dezember 2021 78 Baumaßnahmen in einer Gesamthöhe von ca. 5,7 Mio. € gelistet. Das Baufachzentrum hat davon rund 40 Maßnahmen (unterschiedlicher Größenordnung) für die eigene Bearbeitung (Eigenleistung oder Projektsteuerung) vorgesehen. Die angestrebte Aufgabenteiligkeit mit den Marktpartnern in einem Verhältnis von 30:70 wird somit noch übertroffen.

Bis Anfang Dezember 2021 wurden 36 Maßnahmen abgeschlossen, wobei 25 Maßnahmen sich auf Sakralgebäude und 11 Maßnahmen sich auf Profangebäude (i.d.R. Pfarr-/Gemeindehäuser) beziehen. Der Anteil der Profangebäude an den Maßnahmen lag insofern bei rund 30%.

Aus den oben genannten Analysen ergeben sich folgende Erkenntnisse für das Baufachzentrum:

- Die angestrebte gesamthafte **Zuständigkeit für alle Gebäudearbeiten wird umgesetzt**; Profangebäude rücken wieder stärker in den Blick, was auch der Bedarfslage der Gemeinde entspricht.

- Die **Eigenleistung ist hoch**; wobei auch hier ungeplante Übernahmen wie das Projekt in Engerhafe schnell zu einer Schieflage führen. Ein mehr an Personal hat hier zunächst einmal zu einer höheren Eigenleistung geführt.
- Hinsichtlich der Auslastung ist mit Blick auf die Maßnahmenliste und die Eigenleistung von einer guten bis sehr guten Auslastung auszugehen. **Das unterdurchschnittliche realisierte Bauvolumen im Jahr 2021** lässt sich durch Einarbeitungssituationen, die schwierige Lage am Markt (insbesondere Verzögerungen) und dem Engagement in Engerhafe begründen.
- Mit der Personalerweiterung sind **nicht HOAI-fähige Leistungen wie Beratungen und Begehungen wieder stärker in den Blick gerückt** und dienen den Kirchengemeinden als Hilfestellung bei einem zunehmend schwindenden Sachverstand auf der ehrenamtlichen Ebene in den Kirchengemeinden.

Hinsichtlich der Analyse der Datenwelt rücken die **ökonomischen Fragen** in den Vordergrund. Die verkürzte Frage: „**rechnet sich ein Baufachzentrum bzw. kann man mit einem solchen Ansatz Geld sparen?**“ lässt sich **seriös** auf einer solchen Datenbasis in einer so kurzen Betrachtungszeit **nicht beantworten**.

Allerdings lassen sich schon Hinweise und Argumente finden, die – bezogen auf die ersten Erfahrungen in Aurich - die Wirtschaftlichkeit eines Baufachzentrums durchaus erkennen lassen:

- Der **deutlich gestiegene Anteil an Begehungen** sorgt für eine bessere Instandhaltungsplanung und somit auch das frühzeitigere Erkennen und Reagieren auf aufkommende Schäden. Eine solche „**Frühwarnfunktion**“ hat wirtschaftlich insofern eher einen mittelfristigen Effekt, aber das eine „verzögerte“ und nicht substanzgerechte Bauunterhaltung den zukünftigen Schaden um den Faktor 2-3 potenziert, ist eine in der Praxis anerkannte Größe.
- Der **hohe Eigenleistungsanteil sorgt für die Einsparung an Honorarleistungen für freie Architekten**, da die Personalkosten des Baufachzentrum als „eh-da-Kosten“ einzustufen sind. Eine Kompensation von bis zu 10 Maßnahmen pro Jahr (siehe Tabelle oben) bedeutet faktisch, dass in einem Umfang im sechsstelligen Bereich Honorarkosten nicht an Dritte abgegeben werden, was den Kirchengemeinden in der Finanzierung ihrer Maßnahmen zugutekommt.
- Dies zeigt sich auch in der **Amortisation der Stellenanteile für eigene Planungsexpertise**, die im hohen Maße in Anspruch genommen wird (siehe Tabelle). Auch hier wäre die Alternative eine Vergabe an Planungsleistungen, Standortanalysen, etc. an Dritte, was sich wiederum direkt in erhöhten Sachkosten in Form von Honoraren niederschläge.

- Mit Blick auf die HOAI-Honorartafel für die ersten Planungsphasen (LP 1-3 von der Grundlagenermittlung zur Entwurfsplanung) und einem Anteil von 24 % (HOAI 2021) wird hier die überwiegende eigene Planungsleistung erbracht. Bei bis zu 10 Planungen im Jahr für Projekte in einer Größenordnung z.B. von 1 Mio. € Bauvolumen ergibt sich ein Planungsanteil von 20% an der Gesamtsumme, was einem Anteil von ca. 200 T€ entspricht. Geht man dabei von 24% dieser Planungskosten für die LP 1-3 aus, fällt bei diesen Größenordnungen ein Honorar von ca. 50.000 € an, womit deutlich mehr als die Personalkosten einer 0,5-Stelle refinanziert werden.

4) Erkenntnisse aus den Evaluationsgesprächen

Die Gespräche wurden auf verschiedenen Ebenen und unter verschiedenen Blickwinkeln anhand von halbstrukturierten Gesprächsleitfäden durchgeführt. Dabei wurden in allen Gesprächen identische Bewertungsfragen zur Einordnung der Situation und Erfahrung mit dem Baufachzentrum vorgenommen.

Nachfolgend haben wir die zentralen Themenfelder, die Gegenstand der Befragung war, mit den aus den Gesprächen genannten Einschätzungen dargelegt, so dass ein Überblick über die wesentlichen Eindrücke der Gesprächsteilnehmenden gegeben werden kann:

Erwartungshaltung

Die Erwartungshaltung an das Baufachzentrum war und ist groß, gerade die Rückkehr zur Gesamtzuständigkeit für alle Objekte wird als Schritt nach vorne gewertet. Eine bessere und direktere Betreuung der Kirchengemeinden und ein Mehr an Hilfestellung sind die Erwartungen, die sich auf den dezentralen Ebenen mit dem Baufachzentrum verbinden.

Die Hoffnung in den kirchlichen Gliederungen war, dass das Baufachzentrum sich schnell aufstellen und somit zügig ans „Laufen“ gebracht werden kann. Nach Einschätzung der Befragten hat sich diese Hoffnung bestätigt.

Das Baufachzentrum bietet aus Sicht der Gesprächspartner*innen auch die Chance einer stärkeren Professionalisierung in der Baufachverwaltung, da mit der Personalerweiterung auch mehr kompetentes Personal mit verschiedenen Arbeitsschwerpunkten zur Verfügung steht.

Damit verbindet sich aktuell auch die Erwartungshaltung, dass bei entsprechenden Stellenvakanzen eine Wiederbesetzung unmittelbar initiiert wird, so dass der hohe Betreuungsstandard auch weiter gewährleistet werden kann.

Interne Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation im Baufachzentrum ist fachlich wie regional aufgeteilt. Während sich eine Mitarbeitende ausschließlich um die Betreuung der Kirchenkreise Emden / Leer

und Rhaudefehn und somit um die „Funktion Außenstelle ABK“ kümmert, sind die beiden zusätzlichen Stellen für die Bauleitungen in den drei Kirchenkreise im Modellgebiet eingesetzt. Dies ergänzt sich durch die Planungsstelle, die sich auch anteilig um Bauleitungsaufgaben im Modellgebiet sowie in „Ostfriesland-Süd“ kümmert.

Diese Arbeitsorganisation mit der klaren Trennung nach Modellgebiet und den Kirchenkreisen Emden / Leer und Rhaudefehn hat sich nach Einschätzung der Befragten durchaus bewährt und eingespielt. Hinsichtlich der Inanspruchnahme zur Beratung konzentriert sich der Bedarf in den südlichen Kirchenkreisen Ostfriesland nicht nur auf Sakral- oder denkmalgeschützte Gebäude, sondern es erfolgt auch eine Beratung zu Profangebäuden. Nur Bauleistungen in Profangebäuden werden hier durch die Stelle nicht unterstützt.

Die interne Aufstellung mit der Zuordnung von Kirchenkreisen bzw. Kirchengemeinden in einem Kirchenkreis (erforderlich durch drei Kirchenkreise für zwei Mitarbeitende) hat sich im Sinne einer ganzheitlichen und vertrauten Ansprechpartnerfunktion aus Sicht der Befragten bewährt. Hier habe sich in den anderthalb Jahren ein Vertrauensverhältnis aufgebaut.

Zu überlegen sei dennoch, ob in Fragen der Betreuung von konkreten Baumaßnahmen das strikte „Ortsprinzip“ ergänzt werden sollte durch die stärkere Ausrichtung von Fachlichkeit und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden. So könnten je nach Aufgabenstellung und Schwerpunkte bei konkreten Baumaßnahmen auch kirchenkreisübergreifend Mitarbeitende im Sinne einer Matrix-Organisation eingesetzt werden, so dass bestmögliche Ergebnisse erwartet werden könnten.

Die Arbeitsorganisation im Baufachzentrum setzt zudem voraus, dass gemäß der Arbeitsteiligkeit mit freien Architekten der überwiegende Umfang der Planungs- und Bauaufgaben durch die freien Architekten mit übernommen werden (Planungsgröße: 70% Fremdleistung).

Angeregt wird hierbei seitens der Befragten, die Büros und auch Handwerksbetriebe, die häufiger mit Bauaufgaben im kirchlichen Umfeld betraut werden und entsprechende Erfahrungen verfügen, stärker noch an die Kirche zu binden. Hier sei der Aufbau entsprechender Pools zielführend, um ggf. auch den Suchaufwand in eng umkämpften Märkten zu reduzieren und kompetentes externes Personal für die Aufgaben zur Verfügung zu haben – was auch den Steuerungsaufwand im Baufachzentrum reduzieren könnte.

Schnittstellen Baufachzentrum zum Kirchenamt

Die Arbeitsteiligkeit zwischen dem Kirchenamt in Aurich sowie dem Baufachzentrum wird seitens der Befragten als klar abgegrenzt und gut geregelt eingestuft. Gerade auch die jahrelange Erfahrung von Mitarbeitenden im Kirchenamt mit den einzelnen Objekten wird als Vorteil eingeschätzt.

Eine gemeinsame Abstimmung über Projektlagen erfolgt in der Regel bilateral und anlassbezogen, aber auch mit der Leitung des Baufachzentrums im regelmäßigen Austausch. Einige Gesprächsteilnehmer*innen regten an, einen regelmäßigen jour fixe zwischen der Bauabteilung im Kirchenamt und den Mitarbeitenden des Baufachzentrums durchzuführen, um den Austausch noch stärker zu strukturieren. Dabei könnten u.a. immer wieder aufkommende Fragen nach vorliegenden bzw. zu erwartenden Rechnungen besser miteinander abgestimmt werden.

Eine gemeinsame Schnittmenge bildet das Dokumentenmanagementsystem „DocuWare“, auf welches das Baufachzentrum Zugriff hat. Auf dieser Plattform können gemäß der dort angelegten Gebäudestruktur das Kirchenamt sowie das Baufachzentrum gebäudebezogene Daten ablegen und Einsicht nehmen. Diese Lösung wurde gewählt, da mit Tools wie LuGM und Archikart unterschiedliche Fachprogramme im Einsatz sind und so eine redundante Datenhaltung vermieden werden kann.

Der aktuelle Nutzen dieser Lösung wird derzeit unterschiedlich bewertet. Festgestellt wird, dass auch aufgrund der knappen Personalressourcen in der Bauabteilung des Kirchenamtes noch große Lücken im Datenbestand zu erkennen sind. Darüber hinaus wird im Baufachzentrum derzeit nur sehr wenig Information aktiv auf der Plattform eingespielt. Dabei kommen u.a. Begehungsberichte, Protokolle, etc. zum Tragen. Das Baufachzentrum nutzt die Plattform aktuell nur im begrenzten Umfang, da es bislang auch an verbindlichen Regelungen zur Ablage fehle.

Für das Baufachzentrum wären gerade Informationen z.B. zu Wartungsverträgen wertvoll, die auf der Plattform hinterlegt sein sollten. Da diese Vertragslagen häufig aber nicht im Kirchenamt, sondern vor Ort in den Kirchengemeinden vorliegen, entsteht so eine informative Lücke, die auch das Kirchenamt allein nicht schließen kann.

Strukturell wird auch mit Blick auf die IT-Infrastruktur weiter Optimierungsbedarf, z.B. hinsichtlich einer elektronischen Akte oder generell der Struktur des Aktenaufbaus im Baufachzentrum gesehen.

Kommunikation / Information

Während die Arbeitsteiligkeit zwischen dem Kirchenamt und dem Baufachzentrum „intern“ klar erscheint, ist der Ansatz des Baufachzentrums in der breiten Fläche der Kirchengemeinden noch nicht im Detail angekommen.

In den Kirchengemeinden, die bislang noch keine konkrete Berührung mit dem Baufachzentrum hatten, ist noch keine große Veränderung gegenüber dem bisherigen „Amt“ angekommen. Dies ist u.a. auch daran erkennbar, dass Kirchengemeinden weiterhin ihre Projekte direkt an das Baufachzentrum herantragen. Um dies zu vermeiden und einen klaren Ablauf zu strukturieren, ist in der Baukommission ein Ablaufschema entworfen worden, welches den Kirchengemeinden überwiegend noch nicht vermittelt wurde.

Daher liegt hier nach anderthalb Jahren Laufzeit des Baufachzentrum noch deutlicher Handlungsbedarf in Sachen Kommunikation und Vermittlung über das Baufachzentrum, seine Inhalte und Abläufe und seine Organisation vor. Die Gründe sind zum einen in den sehr eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten in der Corona-Pandemie zu suchen, aber auch die immer schwierigen zu besetzenden ehrenamtlichen Positionen und Funktionen in den Kirchengemeinden (Stichwort Baubeauftragte) spielen dort als Erklärung mit hinein.

So wird seitens der Befragten der Wunsch geäußert, die Baubeauftragten der Kirchengemeinden wieder stärker zu schulen und so eine verbesserte Information der Kirchengemeinden zum Baufachzentrum zu vermitteln.

Angeregt wurde seitens der Befragten zudem, stärker über einheitliche Verfahrensweisen in den Kirchenkreisen nachzudenken, z.B. hinsichtlich der heute unterschiedlichen Turni der Bauausschüsse in den drei Kirchenkreisen, die im Ergebnis zu neuen Projektvorschlägen für das Baufachzentrum führe.

So sei dies auch ein Ansatz, um grundsätzlich stärker noch kirchenkreisübergreifend zu denken und zu agieren, auch mit Blick auf Nutzung von Gebäudebeständen, etc.

Für die interne Weiterbildung und einen optimierten Informationsaustausch wird ein verstärkter bilateraler Austausch zwischen den Ämtern für Bau- und Kunstpflege / den Baufachzentren gesucht. Gerade auch mit Blick auf ggf. spezielle Aufgabenstellungen können so ggf. stärker auf vorhandene Erfahrungen an anderen Standorten zurückgegriffen werden. Insofern erscheint ein stärkeres „Wissensmanagement“ ein Instrument für einen optimierten Informationsaustausch.

Baukommission

Das neue Element der Baukommission wird seitens einer Vielzahl der Befragten als ein „Herzstück“ des Ansatzes des Baufachzentrums wahrgenommen und entscheidend ist für das Funktionieren des Baufachzentrums. Allerdings wird innerhalb des Baufachzentrums die Wertigkeit und die Bedeutung der Baukommission nicht so hoch eingestuft, da sich deren Tätigkeit für das Tagesgeschäft der Mitarbeitenden nicht als prägend erweist. In den Kirchengemeinden ist das Wirken und die Aufgabe der Baukommission noch nicht durchgängig bekannt,

Die Baukommission in Aurich habe ihren Auftrag, für eine transparente Ausgewogenheit der Baumaßnahmen zwischen den Kirchenkreis und unter Beachtung der Einbeziehung von Profanbauten zu sorgen, aus Sicht der Befragten erfüllt. Es gehe insofern gerecht zu beim Einsatz der Ressourcen, wobei die Prioritätensetzungen einvernehmlich erfolgen. Die gute Vorbereitung seitens des Baufachzentrums und des Kirchenamtes wird dabei betont, wobei angeregt wird, die dort diskutierten Listen in einem regelmäßigen Turnus zu aktualisieren und nicht erst im Vorfeld einer Sitzung.

Dabei wird angeregt, dass seitens der Baukommission noch stärker eine eigene Impulssetzung erfolgen könnte, wobei diese Situation auch mit einem hohen Vertrauensbeweis gegenüber der Leitung des Baufachzentrums begründet wird.

Ein großer Teil der Befragten ist darüber hinaus der Ansicht, dass die kritischen Diskussionen über prioritär zu behandelnde Baumaßnahmen bereits in den Bauausschüssen auf Ebene der Kirchenkreise geführt werden, so dass bereits abgestimmte Maßnahmen in die Baukommission gelangen.

Die in der Kommission diskutierten Maßnahmen sind alle seitens der Bauausschüsse der Kirchenkreise legitimiert und deren Finanzierung gesichert. Im Baufachzentrum entstehen allerdings im Vorfeld Aufwendungen in Sachen Projektstudien oder Planungskosten, deren Umfang aber nicht in den Gremien kommuniziert wird. Hier wird angeregt, im Sinne der Transparenz diese Aufwandspositionen der Baukommission kenntlich zu machen.

Der derzeitige Turnus der Sitzungen ca. alle drei Monate wird seitens der Befragten als ausreichend eingestuft. Als wichtig wird die Verbindlichkeit in der durchgängigen Besetzung der Vertretungen der Kirchenkreise in der Baukommission gewertet. Hier hatte es durch personelle Wechsel im Kirchenkreis Norden kurzzeitige Brüche gegeben, da auch benannte Stellvertretungen zwischenzeitlich nicht eingebunden werden konnten.

Gebäudemanagement

Eine wichtige Funktion für die Weiterentwicklung des Immobilienbestandes und dem zielgerichteten Einsatz zunehmend knapper finanzieller und personeller Ressourcen ist das Gebäudemanagement, welches im Kirchenamt angesiedelt ist und seitens der Kirchenkreise finanziert wird.

Ein deutlicher Mehrwert einer solchen Funktion wird seitens der überwiegenden Zahl der Befragten gesehen und eine Besetzung der derzeit vakanten Stelle gewünscht. Die Lücken würden heute nur notdürftig im Kirchenamt durch die Bauabteilung gefüllt werden können.

Gleichwohl gibt es auch Einschätzungen, die die Zuständigkeit der Überprüfung und langfristigen Ausrichtung des Portfolios allein bei den Kirchenkreisen sieht. Der Kirchenkreis Harlinger Land zum Beispiel habe einen Immobilienausschuss, der sich regelmäßig mit der notwendigen Entwicklung des Immobilienbestandes auseinandersetze.

Während überwiegend die Besetzung einer solchen Funktion aus Sicht der Befragten dazu führen könne, dass sich der Blick stärker auf notwendige Entwicklungen und strategische Weichenstellungen richte, wird durchaus auch diskutiert, welcher Aufgabenzuschnitt eine solche Funktion zukünftig kennzeichnen sollte.

So wird eine Erweiterung des Aufgabenportfolios z.B. in Fragen Energie- und Klimamanagement ebenso angeführt wie die Option, auch in Sachen Vermietungen eine Art Immobilienmanagement zu etablieren.

Dem überwiegenden Teil der Befragten ist wichtig, dass für den Objektbestand in den Kirchenkreisen ein substanzieller Überblick über den Zustand und die weiteren Nutzungs- und Entwicklungsfunktionen der Objekte vorliegt. Es wird angeregt, ein Datenblatt pro Objekt als eine Art „Lebenslauf“ anzulegen, um schnell einen Überblick über die grundlegenden Informationen der Gebäude aufzurufen. Vor dem Hintergrund, dass nicht alle Kirchenkreise über abgestimmte Gebäudebedarfspläne verfügen, wäre hier ein Hebel notwendig, um hieraus mittelfristige Gebäudeplanungen für die Zukunft ableiten zu können.

Aufgabenportfolio Bachfachzentrum

Das Aufgabenportfolio des Baufachzentrums weist eine Allzuständigkeit für alle baufachlichen Fragen für alle Objekttypen auf. Neben klassischen HOAI-fähigen Leistungen in den Leistungsphasen 1-9 fallen darunter auch Projektstudien, Wettbewerbsbetreuung bis hin zu Fragen von HOAI-Verträgen oder der Einholung von denkmalrechtlichen Genehmigungen.

Darüber hinaus zählt auch die Betreuung der Kirchengemeinden über Beratungsleistungen bis hin zur Vorprüfung von potenziellen Maßnahmen und deren Kostendimensionierung ebenso zum Aufgabenprofil wie die dreijährlich selbst durchzuführende Baubegehung, die ergänzend zu den jährlich selbst durch die Kirchengemeinden selbst sicherzustellenden Begehungen stehen.

Dieses Leistungsspektrum wird seitens der Befragten begrüßt und unterstützt. Dennoch führen auch mit Blick auf jüngere Entwicklungen im Immobilienbereich ein Teil der Befragten an, dass das Baufachzentrum noch keine Antwort auf diese Entwicklungen hätte.

So wird ein umfassender und wachsender Bedarf rund um das Thema **Energiemanagement** gesehen. Die Beratung in Sachen Heizkosten, grundsätzliche Energieberatung, Möglichkeiten der Photovoltaik oder die Ausstellung von Energieausweisen, etc. seien ein dringliches Thema, das in der Landeskirche in Gänze noch nicht gut aufgestellt sei. Die überwiegenden Befragten sehen hier zwar keine direkte Zuständigkeit des Baufachzentrums, aber einen dringenden Bedarf, ggf. auf überörtlicher Ebene seitens der Landeskirche hier Rahmenbedingungen zu definieren. Ggf. wäre hier auch eine Erweiterung der Aufgabenstellung für das Gebäudemanagement ein denkbarer Ansatz.

Bedarflagen würden sich zunehmend auch in immobilienwirtschaftlichen Fragen entwickeln, wo die Kirchengemeinden zunehmend Unterstützung benötigen. So seien Themen wie Leerstandsmanagement oder Mietermanagement auch wirtschaftlich wichtige Themen-bereiche, für die die Kirchengemeinden nicht ausreichend kompetent aufgestellt seien.

Wesentliche Möglichkeiten zur Re- oder Co-Finanzierung von Maßnahmen böten die Einwerbung von Fördermöglichkeiten aus diversen Fördertöpfen. Auch hier würde eine gebündelte Expertise den Kirchengemeinden helfen, da hier nicht der notwendige Überblick über die Optionen vorliege.

Ein ebenso wachsender technischer Bedarf läge in allen Gewerken des Bereiches **Haustechnik**. Gerade haustechnische Gewerke in Kirchen / Sakralgebäuden bedürfen einer besonderen Expertise, die im Baufachzentrum (und auch in den Ämtern für Bau- und Kunstpflege) kaum vorliegt. Somit würde sich eine große Abhängigkeit vom Markt ergeben, da eine eigene Beurteilungskompetenz nicht vorliege. Überall dort, wo ein Spezialwissen erforderlich wird, stoße das Baufachzentrum an seine Grenzen.

Die grundsätzliche Zuständigkeit für alle Objekte wird begrüßt, wobei die Befragten klare Präferenzen auch aufgrund der vorhandenen Kompetenzen im Baufachzentrum sehen. So sei vermehrt auch die Betreuung von rentierlichen Objekten wie z.B. Kindergärten oder Altenwohnungen Themen, die an das Baufachzentrum herangetragen werden, aber für die am freien Markt eine umfassendere Erfahrung vorläge, die sich die Kirchengemeinden zu eigen machen könnten. Der überwiegende Teil der Befragten sieht den Schwerpunkt des Baufachzentrums im Sakral- und Denkmalbereich, welches sich um zentrale Profangebäude wie Pfarr- und/oder Gemeindehäuser ergänzt.

Immer wieder würden heute auch sehr kleinteilige baufachliche Aufgaben aus dem Bereich der Instandsetzungen an das Baufachzentrum getragen. Hier ist abzuwägen, bis zu welchem Schadensbild eine Kirchengemeinde selbst (z.B. durch örtliche Handwerker) die Maßnahmen selbst durchführen kann. Dies sollte bei sehr kleinteiligen Maßnahmen die Regel sein und kein Themenfeld, mit dem sich das Baufachzentrum beschäftigen sollte.

Angeregt wird, zukünftig stärker die Bauleistungen zu standardisieren. Gerade im Sanierungsbereich könnte so der Aufwand reduziert werden.

Die Aufgabenwahrnehmung im Baufachzentrum wird derzeit durch das von einem freien Architekten übernommene Projekt in Engerhafe geprägt. Ein solches komplexes Großprojekt im Bestand mit einer Größenordnung zwischen 1,5 bis 2 Mio. € bindet die Ressourcen im erkennbaren Maße und sorgt in der Konsequenz dafür, dass mehrere kleinere Maßnahmen, aber auch Baubegehungen wieder geschoben werden müssen. Dieses Projekt hat eine kirchenpolitische Bedeutung und ist daher auf das Baufachzentrum übertragen worden, obwohl die Kriterien (keine Übernahme laufender Projekte, die mit freien Architekten bestückt sind) dies eigentlich nicht vorsehen.

Es wird durch die Befragten kritisch hinterfragt, ob solche großen Projekte zukünftig durch das Baufachzentrum in Eigenleistung betreut werden sollen oder ob die Konzentration auf kleinere Maßnahmen liegen sollten, um mehr Kirchengemeinden gerecht werden zu können.

Die Zuschaltung von externen Büros über Rahmenverträge, wie dies u.a. im Kirchenamt in Wunstorf praktiziert wird, wird überwiegend als kompatibler Ansatz für das

Baufachzentrum durch die Befragten bewertet. Gerade bei Kapazitätsspitzen könnten hier Beratungen durch Dritte durchgeführt werden; auch die Wahrnehmung von Baubegehungen wäre grundsätzlich denkbar, wobei so ergänzende Schnittstellen entstünden.

Sonstiges

Über diese definierten Themenfelder hinaus haben die Befragten noch andere Aspekte in der Würdigung der anderthalb Jahre Baufachzentrum in die Gespräche eingebracht. So wird vereinzelt sehr kritisch die Namensgebung „Baufachzentrum“ eingestuft, da dies im Umfeld falsche Assoziationen wecken würde. Es wird angeregt, für ein weiteres Ausrollen die Namensgebung zu überdenken und Alternativen zu prüfen.

Einig sind sich die Befragten, dass eine Reduktion der Kosten und des Aufwandes zukünftig nur durch eine Reduzierung des Gebäudebestandes erzielen lässt. So sind u.a. demografische Faktoren als auch die Mitgliederentwicklung z.B. bei der weiteren Planung von Pfarrhäusern auf die zukünftige Bedarfslage hin einzubeziehen.

Dies auch vor dem Hintergrund, dass aufgrund der immer schwierigeren Besetzung von ehrenamtlichen Strukturen der Bedarf an professioneller Hilfestellung aus Sicht der Befragten zukünftig weiter wachsen wird. Vor diesem Hintergrund wird der Bedarf an einer Dienstleistungs-Organisation wie einem Baufachzentrum als zukünftig steigend eingestuft, selbst wenn ggf. auch aufgrund sinkender Finanzmittel das Bauen geringer ausfallen wird.

Abschließend sind in jedem Gespräch fünf identische Fragen gestellt worden, so dass vergleichbare Antworten gegeben werden konnten. Diese Fragen bezogen sich auf:

- **Erfolgsfaktoren** bzw. Voraussetzungen für ein „Funktionieren“. Hier wurden stichpunktartig folgende Punkte seitens der Befragten genannt:
 - Gute personelle Besetzung / fachkompetentes Personal im Baufachzentrum
 - Wille zur Transparenz bei den beteiligten Gliederungen und Gremien
 - Bereitschaft der Ehrenamtlichen für ein weiteres Gremium und somit für einen ergänzenden Zeiteinsatz
 - Sicherstellung, dass Baubeauftragte vor Ort vorhanden sind; Bedarf nach einem „Kümmerer vor Ort“, wobei baufachliche Erfahrung der Baubeauftragten von Vorteil sei
 - Präsenz des Baufachzentrum vor Ort / regionale Verankerung und Nähe
 - Gute Technische Ausstattung
 - Enge Vernetzung mit dem Kirchenamt; intensiver Austausch
- **Stärken** des heutigen Modells

- Baukommission hat sich bewährt
- Regionale Nähe wird gelebt und beachtet
- Ausgewogenheit zwischen den Kirchenkreisen und in der Verteilung Sakral zu Profan bei den Baumaßnahmen
- Hohe Vertrauenssituation gegenüber der Leitung des Baufachzentrums
- **Verbesserungsbedarfe** zum heutigen Modell
 - Schnellere Entscheidungsprozesse in den dezentralen Gremien. Durch lange Entscheidungswege entsteht Zeitverzug und die Kalkulationsbasis / die Angebote hätten sich überholt.
 - Wiederbesetzung von Stellen im Baufachzentrum und dem Gebäudemanagement im Kirchenamt
 - Füllung der Gebäudeakten, z.B. Wartungsverträge hinzufügen
 - Verbindlichkeit in den Kirchengemeinden bei der Umsetzung der Ergebnisse der Baubehörungen. Es werde zu wenig an aufgezeigten Mängeln auch angegangen.
- Übertragbarkeit des Modells in anderen Regionen / Strukturen
 - Ja, gegeben, wenn Voraussetzungen erfüllt sind

Die abschließende Frage, ob man sich heute wieder – auch in Kenntnis der nun mehr als 1,5 Jahren Laufzeit – wieder für ein solches Modell entscheiden würde, wurde von allen Gesprächsteilnehmenden, die direkt mit dem Baufachzentrum zu tun haben, bejaht.

5) Zusammenfassende Empfehlungen

Aus den oben genannten Erkenntnissen, Eindrücken und Einschätzungen lassen sich aus Sicht der KGSt / Thomas Janssen Managementberatung folgende Empfehlungen für den Fortgang und die weitere Entwicklung des Baufachzentrums Aurich (und darüber hinaus) ableiten:

Empfehlung 1:

Das Modell des Baufachzentrums sollte fortgeführt und nach Möglichkeit auch in anderen Gliederungen der Landeskirche Hannovers ausgebaut werden.

Die Evaluation hat gezeigt, dass sich im Erprobungsbereich Ostfriesland-Nord das Modell des Baufachzentrums bewährt hat. Wesentliche Erfolgsfaktoren wie räumliche / regionale Nähe, kompetente Personalausstattung, etc. sind dabei umgesetzt worden, so dass bei einer Fortführung des Ansatzes auch weiter von einem echten Mehrwert für die Kirchengemeinden, die Kirchenkreise, dem Kirchenamt sowie dem Baufachzentrum selbst ausgegangen werden kann.

Unter Berücksichtigung der oben skizzierten Rahmenbedingungen liegt aus Sicht der Thomas Janssen Managementberatung / KGSt kein Argument vor, das einer erfolgreiche Umsetzung des Ansatzes auch über die Grenzen Ostfrieslands entgegensteht.

Für die fachlich-inhaltliche wie organisatorische Weiterentwicklung des Ansatzes des Baufachzentrums ergeben sich über diese grundlegende Empfehlung hinaus noch Handlungsbedarfe, die sich in den nachfolgenden Empfehlungen darstellen.

Empfehlung 2:

Die interne Arbeitsorganisation sollte sich durch eine Matrix-Organisation kennzeichnen.

Die feste Zuordnung der Kirchenkreise an die Mitarbeitenden als feste Ansprechpartner für die Kirchengemeinden hat sich bewährt. So entsteht auch eine gute Kenntnis der örtlichen Situation und der Gebäude. An dieser Struktur der festen Ansprechpartner sollte festgehalten werden.

Bei konkreten Maßnahmen allerdings sollte die Besetzung in der Bauleitung bzw. Projektsteuerung stärker noch von den individuellen Qualifikationen und Stärken abhängig gemacht werden. So können Mitarbeitende z.B. in speziellen Projekten auch außerhalb „ihres“ Kirchenkreises eingesetzt werden, wenn eine optimierte Abwicklung der Maßnahme daraus zu erwarten ist.

Insofern ist eine Art Matrix-Organisation anzustreben, welche dem Baufachzentrum eine höhere Flexibilität in der Betreuung der konkreten Baumaßnahmen ermöglicht.

Empfehlung 3:

Es sollte geprüft werden, ob die Planerstelle zukünftig stärker von Aufgaben der Bauleitung befreit werden kann.

Die Inanspruchnahme der derzeit mit 50% Beschäftigungsumfang vorgesehenen Planerstelle weist deutlich wachsende Tendenz auf. Dies nicht nur als HOAI-fähige Leistung im Rahmen von Maßnahmen, sondern auch in Form von Projektstudien für Projekte, deren Finanzierung und damit Umsetzung nicht zwingend gesichert ist. 10 und mehr Planungsprojekte p.a. sind i.d.R. mit einer halben Stelle nicht abzudecken, so dass die Bedarfslage auch zukünftig größer sein wird.

Zu prüfen ist – ggf. auch an anderen Standorten – ob es in der zukünftigen Arbeitsorganisation eine stärkere Trennung zwischen Planung und Bauleitung geben sollte, da die Kombination durch die Beanspruchung mit Planungsaufgaben an ihre Grenzen stößt.

Empfehlung 4:

Für zukünftige Stellenbesetzungen sind haustechnische Gewerke stärker zu berücksichtigen.

Die zunehmende Technisierung von Objekten in Form von Anlagentechnik, Lüftungs- und Heizsystemen etc. bedeutet einen zunehmend wachsenden Bedarf im Bereich der Haustechnischen Gewerke, auch im Rahmen von Sanierungsmaßnahmen. Gerade auch in speziellen fachlichen Herausforderungen in Kirchen wird zukünftig eine solche Fachlichkeit stärker gefragt sein, worauf sich die Landeskirche auch für die Baufachzentren einstellen muss. Mit Blick auf die schwierige Personallage am Markt gilt es, sich in diesem Qualifikationsprofil zukünftig verbessert aufzustellen, um auch unabhängiger vom Markt agieren zu können.

Empfehlung 5:

Die Zuständigkeit für alle Objekttypen hat sich bewährt und sollte fortgeführt werden. Allerdings sind Prioritäten und Schwerpunkte gemäß den Kompetenzen des Baufachzentrums zu setzen.

Eine der Unterschiede gegenüber den Ämtern für Bau- und Kunstpflege ist die Zuständigkeit des Baufachzentrum auch für profane Gebäude. Hier zeigt sich in der Evaluation, dass diese Erweiterung bei entsprechender Personalstärke zielführend ist und auch seitens der Kunden gut angenommen wird. Dies sollte fortgeführt werden.

Allerdings sollten mit Blick auf die Erfahrungen, Kompetenzen und Bedarfe Schwerpunkte der Betätigung gebildet werden. Diese sind bereits u.a. in der Geschäftsordnung der Baukommission als Kriterien für die Priorisierung definiert worden und sollten weiterhin Richtschnur des Ressourceneinsatz des Baufachzentrums sein.

So ist unbestritten, dass Sakral- und denkmalgeschützte Objekte weiterhin ein zentraler Bestandteil der Maßnahmen sein werden. Die Evaluation zeigt, dass im Profanbau insbesondere die Pfarr- und/oder die Gemeindehäuser im Fokus stehen, wobei es sich hierbei in der Regel um Sanierungen, d.h. Bauen im Bestand, dreht.

Rentierliche Objekte oder der Bau von Altenwohnungen bzw. Wohnhäusern können zwar grundsätzlich auch durch das Baufachzentrum umgesetzt werden, allerdings bietet der Markt hier fachlich in der Regel sehr gute Alternativen, so dass diese Art der Objekte nur nachrangig im Portfolio betrachtet werden sollten.

Grundsätzlich liegen die Stärken des Baufachzentrums in der Entwicklung des Bestandes, zumal auch hier die größten Unwägbarkeiten in Bauprojekten darin liegen. Für Neubauten sollten daher nach Möglichkeiten freie Architekten gewonnen werden, so dass die internen Ressourcen sehr zielgerichtet auf die Bestandssicherung und -entwicklung konzentriert werden kann.

Empfehlung 6:

Eine fachliche Zuständigkeit für Energiemanagement bzw. Energieberatung sollte für das Baufachzentrum nicht angestrebt werden. Gleichwohl sollten grundlegende Leitplanken für die Landeskirche definiert werden.

Nicht zuletzt die steigenden Heizkosten lassen für viele Kirchengemeinden das Thema Energieberatung als auch die Kontrolle der Verbräuche und das Initiieren von verbrauchssenkenden Maßnahmen das Thema dringlich erscheinen. Die Blicke richten sich dabei auch an das Baufachzentrum.

Eine solche Aufgabenstellung ist heute und sollte zukünftig allerdings nicht Aufgabenstellung für das Baufachzentrum sein. Hierfür fehlte es an eigener Fachlichkeit und den speziellen Kenntnissen, die hierfür erforderlich sind. Hier kann das Baufachzentrum maximal vermittelnd hinsichtlich von geeigneten Marktpartnern tätig sein.

Um den Kirchengemeinden dennoch Hilfestellung anbieten zu können, sind verschiedene Optionen denkbar. So könnten Rahmenverträge mit Energieberatern verhandelt werden, so dass hier Abrufe aus einem Kontigent möglich würden.

Der Schwerpunkt Energiemanagement ist als eine Schwerpunktaufgabe auf Ebene der Kirchenämter anzusehen, da hier sehr stark die operative Bewirtschaftung von Objekten angesprochen ist. Denkbar wäre, die Funktion des Gebäudemanagements um die Aufgabenstellung des Energiemanagements anzureichern.

Da aber grundlegender Bedarf, aber auch aktuell eine Verunsicherung in der Landeskirche rund um das Thema Energie / Energieberatung vorliegt, sollte das Landeskirchenamt Leitplanken im Umgang mit dem Thema aufstellen, um hier für alle Beteiligten einen Orientierungsrahmen zu setzen.

Empfehlung 7:

Auf Ebene der Kirchenämter sollte die Aufgaben des Fördermittelmanagements als Funktion entwickelt werden.

Fördermittel sind im Bereich des Bauens z.B. in Fragen von energetischen Maßnahmen, Photovoltaik, Austausch von Heizsystemen oder in der IT-Ausstattung eine wichtige Säule zur Co-Finanzierung von Maßnahmen. Dies gilt im Übrigen auch für die Förderung im Bereich des Denkmalwesens.

Die entsprechenden Töpfe sind in den letzten Jahren gestärkt worden. Der Abruf fällt häufig dennoch geringer aus, da nicht immer die Kenntnis über die Fördermöglichkeiten vorliegt und auch vor dem administrativen Aufwand in der Förderung zurückgeschreckt wird.

Um hier wirksam im Bereich der Fördermittelakquise agieren zu können, erweist sich die Schaffung von einer entsprechenden administrativen Kompetenz als zielführend. Um dies für das kirchliche Bauen umzusetzen, wäre die Ebene des Kirchenamtes gefragt, da hier die Geld- und Finanzierungsfragen der Kirchengemeinde behandelt werden.

Somit wäre für das Baufachzentrum bei entsprechender Vorplanung und Kostenschätzungen ggf. eine enge Abstimmung mit einer solchen Fördermittelstelle, die der Bauabteilung zuzuordnen wäre, notwendig.

Empfehlung 8:

Aufgabenstellungen, die primär die kleinteilige Instandsetzung oder Bewirtschaftungsfragen in bzw. für Objekte betreffen, sollten nicht im Aufgabenportfolio des Baufachzentrums angesiedelt werden.

Immer wieder werden sehr kleinteilige Maßnahmen aus dem Bereich der Instandsetzung, die häufig Baukosten im niedrigen vierstelligen Bereich verursachen, an das Baufachzentrum herangetragen. Solche Instandsetzungen, die in aller Regel durch örtliche Handwerksfirmen schnell und unmittelbar für die Kirchengemeinde umgesetzt werden, würden für das Baufachzentrum eine nicht zielführende Ressourcenbindung bedeuten, da der Rüstaufwand für solche Kleinstmaßnahmen unverhältnismäßig hoch ist.

Die Kirchengemeinden sind hier in aller Regel in der Zuständigkeit, diese Kleinstschäden selbst vor Ort abzuwickeln.

Dies gilt im Übrigen auch für die zunehmende aufkommenden Bedarf nach eine / einen Immobilienmanager/in. Diese Funktion sollte in bzw. für die Kirchengemeinden u.a. aufkommende Leerstände, Mieterwechsel in rentierlichen Objekten gestalten, so dass möglichst geringe wirtschaftliche Ausfälle im Portfolio der Kirchengemeinden anfallen.

So nachvollziehbar dieser Bedarf erscheint, sollte auch diese Kompetenz, die im kaufmännischen Gebäudemanagement anzusiedeln ist, in der Zuständigkeit bei den betroffenen Kirchengemeinden verbleiben, die sich ggf. eine Hausverwaltung als externe Verstärkung zur Bewirtschaftung der Objekte bedienen kann.

Empfehlung 9:

Großprojekte bzw. „Leuchtturmprojekte“ wie die Übernahme der Maßnahme in Engerhufe sollten zukünftig nicht mehr durch das Baufachzentrum betreut werden.

Die Geschäftsordnung der Baukommission hat Kriterien zur Priorisierung der Maßnahmen aufgestellt, nach denen die Projekte für das Baufachzentrum zugeordnet werden sollen. Darin ist u.a. festgehalten, dass bereits durch freie Architekten betreute Maßnahmen nicht durch das Baufachzentrum übernommen werden sollten.

Für die Maßnahme in Engerhufe ist aus verschiedenen Gründen davon abgewichen worden. Die Maßnahme, die sich u.a. durch Fördermittel für eine KZ-Gedenkstätten oder umfangreiche denkmalpflegerische Maßnahmen kennzeichnet, wird sich voraussichtlich in einer Größenordnung von bis zu 2 Mio. € summieren.

Dadurch entsteht eine Ressourcenbindung im Baufachzentrum, die gegenüber den dadurch zu verschiebenden Maßnahmen nur schwer zu rechtfertigen ist. Bei aller Nachvollziehbarkeit der Dringlichkeit der Übernahme muss ein solcher „Leuchtturm“ die Ausnahme bleiben, da so der Grundauftrag des Baufachzentrums gefährdet erscheint.

Empfehlung 10:

Die Arbeitsteiligkeit mit freien Architekten kann zukünftig über Rahmenverträge auch Kernleistungen des Baufachzentrums abdecken.

Der Personalbemessung für das Baufachzentrum liegt die Annahme zugrunde, dass rund 30% der Leistungen durch eigenes Personal; der Rest durch freie Architekten erbracht werden. Dies muss sich nicht zwingend auf Planungs- und Bauleistungen erstrecken. Die Evaluation des Modells „Rahmenverträge mit freien Architekten“ im Kirchenamt Wunstorf hat gezeigt, dass eine Sicherstellung von Beratungsleistungen auch über fachliche versierte Dritte möglich ist und von den Kirchengemeinden gut angenommen wird.

Ein solches Modell ist mit Blick auf wachsende Bedarfe an Beratungsleistungen auch für das Baufachzentrum denkbar. Um hier zeitnah und kompetent gegenüber einer anfragenden Gemeinde reagieren zu können, wäre es auch ein Ansatz, diese Bedarfe durch freie Architekten abzudecken. Diese beraten vor Ort, geben Hinweise auf bauliche Bedarfe und geben erste Kostenschätzungen ab. In Wunstorf können dabei auch bei Maßnahmen bis 25.000 € HOAI-Leistungen aus diesem Vertrag abgedeckt werden.

Ein solches Modell erscheint grundsätzlich kompatibel zum Baufachzentrum und kann mindestens in Spitzenzeiten hier wachsende Bedarfe abdecken, ohne dass die Kirchengemeinden hier einen Serviceverlust erleben. Die ggf. zusätzliche Schnittstelle ist dabei in Kauf zu nehmen.

Für eine potenzielle vertragliche Bindung von freien Architekten gilt, dass hier eine örtliche Nähe gegeben ist, Erfahrungen im kirchlichen Bauen / Sanierungen im Bestand vorliegen und ein bestimmtes Abrufkontingent (auch kurzfristig) in Aussicht gestellt werden kann.

Empfehlung 11:

Die Arbeitsbeziehungen zwischen dem Baufachzentrum und dem Kirchenamt sind stärker zu strukturieren und der Datenaustausch zu intensivieren.

Die Erfahrungen an der Schnittstelle von Baufachzentrum und Kirchenamt sind gut und werden in der Praxis positiv eingestuft. Diese Arbeitsbeziehungen sind in aller Regel anlassbezogen bzw. erstrecken sich auch auf die Durchsprache von Projekten in Vorbereitung von Sitzungen der Baukommissionen.

Empfohlen wird, die Arbeits- und Austauschbeziehungen stärker zu strukturieren. Hier kann z.B. die Einrichtung eines regelmäßigen jour fixe zwischen der Bauabteilung des Kirchenamtes und dem Baufachzentrum beitragen. Dabei können vorrangig operative Fragen behandelt und abgestimmt werden.

Die gemeinsame Datenplattform „DocuWare“ wird bislang nur defensiv genutzt. Zum einen sind objektbezogen noch Lücken vorhanden; zum anderen fehlen auch wichtige Dokumente, die für das Baufachzentrum wichtig wären wie z.B. Wartungsverträge.

Es wird empfohlen, auf die Kirchengemeinden zuzugehen, um den Bestand an Wartungsverträgen für die eigene Dokumentation im System abzufragen.

Die Datenplattform DocuWare ist vor dem Hintergrund unterschiedlicher Fachprogramme im Kirchenamt und im Baufachzentrum entstanden. Dieser „Umweg“ könnte dann entfallen, wenn es eine federführende Software für alle Ebenen der Landeskirche gebe.

Empfehlung 12:

Das Gebäudemanagement ist auf Ebene der Kirchenkreise mit Priorität zu behandeln; die vakante Stelle sollte schnellstmöglich wieder besetzt werden.

Die zukünftige Entwicklung der Gemeindemitglieder, der Finanzlage und der zunehmend schwierigen Bausubstanz lässt einen wachsenden Bedarf an einer strukturierten Immobilienstrategie und einem planvollen mittel- bis langfristigen Handeln erkennen. Hier sollte gemäß den seinerzeitigen Planungen des Landeskirchenamtes die Funktion des Gebäudemanagements ansetzen.

Diese Funktion bzw. Stelle ist im Kirchenamt seit geraumer Zeit nicht besetzt, obwohl zentrale Grundlagenarbeiten wie etwa abschließende Gebäudebedarfsplanungen in den Kirchenkreisen noch nicht überall vorliegen. Hieraus entsteht eine strategische Lücke, die auch für das Baufachzentrum zum Problem wird, da bauliche Entscheidungen ggf. für Objekte getroffen werden, die eigentlich als abgängig einzustufen werden, da weder der zukünftige Bedarf noch ein wirtschaftlicher Betrieb künftig gesichert erscheint.

Zukünftig wird sich ein finanzieller Aufwand wie die Ressourcenbindung nur dann signifikant senken lassen, wenn auf Basis einer mittelfristigen und strukturierten, gebäudescharfen Bedarfsplanung Gebäude reduziert werden können.

Hier ist seitens der Fördermittelgeber für das Gebäudemanagement eine stärkere Verbindlichkeit für Ergebnisse des Gebäudemanagements einzufordern, so dass z.B. eine

Gebäudebedarfsplanung obligatorisch sein muss, wenn finanzielle Unterstützung gesucht wird.

Um hier (wie auch an anderer Stelle) die Grundlagen für eine solche Entwicklung wieder aufzunehmen, ist im Kirchenamt Aurich die vakante Stelle unmittelbar wieder zu besetzen.

Empfehlung 13:

Die Baukommission hat sich bewährt. Eine Kontinuität auf der Ebene der Vertretungen aus den Kirchenkreisen ist abzustreben und die Rolle als Impulsgeber noch zu schärfen.

Ein zentraler Baustein des Modells Baufachzentrum ist die Baukommission, die in ihrer Zusammensetzung aus den Vertretungen der Kirchenkreise, des Kirchenamtes sowie des Baufachzentrums fachlich gut aufgestellt ist. Seitens der Kirchenkreise sind Personen fest benannt, für die wiederum Stellvertretungen ernannt worden sind.

Personelle Wechsel während einer „Legislaturperiode“ sollten dabei nach Möglichkeit vermieden werden, um eine Kontinuität für einen Kirchenkreis sicherzustellen.

Die Funktion der Baukommission ist, für einen transparenten Ausgleich der Maßnahmen zwischen den Kirchenkreisen zu sorgen und darauf zu achten, dass eine Ausgewogenheit z.B. zwischen Sakral- und Profanbauten, aber auch in Fragen der Eigenleistung durch das Baufachzentrum eingehalten wird. Dabei bringen die Kirchenkreise ihre Interessen über ihre Vertretungen ein.

Die der Beratung und Entscheidung in der Baukommission zugrunde liegenden Maßnahmen werden bereits zuvor in den jeweiligen Bauausschüssen der Kirchenkreise ggf. kontroverser diskutiert und abgestimmt. Daher entstehen ggf. Reibungen eher auf dieser Ebene und nicht in der Baukommission, die priorisiert und steuert. Für ggf. in der Baukommission aufkommende kontroverse Diskussion sieht die Geschäftsordnung entsprechende Regularien vor.

Unabhängig von den konkreten Maßnahmen, die nach Vorbereitung durch das Baufachzentrum und dem Kirchenamt Gegenstand der Erörterung sind, kann die Baukommission zukünftig seine Rolle als Impulsgeber für das Baufachzentrum ggf. noch deutlicher ausführen. Ob hinsichtlich Bauprogramme, Dringlichkeiten, Eigenleistung des Baufachzentrums: es wird sich im hohen Maße auf die Voten des Baufachzentrums verlassen, ohne dass eigene Akzente gesetzt werden.

Über die konkreten Maßnahmen hinaus sollten zukünftig auch die weiteren Aktivitäten des Baufachzentrums in der Baukommission dargelegt werden. So sollten z.B. aktuelle Planungsaufträge oder Projektstudien dargelegt werden oder auch Ergebnisse / Erkenntnisse aus Baubegehungen an die Kommission nachrichtlich herangetragen werden, um die Arbeit des Baufachzentrums noch stärker für die Kommission transparent zu gestalten.

Empfehlung 14:

Die Aufgaben und Inhalte des Baufachzentrum sollten den Kirchengemeinden und den dortigen Gremien deutlich offensiver kommuniziert werden.

Auf der Ebene der Kirchengemeinden ist das „neue“ Baufachzentrum und die Unterschiede gegenüber dem vorherigen Betreuungsstandard durch die Außenstelle Aurich des Amtes für Bau- und Kunstpflege noch nicht flächendeckend angekommen. Dort, wo eine konkrete Berührung über Begehungen oder Maßnahmen z.B. in Profanbauten erfolgt sind, ist der Unterschied spürbar geworden. Dem überwiegenden Teil der Kirchengemeinden ist nach anderthalb Jahren das Baufachzentrum noch ein abstrakter Begriff.

Dies liegt u.a. darin, dass in Zeiten der Corona-Pandemie nur eine sehr eingeschränkte persönliche Kommunikation auch auf Ebene der Kirchenkreise, z.B. Richtung der Baubeauftragten erfolgen konnten. Gemeinsame Aktivitäten oder Fortbildungen fanden über zwei Jahre nicht statt.

Hier sind die Kirchenkreise gefordert, aktiver über das Baufachzentrum und seine Inhalte die Kirchengemeinden zu informieren. Auch was die Abläufe der Beantragung von Maßnahmen, die über die Bauausschüsse der Kirchenkreise in die Baukommission gelangen, ist noch Vermittlungs- und Aufklärungsarbeit hinsichtlich des Verfahrens angezeigt.

Empfehlung 15:

Die Baubeauftragten der Kirchengemeinden sind stärker zu schulen und aktiver einzubinden.

Die ehrenamtliche Funktion der Baubeauftragten in den Kirchengemeinden ist ein wichtiger Bestandteil des Funktionierens des Gesamtsystems, schließlich fallen eine Vielzahl ganz operativer Bewirtschaftungsfragen ebenso vor Ort an wie kleinere Baumaßnahmen oder die jährlichen Baubegehungen.

Dabei erweist es sich als vorteilhaft, wenn die Baubeauftragten über baufachlichen Hintergrund verfügen, was aber nicht zwingend der Fall sein muss. In Zeiten, in denen es immer schwerer wird, ehrenamtliche Strukturen aufrecht zu erhalten, müssen hier flexible Lösungen im Vordergrund stehen.

Wichtig ist dabei, die Baubeauftragten eng an die baufachlichen Abläufe einzubeziehen und sie für ihre Rolle zu schulen. Fachliche Entwicklungen sind dabei ebenso zu vermitteln wie Trends und ggf. rechtliche Rahmenbedingungen. Über diese Informationstreffen bzw. Schulungen werden die Baubeauftragten, die das Bindeglied zwischen Kirchengemeinde und dem Baufachzentrum bilden, auf ihre Aufgabe vorbereitet.

Sie dienen dabei auch als Multiplikator in die Gemeinde, die örtliche Handwerkerschaft, etc. und sorgen so auch für eine intensivere Vermittlung des Baufachzentrums und seiner Aufgaben.

Empfehlung 16:

Zwischen dem Baufachzentrum und den Ämtern für Bau- und Kunstpflege sollte der Wissensaustausch forciert werden.

Das Baufachzentrum wird immer wieder mit zum Teil speziellen Aufgabenstellungen, z.B. im sakralen Bereich, konfrontiert, für die nicht immer ein umfassender Erfahrungshintergrund vorliegt. Gerade wenn es sich dabei auch noch um Mitarbeitende handelt, die als Quereinsteiger in das kirchliche Bauen kommen, kommen immer wieder Informationsbedarfe auf, die nicht alle durch die Leitungskraft gedeckt werden können.

Ggf. liegen vergleichbare Erfahrungen an anderer Stelle in der Landeskirche vor, von denen profitiert werden kann. Hier setzt der Bedarf nach einem Wissensaustausch bzw. einem Wissensmanagement an. Zu empfehlen ist dabei, eine Informationsplattform einzurichten, auf der in einheitlicher Verschlagwortung die Projekte und Maßnahmen in einfacher Form dokumentiert wird, so dass schnell ein Überblick gewonnen und die entsprechenden Erfahrungsträger*innen angesprochen werden kann.

Dies würde nicht nur dem Baufachzentrum, sondern auch sonstigen neuen Kräften in der Baufachverwaltung der Landeskirche zugutekommen.

Empfehlung 17:

Die Landeskirche sollte offen sein für eine etwaige Umbenennung des heutigen Baufachzentrums. Eine alternative Namenfindung sollte angestoßen werden und abgeschlossen sein, bevor der Modellbetrieb endet.

Die Evaluation hat auch eine Einschätzung vermittelt, dass die Namensgebung „Baufachzentrum“ bei den Marktpartnern nicht die gewünschten Assoziationen auslöst und ggf. die vorhandene Kompetenz und Fachlichkeit nicht wie gewünscht im Namen zum Ausdruck kommt.

Die Landeskirche sollte diese Kritik offensiv annehmen und ggf. die Suche nach einer alternativen Bezeichnung zulassen. Allerdings sollte hierfür nur ein überschaubares Zeitfenster vorgesehen werden, welches spätestens mit Ablauf des Probebetriebes Ende 2022 endet, da ab diesem Zeitpunkt der reguläre und dauerhafte Betrieb des Baufachzentrums startet.

6) Ausblick

Das Modell Baufachzentrum Ostfriesland-Nord hat sich nach Einschätzung der Thomas Janssen Managementberatung / KGSt in kurzer Zeit seit Inbetriebnahme bewährt und ist für die direkt Beteiligten ein Erfolgsmodell, auf das man zukünftig nicht verzichten möchte.

Der Modellbetrieb läuft Ende 2022 aus, so dass zeitnah auch mit Blick auf die betroffenen Mitarbeitenden und beteiligten Institutionen eine Aussage zum weiteren Fortgang getroffen werden muss. Die Bereitschaft, am Standort Aurich das Modell Baufachzentrum fortzusetzen und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen weiter bereitzustellen, sind vorhanden.

Die Evaluation hat auch gezeigt, dass ein solcher Ansatz auch grundsätzlich dazu geeignet ist, in anderen Regionen der Landeskirche Hannovers umgesetzt zu werden. Die hierfür grundlegenden Voraussetzungen sind dabei örtlich bzw. regional zu prüfen.

Entscheidend für ein weiteres Ausrollen eines solchen Strukturansatzes ist neben den „technischen Voraussetzungen“ vor allem eine Akzeptanz und eine Bereitschaft der beteiligten Gremien und Personen, sich auf solche Form der zukünftigen Zusammenarbeit einzulassen. Sind solche kulturellen Voraussetzungen zwischen den Kirchenkreisen, den Kirchenämtern und den potenziellen Baufachzentren nicht gegeben, erscheint ein solcher Ansatz als nicht zielführend. Wobei stets der Grundsatz gelten sollten, dass Organisationslösungen sich nicht an Personen oder Meinungen ausrichten sollten.

Dies führt dazu, dass eine flächendeckende Umsetzung des Ansatzes Baufachzentrum durch das Landeskirchenamt nicht „übergestülpt oder verordnet“ werden kann. Vielmehr sind die Vorteile eines solchen Modells gegenüber den herkömmlichen Strukturen aufzuzeigen und dafür zu werben.

Das Modell ist zudem offen und kompatibel zu bereits etablierten örtlichen Lösungen z.B. in den Kirchenkreisen und Kirchenämtern. So können z.B. Rahmenverträge mit freien Architekten ein sehr gutes Pendant zum Ansatz des Baufachzentrums sein wie auch heute bereits dezentral agierende Architekt*innen sehr gut in die gemeinsame Arbeit integriert werden können. Darüber hinaus kann gerade auch diesen dezentral und häufig allein agierenden Mitarbeitenden ggf. ein Wechsel in das Baufachzentrum nahegelegt werden, um in einer Bürogemeinschaft sich noch besser entfalten zu können.

Wenn es also Überzeugungsarbeit benötigt, um für eine flächendeckendere Verbreitung des Ansatzes Baufachzentrum zu werben, so erscheint diese Überzeugung innerhalb Ostfrieslands bereits vorliegend. Begleitend zur Einführung des Baufachzentrums Ostfriesland-Nord ist seitens des Projektes stets die informative Anbindung der Kirchenkreise Emden / Leer und Rhaderfehn weitergeführt worden.

Seitens der beiden Kirchenkreise sowie des Kirchenamtes in Leer besteht eine hohe Bereitschaft, eine gesamtostfriesische Lösung mit einem gemeinsamen Baufachzentrum zu

schaffen. Auch hier gilt grundsätzlich, dass die notwendigen Voraussetzungen (auch im Hinblick auf die notwendige Personalausstattung) vorliegen müssen, um eine solche erweiterte Lösung erfolgreich umsetzen und betreiben zu können.

Empfehlung 18:

In der nächsten Ausbaustufe sollte das Baufachzentrum sich auf die fünf ostfriesischen Kirchenkreise erstrecken und somit eine Zuständigkeit für Gesamt-Ostfriesland wahrnehmen. Sofern die Standortvoraussetzungen sich in der Abwägung als wirtschaftlich erweisen, sollte das Baufachzentrum Ostfriesland vom Standort Aurich aus betrieben werden.

Es wäre aus Sicht der KGSt / Thomas Janssen Managementberatung ein logischer nächster Schritt, die Lücke in Ostfriesland zu füllen und die Erfahrungen aus dem bisherigen Betrieb auf eine gesamte ostfriesische Lösung zu übertragen. Die regionalen Erfahrungen und Voraussetzungen lassen eine erfolgreiche Fortsetzung des Baufachzentrums sehr wahrscheinlich erscheinen.

Um mit Blick auf die Sprengelgrenzen zu durchgängigen Lösungen zu finden, ist auch die bisherige Betreuungssituation des Amtes für Bau- und Kunstpflege in Osnabrück im nächsten Schritt parallel mitzubetrachten. Dabei ist auch eine Lösung für den Standort Meppen zu gestalten, da regionale Anbindungen an Osnabrück (oder auch Ostfriesland) grundsätzlich herausfordernd sind.

Wuppertal, den 30.09.2022

gez. Thomas Janssen

Evaluation des Modells „Rahmenverträge“ im Kirchenamt Wunstorf

Zusammenfassung der Auswertung der Evaluation „Rahmenverträge mit freien Architekten“

1) Vorbemerkung

Die nachfolgenden Ausführungen lassen eine grobe Bewertung des in den Kirchenkreisen Neustadt-Wunstorf als auch in der Grafschaft Schaumburg eingesetzten Modell der baufachlichen Betreuung der Kirchengemeinden über Rahmenverträge mit freien Architekten zu. Der Begriff „Evaluation“ steht für diese Bewertung, ohne das mit diesem Dokument ein wissenschaftlicher Anspruch verfolgt wird.

Vielmehr soll geprüft werden, ob sich ein solches Modell für die Belange des kirchlichen Bauens auf der Ortsebene bewährt hat und wenn ja, ob bestimmte Erfolgsfaktoren eine Übertragung dieses Modells auch auf andere Kirchenkreise zulassen.

Mit Blick auf das aktuell laufende Projekt der Erprobung des Modells „Baufachzentrum Ostfriesland“ ist ferner zu prüfen, ob das Modell der Rahmenverträge mit dem Ansatz des Baufachzentrums kompatibel erscheint.

2) Vorgehensweise

Die Bewertung (Evaluation) fußt im Wesentlichen auf zwei zentralen Quellen der Erkenntnis: zum einen auf der Auswertung von wesentlichen Daten und Fakten, die für das Modell von Relevanz sind; zum anderen auf die Auswertung von Gesprächen auf verschiedenen Ebenen im Kirchenkreis, den Kirchengemeinden und dem Kirchenamt.

Hinsichtlich der **Daten** konnten seitens des Kirchenamtes u.a. Mengengerüste zu Bauvolumina, Anzahl an Bauvorhaben, die Grundlagenverträge mit den Architekten in den beiden Kirchenkreisen, die Organisation des Kirchenamtes, etc. zur Verfügung gestellt werden. Spezifische Aufzeichnungen z.B. zur Anzahl der Abrufe aus den Rahmenverträgen wurden bislang nicht erfasst und stehen daher nicht zur Verfügung.

Gespräche wurden im August, September und Oktober 2021 im Kirchenamt mit der Leitung des Amtes sowie der Leitung der Abteilung Gebäudemanagement geführt. Darüber hinaus sind Einschätzungen aus der Ebene der Kirchengemeinden sowie der Superintendentur ebenso eingeflossen wie Eindrücke, Meinungen und Einschätzungen der beiden für die Kirchenkreise bislang tätigen Architekten.

Aus diesen beiden Bausteinen ist die nachfolgende zusammenfassende Einschätzung und Bewertung entstanden.

3) Hintergrund

Das Modell ist seinerzeit vor mehr als 20 Jahren als Reaktion auf die zunehmenden Personalengpässe der Ämter für Bau- und Kunstpflege (zuständig Hannover) entstanden. Das Kirchenamt selbst hat dabei bis heute auf eine eigene, gebündelte Bauabteilung verzichtet und die Betreuung der Kirchengemeinden über die Einbeziehung freier Architekten sichergestellt.

Dabei hat insbesondere der Kirchenkreis Neustadt-Wunstorf auf bestehende Strukturen zurückgegriffen und als Rahmenvertragspartner den örtlich auch als Vorsitzender des Bauausschuss tätigen und ansässigen Architekten ausgewählt.

In der Grafschaft Schaumburg ist ebenso ein einzelner Architekt als Rahmenvertragspartner gewonnen worden, der allerdings zuvor nicht in den kirchlichen Strukturen verankert war.

Zum 31.12.2021 sind beide Verträge gekündigt worden. Einerseits seitens eines Kirchenkreises; andererseits durch den Rahmenvertragspartner selbst. Hintergrund war dafür u.a., dass einer der Partner bereits im Jahr 2020 seinen altersbedingten Rückzug angekündigt hat. So ergibt sich für die Kirchenkreise die Option, sich neu aufzustellen. Nicht zuletzt auch Ausfallsituationen haben die Verantwortlichen auf der Kirchenebene darüber nachdenken lassen, zukünftig auf etwas größere Büros als Vertragspartner zu schauen, um eine Ausfallsicherheit zu generieren, die bei den bisherigen „Einzelkämpfern“ so nicht gegeben waren.

In der Zwischenzeit hat in einem Auswahlverfahren das Kirchenamt für alle vier Kirchenkreise insgesamt vier Architekturbüros beauftragt, die Rahmenvertraglichen Tätigkeiten zukünftig wahrzunehmen. Es handelt sich dabei dem Vernehmen nach um Büros mit mehreren Angestellten.

4) Vertragsrahmen

Die Einsätze der Architekten wurden auf Stundenbasis mit Nachweisführung als Verwendung (Anlage zur Rechnung) abgerechnet. Die Höhe der Stundensätze ist einmalig vor rund 10 Jahren angepasst worden, wobei die vertraglichen Leistungsinhalte seit der erstmaligen Aufstellung vor rund 20 Jahren nicht angepasst wurden.

Die Rechnungen aus den Leistungen der Rahmenverträge werden an das Kirchenamt gereicht, während Leistungen nach HOAI-Beauftragungen durch das Amt für Bau- und Kunstpflege geprüft und dann durch das Kirchenamt nach der Prüfung gebucht und bezahlt werden für die Kirchenkreise sowie für die Kirchengemeinden.

Abgedeckt mit dem Rahmenvertrag sind eine telefonische wie Vor-Ort-Beratung nach Kontaktaufnahme durch die Kirchengemeinden, die die Beratungsleistung aus dem Vertrag abrufen können. Nicht zwingend ist dabei ein Ortstermin vorgesehen. Die Kirchengemeinden können aber grundsätzlich auch andere Expertise in Anspruch nehmen.

Ebenso Teil des Rahmenvertrages ist nach der Schadensbewertung bzw. der Sichtung eines Vorhabens eine technische Vorprüfung und eine damit verbundene Dimensionierung der möglichen Kosten.

Etwaige kleinere bauliche Maßnahmen bis zu einer Höhe von maximal 25.000 € können ebenso aus Leistungen des Rahmenvertrages bei dem Vertragspartner abgerufen werden.

Mit dem Vertrag sind **keine** sog. „Service-Levels“ verbunden. Bei dringlichen Maßnahmen (zur Verkehrssicherung und bei Gefahr in Verzug) war es allerdings übliche Praxis, dass eine Schadensbewertung unmittelbar vorgenommen wird. Konkrete Reaktionszeiten für bestimmte Schadenstypen waren allerdings nicht in den Verträgen dokumentiert.

Zum Teil sind mit der Beratung die Leistungen schon erschöpfend erbracht und der Vorgang ist mit einer Auskunft etc. abgeschlossen. Mit dem Ergebnis einer Vorprüfung ist die Kirchengemeinde im Bedarfsfall in der Lage, mögliche Finanzierungen der Maßnahme intern zu klären. Hier ist z.B. eine Vorstellung der Prüfergebnisse in den Ausschüssen der Kirchenkreise auch Teil der Rahmenvertragsleistungen.

Alle auf dieser Basis dann initiierten Schritte und Maßnahmen sind in der Folge nicht mehr durch den Rahmenvertrag gedeckt und erfordern eine gesonderte Beauftragung, z.B. auf Basis der HOAI. Hierfür sind zwei Grenzen definiert. Für Baukosten bis 50.000 € gilt eine sog. „vereinfachte Beauftragung“; ab 50.000 € ein umfassender HOAI-Vertrag.

Diese Verträge werden nach Muster und mit **Vordrucken** der Ämter für Bau- und Kunstpflege erstellt, was aus Sicht aller Beteiligten ein praktikabler und bewährter Weg sei, insbesondere da das ABKP ein **vereinfachtes Formular** für kleinere Maßnahmen entwickelt hat.

5) Rahmendaten

Das Portfolio der beiden gegenständlichen Kirchenkreise umfasst 26 Kirchengemeinden mit 158 Gebäuden im Kirchenkreis Neustadt-Wunstorf und 23 Kirchengemeinden mit 120 Gebäuden im Kirchenkreis Grafschaft Schaumburg.

Damit haben sich in den Jahren 2018 bis 2020 als abgeschlossene Haushaltsjahre folgende baulichen Aktivitäten mit verbunden:

KK Neustadt-Wunstorf	2018	2019	2020
Realisiertes Bauvolumen in €	Ca. 2,054 Mio. €	Ca. 1,392 Mio. €	Ca. 2,144 Mio. €
Anzahl Baumaßnahmen (Sakral und Profan)	11	17	18

KK Neustadt-Wunstorf	2018	2019	2020
Honorare aus Rahmenverträgen	Ca. 47 T€	Ca. 107 T€	Ca. 80 T€
Bausummen aus AO-Maßnahmen der Landeskirche	Ca. 404 T€	Ca. 550 T€	keine

KK Grafschaft Schaumburg	2018	2019	2020
Realisiertes Bauvolumen in €	Ca. 603 T€	Ca. 922 T€	Ca. 1,134 Mio. €
Anzahl Baumaßnahmen (Sakral und Profan)	9	8	14
Honorare aus Rahmenverträgen	Ca. 15 T€	Ca. 13 T€	keine
Bausummen aus AO-Maßnahmen der Landeskirche	Ca. 260 T€	Ca. 1,017 Mio. €	Ca. 155 T€

Auffällig erscheinen die starken Schwankungen in den absoluten Höhen der realisierten Bausummen. Der Trend zeigt aber in beiden Kirchenkreisen einen deutlichen Anstieg der Bautätigkeiten (gerade 2020), wobei sich dies nicht zwingend in der Honoraren aus den Rahmenverträgen der beiden Architekten niederschlägt.

Ggf. kann sich eine differenzierte Praxis in der Abrechnung der Leistungen daraus ableiten lassen. Während im KK Neustadt-Wunstorf deutlich mehr Volumen aus dem RV abgerufen wurden (z.B. für die Leistungen bis 25.000 €), wurde damit im KK Grafschaft Schaumburg deutlich defensiver umgegangen.

Die Honorarhöhen aber zeigen im Verhältnis zu den realisierten Gesamtvolumen einen insgesamt geringen Umfang. Umso mehr lässt sich ggf. daraus ableiten, wie deutlich die Beratungsleistung in Anspruch genommen worden ist.

6) Zusammenfassung / Fazit

Das Modell der „Rahmenverträge mit freien Architekten“ ist als positiv zu bewerten und erweist sich für einen Teilausschnitt der baufachlichen Leistungen als zielführend, um die örtlichen Bedarfe und Belange der Kirchengemeinden als Eigentümer der Objekte wirkungsvoll zu unterstützen.

Das Modell erweist sich als Erfolgsmodell, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt erscheinen:

- Örtliche Nähe der Rahmenvertragspartner zu den Kirchengemeinden (max. 1 Stunde Fahrtzeit bei großen Kirchenkreise; tendenziell eher weniger)
- Rahmenvertragspartner sind idealerweise in der Region verwurzelt
- Kenntnisse der kirchlichen Strukturen sind wünschenswert
- Eine Sensibilität für die Belange des kirchlichen Bauens (z.B. Anforderungen des Denkmalschutzes) wäre zielführend
- Gutes Netzwerk in der Handwerkebene

Von Bedeutung sind dabei von der Qualifikation her Erfahrungen im Bauen im Bestand, also in der Altbausanierung, da ein überwiegender Teil des kirchlichen Portfolios keine Neubauten sind.

Die hier gegenständlichen Verträge und Vertragspartner sind dennoch nur eingeschränkt geeignet, als übertragbares Modell zu dienen. Der Grund liegt (einzig und allein) in der (zu) engen Verwurzelung eines Rahmenvertragspartners in den kirchlichen Strukturen des von ihm betreuten Kirchenkreises. Hier spielen compliance-Gesichtspunkte eine Rolle, da latent die Gefahr bestand, dass das Ehrenamt im Fachausschuss und die Vertragssituation Interessenskonflikte verursachen und ein Eindruck für Unbeteiligte entstehen kann, dass auf diesem Weg dem Vertragspartner Aufträge „zugeschanzt“ werden.

Eine Gefahr, die so nie eingetreten ist, aber dennoch in der Interessenskollision fragwürdig erscheint. Insofern ist das Wissen um kirchliche Strukturen ein Erfolgsfaktor, eine zu große Nähe aber kann sich dabei als kontraproduktiv erweisen.

Das Modell der Rahmenverträge deckt dabei nur einen Teil des kirchlichen Bauens und der Baubetreuung ab und erstreckt sich primär auf die Beratungsleistung und eine erste Vorprüfung von aktuellen Schadensfällen und möglichen Maßnahmen an den kirchlichen Objekten. Etwaige, aus der Vorprüfung resultierende Planungs- und Bauaufträge, sind dann seitens der Kirchengemeinden gesondert auszuschreiben.

Auf diese Mandate können sich die Vertragspartner auch bewerben bzw. werden hierfür konkret angefragt, aber es liegt kein „Anschluss- und Benutzungszwang“ vor. Die Kirchengemeinden sind frei in der Auswahl der Partner, die dann über eine Architektenvertrag (HOAI-Vertrag) geregelt und abgerechnet werden.

Unstrittig ist, dass die Vertragspartner aufgrund ihrer Ortskenntnis und dem Wissen um die Objekte einen deutlichen Startvorteil besitzen und so dann auch eine Reihe von Projekten durch die Vertragspartner durchgeführt wurden. Es erscheint aber hieraus keine Interessenskollision zu erwachsen.

Mit Blick auf die Entwicklung der ehrenamtlichen Strukturen auf der Ortsebene, welches sich mit dem sukzessiven Wegbrechen z.B. der örtlichen Baubeauftragten kennzeichnet, wird der Bedarf nach Beratungsleistungen von außen tendenziell immer wichtiger werden. Zum einen wird es aufgrund der schwindenden eigenen Expertise in den Gemeinden immer schwerer werden, die Grundaufgaben der Eigentümer (z.B. jährliche fachliche Begehung) selbst durchzuführen, zum anderen wird es die häufig in die Jahre gekommene Bausubstanz der Objekte zukünftig erforderlich machen, ausgewiesene Fachkompetenz zur Beurteilung der notwendigen Maßnahmen heranzuziehen.

Hier setzt das Modell der Rahmenverträge „niederschwellig“ an und stellt bei ebenso schwierigen personellen Rahmenbedingungen z.B. der Ämter für Bau- und Kunstpflege ein komplementäres Modell dar, um genau die oben beschriebenen Bedarfslagen zu befriedigen und den Kirchengemeinden Hilfestellung zu bieten.

Dabei wird es auch zukünftig (mehr als bislang ggf.) darauf ankommen, entsprechende Baumaßnahmen eng mit den Gebäudebedarfsplänen und dem Gebäudemanagement abzugleichen, um zielgerichtet Mittel und Aufwand in die zu erhaltenden Objekte zu investieren.

7) Ausblick / Denkansätze

Das Modell der Rahmenverträge bezieht sich aktuell im Schwerpunkt auf die Bedarfe der Beratung und der Vorprüfung von Maßnahmen. Wenn die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der ehrenamtlichen Struktur richtig ist, könnte eine **Erweiterung der vertraglichen Betreuungsleistungen** ein möglicher Ansatz sein, dem schwindenden Ehrenamt zu begegnen.

So könnten Vertragsdienste sich ggf. auch auf die Durchführung von jährlichen Begehungen erstrecken, um so die fehlende Fachexpertise in den Kirchengemeinden zu kompensieren, aber gleichzeitig den Bedarfen der Gebäuden Rechnung zu tragen.

Mit den Begehungen ergibt sich immer eine Frühwarnfunktion, um eine systematische Instandhaltung und Werterhaltung zu betreiben. Ein diesbezügliches Betätigungsfeld könnte zudem darin liegen, mehr Prophylaxe im Sinne von Gebäudechecks (auch z.B. Energiechecks) zu betreiben.

Alternativ hierzu wäre es allerdings wünschenswert, dass es eine baufachliche Stärkung des Ehrenamtes in den Gemeinden gibt, auch um unabhängig von Unterstützungsstrukturen Dritter flexibler auch eigene kleine Maßnahmen durchzuführen

und zu begleiten. Dies würde auch die Überlegungen zur Ausweitung der Vertragsinhalte obsolet erscheinen lassen.

Die **Vertragsgestaltung** mit sehr kurz gehaltenem Grundlagenvertrag und umfassender Anlage erscheint undurchsichtig. Hier könnte eine neue, prägnante kurze Vertragsform, die auf die Inhalte der Leistungen, der Vergütung und der Rechte und Pflichten abstellt, ggf. ein mehr an Transparenz für alle Beteiligten erbringen.

Das Amt für Bau- und Kunstpflege prüft die **Architektenverträge** für die weitergehenden Maßnahmen und besitzt die Fachkompetenz zur Beurteilung, die im Kirchenamt bisweilen nicht vorliegt. Die Erstellung und Verhandlung von Architektenverträgen obliegen dagegen der dezentralen Ebene, die aufgrund fehlender baufachlicher Expertise hier an ihre Grenzen stößt. Denkansatz wäre, ggf. die Leistung der Verhandlung als Dienstleistung des Amtes für Bau- und Kunstpflege (zukünftig ggf. auch Baufachzentrum oder ggf. ein **Kompetenzzentrum** auf Ebene der Landeskirche) einzukaufen. Aufgrund der derzeit starken Belastung der ABKP wäre ggf. eine übergeordnete Lösung als Kompetenzzentrum ein wertvolles Strukturelement. Eine ähnliche Option würde sich ggf. auch für das Thema Fördermittelmanagement ergeben, um hier die Erkenntnisse und Dienste den örtlichen Ebenen anbieten und somit entlasten zu können.

Dabei sind ggf. die in den Verträgen definierten **Wertgrenzen** (25.000 Baukosten, bis 50.000 Euro Baukosten und ab 50.000 € Baukosten) den aktuellen Entwicklungen der Baukosten der letzten Jahre anzupassen.

Grundsätzlich ist ferner der administrative Aufwand für eine bauliche Maßnahme zu hinterfragen. Die Erstellung von Kosten- und Finanzierungsplänen erweist sich gerade für Beteiligte, die nicht in kirchlichen Strukturen zuhause sind, als komplex und aufwändig. Hier würden ggf. Entschlackung der Anforderungen an solche Instrumente gerade möglichen zukünftigen Vertragspartnern entgegenkommen.

Im Kirchenamt selbst könnte eine **eigene Bauabteilung** als **fachliche und administrative Steuerungsebene** hier die baubezogenen Aufgaben (ggf. inklusive Kita Bau) bündeln und als Steuerungsebene auf Augenhöhe das Pendant zu den Vertragspartnern bilden. Dies umfasst im Übrigen auch das Gebäudemanagement als wesentlicher Baustein für die zukünftige Objekt- und Portfolioentwicklung.

Dabei könnte auch alternativ das Modell in Betracht kommen, die zugekauften Leistungen des Rahmenvertrages selbst mit eigenem Personal zu erbringen, um ggf. auch in geringere Abhängigkeit und stärkere Flexibilität in der Betreuung vor Ort zu gelangen. Allerdings entstehen so Fixkosten, die ggf. einer wirtschaftlichen Überprüfung nicht standhalten. Zudem zielen Modelle wie z.B. das Baufachzentrum darauf ab, die technischen Leistungen selbst zu erbringen bzw. die Erledigung durch Dritte zu steuern.

Ganz grundsätzlich – und dies wirklich im Sinne eines theoretischen Ausblicks – wäre für die Zukunft die Eigentümerstruktur an den Objekten eine kritisch zu hinterfragende Größe.

Die Ortsebene wird zunehmend überfordert werden, die Bedarfe an einen systematischen wie werterhaltenden Betrieb der Objekte sicherzustellen. Dies könnte dann eher noch erfolgen, wenn sich die Gemeinden mit Blick auf Finanz- und Mitgliederentwicklung von einer Reihe von Gebäuden trennen und der Fokus auf weniger Objekte gerichtet werden könnte. Eine solche Diskussion betrifft aber die Grundstruktur des kirchlichen Bauens und soll hier nicht weiter ausgeführt werden, da es den eigentlichen Betrachtungshorizont hier verlässt.

8) Kompatibilität zu bestehenden Modellen

Die Betreuung über Rahmenverträge decken wie oben erwähnt nur einen Teilaspekt der Baubetreuung der örtlichen Strukturen ab. Wenngleich einen sehr wichtigen, der eng an der Ortsebene direkt einen Mehrwert durch konkrete Hilfestellung liefert.

In der Landeskirche ist eine Reihe von verschiedenen Modellen in der örtlichen Betreuung gegeben. Sei es das Outsourcing auch von Projekten an externe Partner (wie in Südniedersachsen die Bernward GmbH), die Betreuung über eigene Architektenstellen in den Kirchenämtern, die Betreuung der (sakralen und denkmalgeschützten Gebäude) über die Ämter für Bau- und Kunstpflege oder aber derzeit auch der in Ostfriesland in der Erprobung befindliche Ansatz des Baufachzentrums als gesamtzuständige Einheit.

Letzteres bietet aktuell als „Full-Service-Paket“ auch Beratungsleistungen für die Kirchengemeinden an, wie auch örtliche Architekten in den Kirchenämtern. Der Vorteil der BfZ liegt in der fachlichen Ausprägung auch in Fragen des Denkmalschutzes.

Allerdings fußt der Ansatz der BfZ auch darauf, „nur“ rund 30% der Leistungen selbst zu erbringen rund 70% der Leistungen extern zu vergeben und hier die Steuerung der Aufgabenerledigung sicherzustellen. Bestandteil dieser 70% könnten dabei auch die Erbringung von Beratungsleistungen und Vorprüfungen sein, also die Dienstleistungen, die heute über die Rahmenverträge abgedeckt sind.

Insofern können grundsätzlich Kompatibilitäten des Rahmenvertragsmodells mit anderen Betreuungsformen identifiziert werden. Gerade auch zum Ansatz Baufachzentrum könnte die Externalisierung von bestimmten Betreuungsleistungen ein vielversprechender Ansatz sein, der sich ergänzt und so unterstützt, eine umfassende und kompetente fachliche Betreuung in Baufragen für die Ortsebene sicherzustellen.

Wuppertal, den 17.12.2021

gez. Thomas Janssen