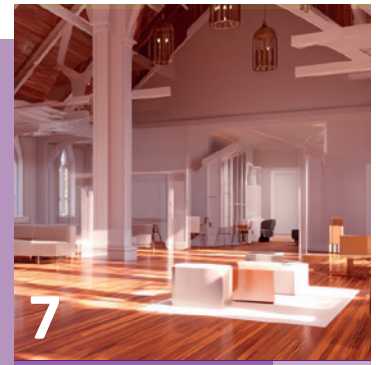


Social Impact Investing Kirche im Prozess

Inhalt

Vorwort	4
Executive Summary – Kirche im Prozess	7
1. Einführung	10
1.1 Herausforderungen und Handlungsdruck	10
1.2 Zielsetzung der Fokusgruppen innerhalb des ICG Round Table Sakralbau	11
2. Rahmenbedingungen	13
2.1 Kirchliche Liegenschaften in Zahlen	13
2.2 Eigentum	14
2.3 Widmung, Profanierung und Entwidmung	15
2.4 Denkmalschutz	16
2.5 Skizze gebäudetypologischer Eigenheiten einiger typischer kirchlicher Liegenschaften	16
3. Vereinfachte Darstellung für einen idealtypischen Prozess	18
3.1 Kircheninterner Prozess ohne formale und differenzierte kirchlich-institutionelle Zuständigkeit	18
3.2 Idealtypischer Ablauf eines Interessenbekundungsverfahrens	20
4. Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht	22
5. Schritt 1: Grundlagenermittlung gilt für die kirchliche und projektentwicklerische Seite	24
5.1 Erhebung der Stammdaten	25
5.2 Erhebung der gebäudespezifischen Besonderheiten	25
6. Schritt 2: Aus kirchlicher Sicht	28
6.1 Immaterielle Werte & Social Impact erfassen	29
6.2 Szenarientwicklung & Bewertung	29
6.2.1 Arbeitsgruppe und Zuständigkeiten auf kirchlicher Seite	31
6.2.2 Systematische Analyse und Beurteilung aus kirchlicher Sicht	31
6.2.3 Bedarfs- und Sozialraumanalyse	32
6.2.4 Szenarien entwickeln	33
6.3 Exkurs: Analyse typischer Szenarien	35
6.3.1 Szenario 1: Behalten, Entwickeln und Vermieten	35
6.3.2 Szenario 2.1: Verkaufen und Entwickeln (mit Erbbaurecht)	36
6.3.3 Szenario 2.2: Verkaufen und Entwickeln (ohne Erbbaurecht)	37



6.	6.4. Entscheidungsvorbereitung & Kommunikation	37
	6.4.1 Instrument 1: Entscheidungsvorlage für die kirchliche Seite	38
	6.4.2 Instrument 2: interner Kommunikationsplan	39
	6.4.3 Instrument 3: „Trauerfahrplan“ für die kirchliche Seite	39
7.	Schritt 3: Aus projektentwicklerischer Sicht: Detaillierung der Ankaufsprüfung und vor allem der Nutzungsaspekte	40
8.	Schritt 4: Kirche im Prozess: Kirchliche und projektentwicklerische Belange zusammengedacht	42
9.	Findungsprozess zwischen Kirche und Projektentwickler/-in	44
10.	Perspektiven	45
11.	Praxishilfen und -beispiele sowie weiterführende Literatur	48



SIND SIE MIT DABEI?

DANN MELDEN SIE SICH GERNE BEI UNS!



Social Impact
Investing-Initiative



SII Kodex

IMPRESSUM

Herausgeber:

Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft
Leipziger Platz 9 | 10117 Berlin
Tel.: +49 30 202 1585 55
Fax: +49 30 202 1585 29
www.icg-institut.de

Ausgabe: April 2026

Bilder: Midjourney, KI

Vorwort



Susanne Eickermann-Riepe FRICS, Vorstandsvorsitzende des ICG

Mit der Social Impact Initiative (SII) des ICG wurden die Grundlagen geschaffen, um das „S“ in ESG nicht nur fühlbar, sondern auch messbar zu machen. Die Immobilienwirtschaft befindet sich mitten in einem Paradigmenwechsel, der sie umfassend und nachhaltig verändern wird. Es werden innovative Lösungen, neue Konzepte und Immobilienprodukte benötigt, die ein Gleichgewicht zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen ermöglichen, aber auch die wichtigen Themen dieser Dekade unterstützen. Dazu zählt auch das wirkungsorientierte Investieren (Social Impact Investing), bei dem nicht nur die Rendite bewertet wird, sondern auch die Wirkung, die ein Investment auf die Menschen, das urbane Quartier, die Gesellschaft und die Umwelt ausübt.

Mittlerweile befindet sich die Social Impact Investing Initiative in der Phase 3.0 und hat sich zum Ziel gesetzt, ergänzend zum Handbuch für eine neue Immobilienwirtschaft, sowie den Studien zum Scoring-Modell, den verschiedenen Assetklassen und der Rendite- und Wirkungsermittlung, Praxisleitfäden für die besonderen Herausforderungen unserer Zeit zu entwickeln. Es geht darum, das „S“ in bestehende Strukturen und Standards einzubringen, die Sichtweise der Stakeholder, sowie Beteiligter und Betroffenen einzubinden, die Finanzierer und Investoren zu interessieren, verlässliche Rahmenbedingungen für Planung, Realisierung, Betrieb und Bewertung



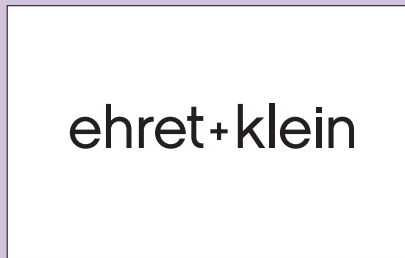
Werner Knips, Gründer der Social Impact Investing-Initiative sowie Gründer und stellv. Vorstandsvorsitzender des ICG

zu schaffen und gleichzeitig einen sozialen und gesellschaftlichen Beitrag für eine bessere und resiliente Immobilienwirtschaft zu leisten. Werte und Haltung der beteiligten Immobilienakteure sind für die Glaubwürdigkeit und den Erfolg der Social Impact Investments (SII) von entscheidender Bedeutung. Kooperation, Partizipation und Dialog auf Augenhöhe mit Beteiligten und Betroffenen sind nur einige Stichworte, welche SII-Projekte auszeichnen.

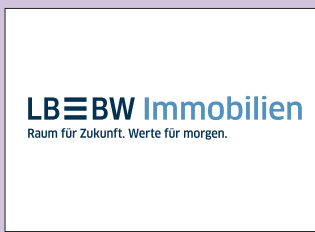
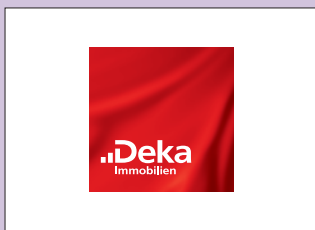
Mit der Praxishandreichung „Kirche im Prozess“ werden zentrale Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige und zukunftsorientierte Entwicklung kirchlicher Immobilien formuliert. Expert/-innen aus Kirche, Verwaltung, Architektur und Stadtentwicklung haben hierfür verschiedene Perspektiven zusammengeführt, um Wege einer sinnstiftenden Transformation aufzuzeigen und ihren gesellschaftlichen Mehrwert neu zu definieren. Weitere Praxisleitfäden sind über die Zeit zu den Themen «Wohnen 2030», «Senior Living 2030», «Zukunftschance Bestandsentwicklung» «Bildungsorte für die Zukunft» und «Quartiere 2030» verfügbar und runden die Aktivitäten der Phase 3.0 zum «Social Impact Investing» ab. Das ICG Institut und alle Mitglieder setzen sich dafür ein, dass Bewusstsein für die soziale und gesellschaftliche Wirkung der Immobilien, der Quartiere und Städte zu stärken und dankt allen Beteiligten für das professionelle hohe Engagement.

Sponsoren Social Impact Investing-Initiative 3.0

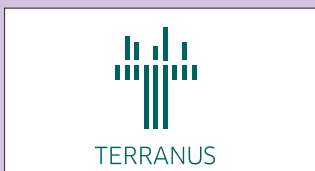
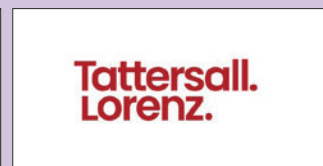
PREMIUM PARTNER



GOLD PARTNER



SILBER PARTNER

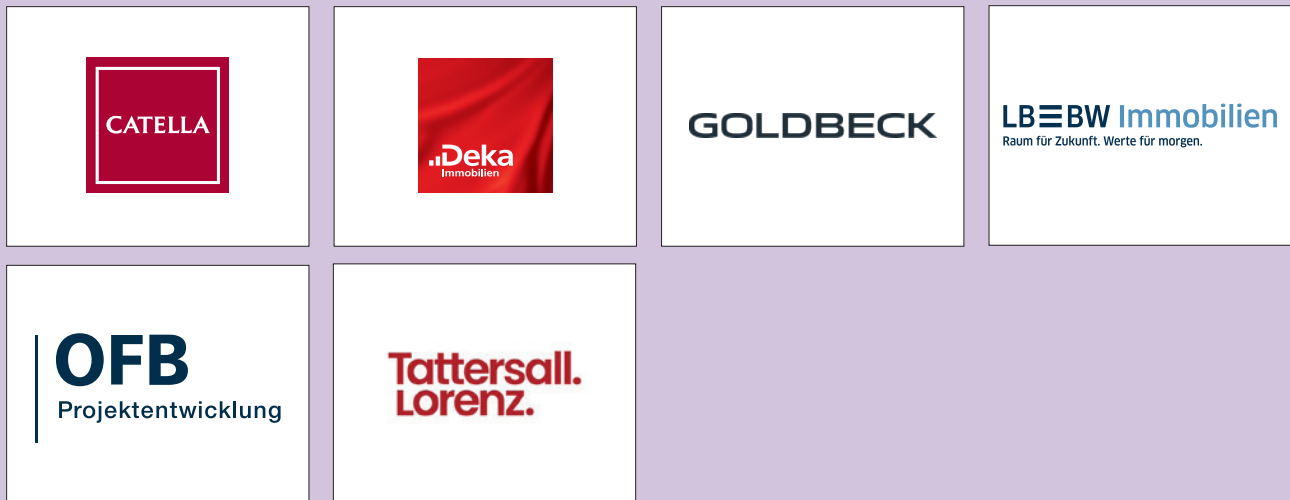


WEITERE KOOPERATIONS- UND NETZWERKPARTNER



Sponsoren der Abschlussphase der Social Impact Investing-Initiative

GOLD PARTNER



SILBER PARTNER



Mitglieder des ICG Round Table Sakralbau

Leitung

Prof. Dr. Sven Bienert MRICS REV, ICG/IRE | BS/TRANSARA
Johann Weiß, IRE | BS/TRANSARA

Organisation

Sabine Badea, ICG
Carlotta Behle, ICG
Jakob-Fabian Svoboda, IRE | BS/TRANSARA

Expert/-innen, Teilnehmer/-innen

Annika Adamski, KD-Bank
Hermann Condé, Bistum Trier
Torsten Dautzenberg, TRANSARA
Natascha Einig, Bistum Essen
Nina Fischäss, Kulturbüro EKD Referentin Kirchbautag
Sabine Georgi, Urban Land Institute (ULI)
Dr. Lukas Götzelmann, Ehret+Klein
Katja Helms, Landeskirchenamt Nordkirche
Prof. Dr. Kerstin Hennig, Frankfurt School of Finance & Management
Dr. Christian Hohmann, OIKOS Institut/EKvW
Nicola Halder-Hass, Bricks & Beyond GmbH

Werner Knips, ICG
Carina Königsfeld, KD-Bank
Mareike Kotthoff, Gemeindeverband Mitte im Erzbistum Paderborn
Nadine Kratzer, BIB ProImmo GmbH
Jannika Lange, Evangelischer Immobilienverband Deutschland (eid)
Sebastian D. Plötzgen, Destivity, Tourismusexperte
Magdalena Pfüller, Evang.-Luth. Verwaltungsverband der Dekanatsbezirke
Bad Tölz, Rosenheim u. Traunstein
Oliver Rose, Ev. Immobilienberatung Bayern
Carsten Schade, TU München
Christiane Schmitz, Bistum Aachen
Daniel Schönfelder, shift development GmbH
Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, Stiftung Schalker Markt
Johannes Staudt, TU München/Urban Transformation Office
Patrick Trepper, Bistum Essen
Johanna Wenzel, Bistum Fulda
Heidi Weinbeck, Ingérop Deutschland GmbH



Executive Summary – Kirche im Prozess

Kirchliche Liegenschaften sind nicht nur bauliche Strukturen, sondern Trägerinnen von Geschichte, Identität und sozialem Zusammenhalt. In Zeiten tiefgreifender Transformationsprozesse steht die Kirche vor der Herausforderung, ihre Gebäude strategisch, nachhaltig und im Einklang mit ihren Werten weiterzuentwickeln. Gleichzeitig wächst das Interesse der Immobilienwirtschaft und des Social-Impact-Investing-Sektors, gesellschaftlich wirksame Projekte mitzugestalten, die kulturelle und soziale Verantwortung mit wirtschaftlicher Tragfähigkeit verbinden.

Die Praxishandreichung «Kirche im Prozess» dokumentiert idealtypische Prozessverläufe auf kirchlicher und projektentwicklerischer Seite und zeigt Wege auf, wie beide Systeme strukturiert, wertebasiert und wirkungsorientiert miteinander verbunden werden können. Ziel ist es, den Brückenschlag zwischen Kirche, Immobilienwirtschaft und Gesellschaft zu ermöglichen – und Handlungsoptionen für eine nachhaltige Zukunft kirchlicher Liegenschaften aufzuzeigen.

Auf Basis der Arbeit des Round Table Sakralbau wurde eine interdisziplinäre Handreichung entwickelt, die kirchliche, immobilienwirtschaftliche und sozialräumliche Perspektiven miteinander verzahnt. Unter wissenschaftlicher Begleitung der Universität Regensburg (Forschungsgruppe Sakralraumtransformation – TRANSARA) wurden Prozesse, Entscheidungslogiken und Bewertungsmaßstäbe systematisch aufeinander abgestimmt.



«In Zeiten tiefgreifender Transformationsprozesse kirchlicher Liegenschaften gewinnt ein strukturierter, wertorientierter Dialog zwischen Kirche, Immobilienwirtschaft und Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Unsere Initiative steht dafür, Brücken zu schlagen und gemeinsam zukunftsfähige Wege zu entwickeln. Nur durch ein strukturiertes, interdisziplinäres und an kirchlichen Werten orientiertes Vorgehen können tragfähige und sozial wirksame Zukunftsperspektiven entstehen – Social-Impact-Investing bietet hierfür den verbindenden Rahmen, um kirchliche Sinnstiftung mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit zu vereinen und neue Kooperationen für die Zukunft zu ermöglichen.»

Sven Bienert

Die Praxishandreichung beschreibt ein mehrstufiges Vorgehen, das aus beiden Blickwinkeln – kirchlich und projektentwicklerisch – anschlussfähig ist:

1. Ausgangsanalyse und Zieldefinition –

Gemeinsames Verständnis der Ausgangslage und Klärung der kirchlichen wie immobilienwirtschaftlichen Zielsetzungen.

2. Grundlagen- und Potenzialermittlung –

Zusammenführung der kirchlichen, immobilienwirtschaftlichen und gesellschaftlich relevanten Daten; Bewertung des Social Impact als verbindendes Kriterium.

3. Prozessentwicklung –

Entwicklung von Prozessen auf kirchlicher und immobilienökonomischer Seite entlang kirchlicher Werte und immobilienwirtschaftlicher Rahmenbedingungen.

4. Dialog- und Entscheidungsphase –

Zusammenführung der Prozesse hin zu gemeinsamem Handeln von Kirche und Immobilienwirtschaft.

Damit bietet die Praxishandreichung nicht nur Orientierung, sondern auch ein methodisches Gerüst für kirchliche Entscheidungsträger/-innen und Pro-

jektentwickler/-innen, um Transformationsprozesse gemeinsam, nachvollziehbar und sozial wirksam zu gestalten.



«Kirchliche Bauwerke sind mehr als bauliche Objekte: Sie tragen historische, kulturelle, spirituelle und soziale Bedeutung in sich. Ihre Umnutzung oder Neuinterpretation erfordert daher neben wirtschaftlichem Sachverstand auch ein sensibles Verständnis für Symbolcharakter und Social Impact. Nur wenn diese Dimensionen integrativ gedacht und in einem werteorientierten Dialog zusammengeführt werden, können sozial wirksame und wirtschaftlich tragfähige Zukunftsperspektiven entstehen – genau hierfür schafft der Round Table Sakralbau erstmals einen Raum, in dem kirchliche, gesellschaftliche und unternehmerische Interessen im Sinne eines Social-Impact-Investing-Ansatzes verknüpft werden.»

Johann Weiß

Diese Haltung spiegelt sich auch in der Zusammensetzung des Autor/-innenteams wider, das unter der Leitung von Nicola Halder-Hass und Sebastian D. Plötzgen die Praxishandreichung erarbeitet hat.

Das interdisziplinäre Team vereint kirchliche, immobilienwirtschaftliche, sozialräumliche und wissenschaftliche Expertise und bringt seine Perspektiven ehrenamtlich und praxisorientiert in den gemeinsa-

men Prozess ein. So entstand ein kollektiver Ansatz, der die Brücke zwischen kirchlicher Sinnstiftung, gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischer Nachhaltigkeit schlägt.

Das Autor/-innenteam im Überblick:

Annika Adamski

Betreuerin institutionelle Kunden Diakonie und Sozialwirtschaft bei der Bank für Kirche und Diakonie eG - KD-Bank

Hermann Condé

Bereichsleiter Bau und Immobilien im Bischöflichen Generalvikariat Trier

Dr. Lukas Götzelmann

Head of Strategy and Research bei der Ehret + Klein AG;

Nicola Halder-Hass

Geschäftsführende Gesellschafterin bei Bricks&Beyond

Carina Königsfeld

Stellvertretende Bereichsdirektorin - Kirche & Stiftungen Nord-West – bei der Bank für Kirche und Diakonie eG - KD-Bank

Jannika Lange

Geschäftsführerin eid Evangelischer Immobilienverband Deutschland e.V.

Magdalena Pfüller

Dienstleister Bau im Verbund des Evang.-Luth. Verwaltungsverbands der Dekanatsbezirke Bad Tölz, Rosenheim u. Traunstein Verwaltungsstandort Rosenheim Sachgebiet

Sebastian Plötzgen

Theologe, Experte für kulturtouristische Nutzung und emotionale Wertermittlung religiöser Liegenschaften

Oliver Rose

Ev. Immobilienberatung Bayern

Carsten Schade

Doktorand Technische Universität München

Johann Weiß

Doktorand (IRE|BS, Immobilienwirtschaft) und wissenschaftlicher Mitarbeiter TRANSARA (Leitung Round Table Sakralbau und wissenschaftliche Betreuung der Fokusgruppen)



1. Einführung

1.1 Herausforderungen und Handlungsdruck

Kirchliche Gebäude sind weit mehr als Immobilien. Sie sind Orte der Identität, der Erinnerung und des Glaubens – zugleich aber auch Objekte mit laufenden Kosten, Sanierungsbedarf und unsicherer Zukunft. Die strukturellen Veränderungen – insbesondere der Mitgliederschwund der Kirchen und die zunehmende Säkularisierung der Gesellschaft – führen zu geringeren finanziellen Handlungsspielräumen und weiter sinkenden Nutzungsintensitäten kirchlicher Liegenschaften.

Viele Gemeinden stehen auch vor der herausfordernden Frage, wie sie mit ihren Sakralbauten umgehen sollen: erhalten, umnutzen oder veräußern. Solche Entscheidungen sind selten freiwillig und fast immer komplex. Neben finanziellen Aspekten spielen emotionale, soziale und kulturelle Werte eine zentrale Rolle. Viele engagierte Mitglieder kirchlicher Gremien – oftmals ohne spezielles Immobilienwissen – sehen sich in einer ungewohnten Rolle: Sie müssen unter hohem Druck Entscheidungen mit weitreichenden Folgen für Gemeinde und Umfeld treffen.

Diese Entwicklungen erfordern neue Handlungsstrategien auf kirchlicher Seite. Bereits seit vielen

Jahren werden daher vermehrt kirchliche Liegenschaften zum Kauf angeboten. Der Verkaufsprozess erweist sich jedoch vielerorts als schwierig: Entscheidungsparameter sind oft unklar, Abläufe erscheinen unkoordiniert oder Prüfverfahren kosten aufgrund komplexer Anforderungen zu viel Zeit und Geld. Häufig fehlt es zudem an einer klaren, transparenten und verlässlichen Kommunikation auf Augenhöhe, wodurch sich Vorbehalte zwischen Privatwirtschaft und Kirche verfestigen.

Gerade hier eröffnet sich ein Handlungsfeld für Social Impact Investing (SII). Es bietet die Möglichkeit, wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele miteinander zu verbinden und die Umgestaltung von kirchlichen Liegenschaften gezielt als soziale Investition zu begreifen. Im Mittelpunkt steht dabei nicht allein der finanzielle Ertrag, sondern die nachhaltige gesellschaftliche Wirkung: die Belebung von Quartieren, die Förderung von Gemeinschaft und die Bewahrung identitätsstiftender Orte. SII kann somit als Instrument dienen, um den Transformationsprozess kirchlicher Immobilien nicht nur ökonomisch tragfähig, sondern auch sozial wirksam zu gestalten.

1.2 Zielsetzung der Fokusgruppen innerhalb des ICG Round Table Sakralbau

Ziel des Round Table Sakralbau war von Anfang an, Handlungsoptionen aufzuzeigen und Brücken zwischen Kirche und Immobilienwirtschaft zu bauen. Vor diesem Hintergrund wurden zwei Fokusgruppen gebildet, die von wissenschaftlicher Seite durch die Universität Regensburg betreut wurden. Diese setzen sich aus kirchlichen Stakeholdern (aus allen Ebenen der evangelischen und katholischen Kirche), Vertreter/-innen der Immobilienwirtschaft (bspw. aus den Bereichen Projektentwicklung, Finanzierung und Investition) und Berater/-innen (mit Expertise in Theologie, Immobilienwirtschaft, Denkmalpflege und Tourismus) im kirchlichen Umfeld zusammen. Sie spiegeln damit die Interdisziplinarität wider, die für eine ganzheitliche Betrachtung von kirchlichen Immobilien und ihrer Weiterentwicklung erforderlich ist.

In den Round Table Gesprächen und besonders in der Arbeit in den Fokusgruppen wurde deutlich, dass es auf allen Ebenen von zentraler Bedeutung ist, den Prozess zur Findung einer Zukunftsperspektive für kirchliche Liegenschaften darzustellen und einen Handlungsfahrplan aufzusetzen.

Die Praxishandreichung «Kirche im Prozess» beschreibt die unterschiedlichen Perspektiven und Positionen sowie idealtypische Prozessabläufe auf kirchlicher und projektentwicklerischer Seite und wurde im Wesentlichen aus den Erfahrungswerten der Praxis der beteiligten Verfasser/-innen zusammengestellt. Sie verfolgt das Ziel, auf der Metaebene die Entscheidungsparameter zu verdeutlichen und einen Dialog über die Notwendigkeit eines klaren und transparenten Prozessdesigns anzustoßen, damit für kirchliche Liegenschaften eine nachhaltige, langfristige und tragfähige Zukunftsperspektive entstehen kann.

Dafür braucht es einen Prozess, der u.a. religiöse, gesellschaftliche, soziale, nachhaltige, nutzungsbezogene, denkmalpflegerische, eigentumsrechtliche und finanzielle Besonderheiten in den Vordergrund stellt, um eine an den kirchlichen Werten orientierte Zukunftssicherung der kirchlichen Liegenschaften gewährleisten zu können.

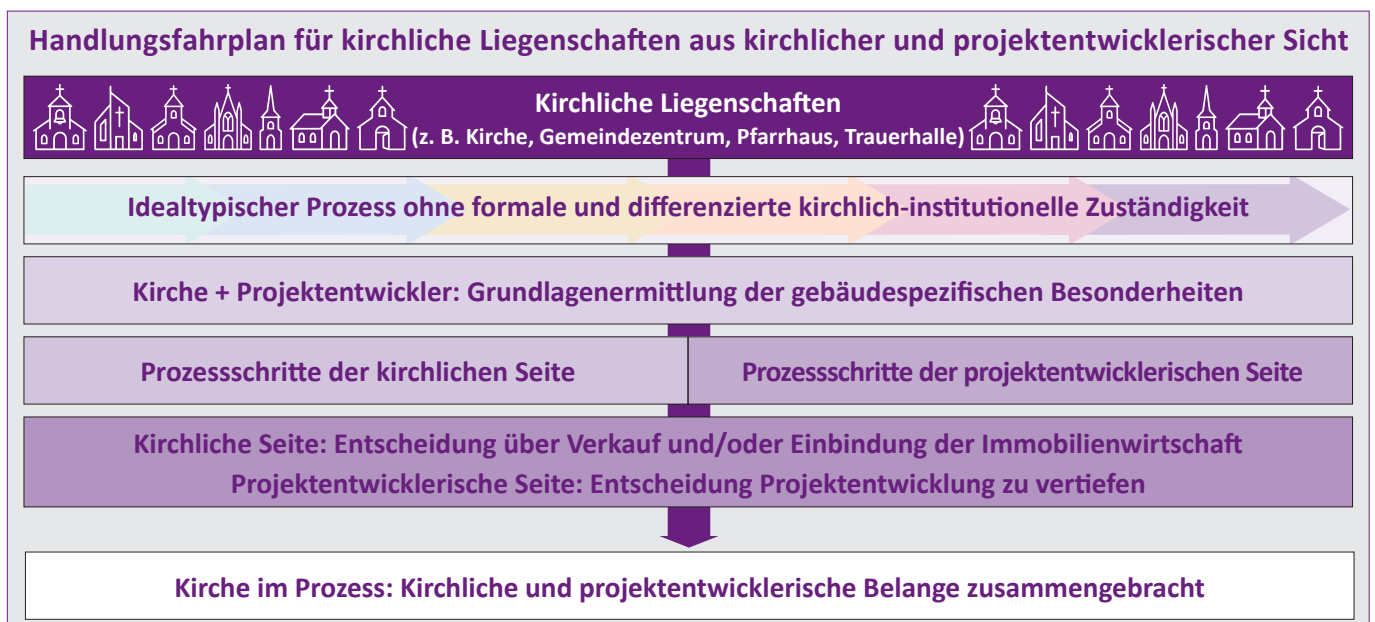


Abbildung 1: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften (Quelle: Nicola Halder-Hass)

Dieser Prozess beginnt auf kirchlicher Seite. Er wird ohne formale und differenzierte kirchlich-institutionelle Zuständigkeit idealtypisch und vereinfacht dargestellt. In einem Phasenmodell werden die einzubindenden Akteur/-innen beschrieben, damit die Rahmenbedingungen festgelegt, Verhandlungen mit Immobilienunternehmen aufgenommen und Dienstleister/-innen beauftragt werden können.

Danach werden schrittweise die Informationen gesammelt und gewichtet bis eine Entscheidung getroffen werden kann.

1. Im ersten Schritt erfolgt die Grundlagenermittlung für die kirchliche und projektentwicklerische Seite gleichermaßen. Die Untersuchungstiefe hängt von der Zielvorgabe und der kirchlichen Liegenschaft ab.

2. Danach teilen sich die Wege. Die kirchliche Seite benötigt andere Schritte der Entscheidungsfindung als die Projektentwicklung. Die

Beschreibung der notwendigen Schritte der kirchlichen Seite soll den Kirchengemeinden und kirchlichen Institutionen als Orientierungshilfe dienen, um Entscheidungen fachlich strukturiert vorzubereiten, auch „Nicht-Fachleuten“ Sicherheit zu geben und die Besonderheiten von kirchlichen Liegenschaften sichtbar zu machen. Parallel werden skizzenhaft die Ankaufskriterien der Projektentwicklung nachvollzogen, um zu verdeutlichen, welche Rahmenbedingungen die Immobilienwirtschaft benötigt, um ihrerseits in den Prozess einzusteigen.

3. Sollte es zu einem Verkauf oder einer Zusammenarbeit zwischen Kirche und Projektentwicklung kommen, gehen beide Seiten im 3. Schritt zusammen und schauen, wie ihre Belange zusammengedacht werden können.

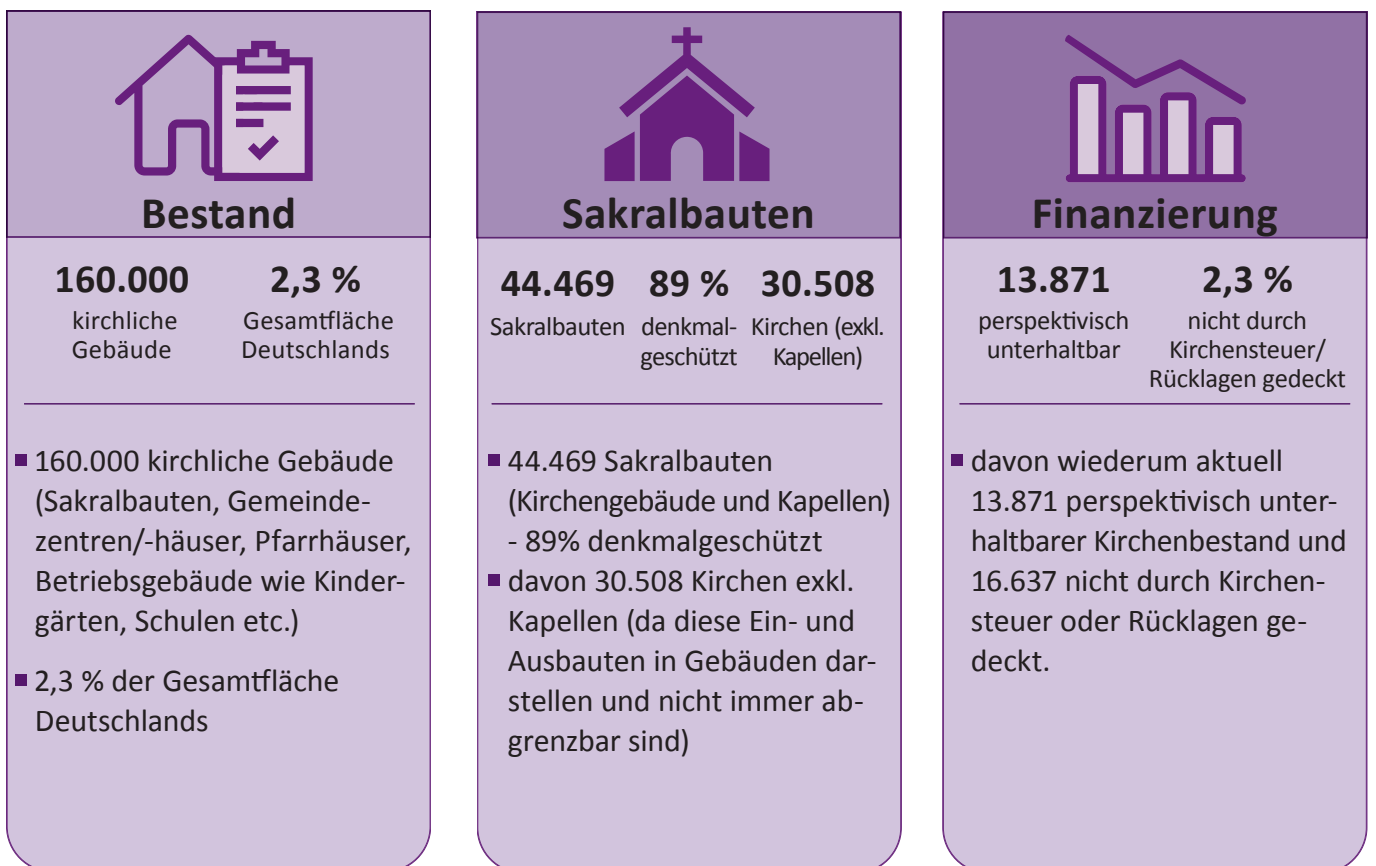
Doch bevor der Prozess dargestellt wird, wird die Ausgangssituation kirchlicher Liegenschaften zum besseren Verständnis skizziert.



2. Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel werden wesentliche Zahlen und Fakten vorgestellt, die zum besseren Verständnis der Transformation kirchlicher Liegenschaften hilfreich sind.

2.1 Kirchliche Liegenschaften in Zahlen¹



¹ vgl. Weiß, Johann, Kirchenbedarf, Umnutzungs- und Beratungspotenziale: Handlungsempfehlungen für den Kirchenstandort Deutschland, in: Bienert, Sven/Weiß, Johann/Dürr, Marius S. (Hg.) Immobilie Kirche - Umnutzungsstrategien im Zusammenspiel von Architektur, Baukultur, Quartier und Ökonomie, Münster 2025, 244ff)

2.2 Eigentum



Trägerschaft

Kirchliche Träger & Gemeinden

Kirchliche Liegenschaften können der jeweiligen Kirchengemeinde oder einem kirchlichen Träger/-in (z. B. Bistum, Orden, Stiftung, Landeskirche, kirchliche Unternehmen wie Siedlungswerke, Diakonie- oder Caritasverbände etc.) gehören. Bei katholischen Stiftungen muss zudem unterschieden werden, ob das Bistum oder die Pfarrei zuständig ist.



Misch- und Sonderformen

Geteiltes Eigentum / getrennte Nutzungsrechte

Es gibt auch Mischformen, bei denen Kirche, Kommune oder Stiftungen sich Eigentum und Nutzung teilen oder wie im Fall des Kölner Doms sich schlicht selbst gehören (Dombauverein). Auch beim Freiburger Münster etwa liegen Gebäude- und Nutzungsrechte bei unterschiedlichen Trägern.



Direkter Besitz & Beteiligungen

Diakonie:

40.000 Einrichtungen

Evang. Wohnungsunternehmen & Stiftungen:

45.000 Wohneinheiten
35.000 Erbbaurechte

Neben dem direkt gehaltenen Immobilienbestand existieren indirekte Beteiligungen sowie Unternehmensbeteiligungen. Beispielsweise unterhält die Diakonie (präziser deren lokale Organisationen vor Ort) rd. 40.000 Einrichtungen, evangelische Wohnungsunternehmen und Stiftungen rd. 45.000 Wohneinheiten und 35.000 Erbbaurechte.²

² vgl. Beyer, Dennis, Schlummernde Potenziale für Umnutzungsansätze?, in: Bienert/Weiß/Dürr, Immobilie Kirche, 37.

2.3 Widmung, Profanierung und Entwidmung



Widmung

Formaler kirchenrechtlicher Akt erforderlich, bevor Verkauf oder Umnutzung möglich ist

Die Widmung eines Sakralbaus als Gottesdienststätte muss in der Regel durch einen formalen kirchenrechtlichen Akt aufgehoben werden, bevor das Gebäude verkauft oder einer anderen Nutzung zugeführt werden kann.



Profanierung

Katholisch: Profanierung (bischöflicher Erlass)
Evangelisch: Entwidmung (kirchenrechtl. Beschluss)

In der katholischen Kirche wird dieser Schritt als Profanierung bezeichnet und erfolgt durch einen bischöflichen Erlass, während er in der evangelischen Kirche als Entwidmung auf Grundlage eines kirchenrechtlichen Beschlusses vollzogen wird. Dieser Prozess ist komplex, zeitintensiv und sollte sowohl von kirchlicher als auch von projektentwicklerischer Seite frühzeitig eingeplant werden.



Entwidmung

Komplex & zeitintensiv
→ frühzeitig prüfen, planen und im Projektzeitplan berücksichtigen
→ sensibel in die Kommunikation integrieren

Bei kirchlich geweihten Gebäuden oder Ensembles ist daher bereits in einer frühen Projektphase zu prüfen, ob durch eine geplante Umnutzung oder Erweiterung der sakrale Charakter entfällt und das Gebäude somit nicht länger für religiöse Zwecke genutzt wird. In diesem Fall ist die Entwidmung bzw. Profanierung erforderlich und der kirchenrechtlich vorgeschriebene Prozess muss rechtzeitig angestoßen werden. Kirchen können zwar vorab vom leitenden Pfarrer „außer Dienst“ gestellt werden – das heißt, sie werden aus der Gottesdienstordnung genommen –, der formale Akt der Profanierung durch das Bistum erfolgt jedoch erst, wenn über die künftige Nutzung entschieden ist.³

Für eine reibungslose Projektabwicklung sollten Kirche und Projektentwickler diesen Schritt gemeinsam koordinieren und in den Gesamtzeitplan integrieren. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Profanierung bzw. Entwidmung sensibel in die Kommunikationsstrategie (vgl. 6.4.2) einzubetten.

³ vgl. Erzbistum Köln (Hrsg.): Kirchen (um-)nutzen. Eine Arbeitshilfe zur Umnutzung von Kirchen im Erzbistum Köln. Köln 2024, S. 45 f., Online verfügbar unter https://www.erzbistum-koeln.de/export/sites/ebkportal/kirche_vor_ort/service_pfarrgemeinden/content/galleries/download-kirchenumnutzung/EBK_Broschuere_Kirchen-Um-Nutzen.pdf

2.4 Denkmalschutz



Hohes Maß an Denkmalschutz

Rund **90 %** der evangelischen und katholischen Sakralbauten sind denkmalgeschützt

Das kirchliche Immobilienportfolio ist äußerst heterogen und umfasst eine Vielzahl denkmalgeschützter Gebäude – insbesondere im Bereich der evangelischen und katholischen Sakralbauten, von denen rund 90 % unter Denkmalschutz stehen.



Landesrechtliche Vorgaben

Erhalt, Umgestaltung und Substanzeingriffe sind **abstimmungs-** und **genehmigungspflichtig**

Die Denkmalschutzgesetze der Bundesländer regeln die denkmalpflegerischen Belange des Erhalts, der Umgestaltung und der Substanzeingriffe. Diese sind abzustimmen und genehmigungspflichtig.



Frühzeitige Einbindung empfohlen

Denkmalbehörden als **Partner im Planungsprozess** verstehen

Es ist ratsam die zuständigen Denkmalbehörden frühzeitig in den Planungsprozess einzubinden. Die Denkmalpflege sollte als kompetente Partnerin im Prozess verstanden werden und kann wertvolle Impulse liefern.

2.5 Skizze gebäudetypologischer Eigenheiten einiger typischer kirchlicher Liegenschaften

Kirchliche Liegenschaften umfassen mehr als nur Sakralbauten. Zu kirchlichen Gebäuden gehören u. a. Gemeindezentren (Gebäudekomplex mit Kirche, Gemeinderäumen, ggf. weiteren Nutzungen wie Kindergarten), Pfarrhäuser oder Trauerhallen. Jedes dieser Gebäude stellt eine eigene Gebäudetypologie mit unterschiedlichen räumlichen Qualitäten wie Raumhöhe, Gebäudetiefe oder maximalen Traglasten dar. Diese haben wesentlichen Einfluss auf die Projektentwicklung und insbesondere auf mögliche zukünftige Nutzungen. Für die Transformation z. B. eines Sakralbaus gelten andere Voraussetzungen und Entscheidungsparameter

(z. B. Denkmalschutz oder der Umgang mit erhöhtem Heiz- und Kühlbedarf bei großen Raumhöhen) als für ein Gemeindezentrum der Nachkriegszeit, was mit überwiegend durchschnittlichen Raumhöhen und abgetrennten kleineren Räumen vielfältige Nutzungen mit geringen baulichen Eingriffen ermöglichen kann. Je nach Typologie sind unterschiedliche Herangehensweisen aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht erforderlich.

Dies gilt insbesondere für die Sakralbauten, die oft von bedeutenden Architekten gebaut wurden. Zusammen mit den oben beschriebenen Liegenschaf-

ten entstanden häufig ganze Stadtquartiere neu. Kirchen üben darin eine zentralräumliche Funktion aus und sind bewusst gesetzte Landmarken. Diese herausragende örtliche Bedeutung der Kirchen spiegelt sich in ihrer architektonischen Gestaltung wider. Früher wie heute zeugen die Kirchen von einer großen Variationsbreite u. a. bezogen auf Größe, Grundriss und Gestaltung. Wissend, dass eine typologische Darstellung sehr viel ausdifferenzierter sein müsste, wollen wir hier nur sehr grob zwischen großen und kleinen Kirchen unterscheiden.

Große Kirchen mit weitläufigen Innenräumen – etwa Basiliken, Hallen- und Saalkirchen, Chorturm- und Querkirchen oder Zentralbauten – wurden vornehmlich bis zum Ersten Weltkrieg, häufig aber auch noch bis in die 1960er Jahre errichtet. Diese Sakralbauten sind häufig freistehend oder in den Blockrand integriert und verfügen über einen Turm am Gebäude oder einen freistehenden Glockenturm (Campanile), der nicht direkt mit dem Kirchenschiff verbunden ist.

Kleinere Kirchen – darunter Dorfkirchen oder Stadtteilkirchen des 20. Jahrhunderts – weisen meist eine einfachere Gebäudestruktur auf: einen großen Hauptraum mit großzügiger Erschließung und kleineren Nebenräumen. Sie können freistehend, im Blockrand oder Teil eines kirchlichen Gemeindezentrums sein.

Sakralbauten übernahmen häufig eine zentrale Quartiersfunktion. In erster Linie gilt dies für Pfarrkirchen, Stadtkirchen und Kathedralen, die von Beginn an als geistliche und soziale Bezugspunkte geplant und errichtet wurden. Bei den heutigen Ver-

handlungen über Umnutzung oder Abgabe handelt es sich in der Regel um jene Pfarrkirchen, die im 19. und 20. Jahrhundert im Zuge des kirchlichen Wachstums und der Ausdifferenzierung von Pfarrestrukturen errichtet wurden, daher beziehen wir uns in diesem Text auf die hier beschriebenen Kirchen.

Eine Ausnahme bildet derzeit etwa das Bistum Würzburg, das kirchliche Gebäude aus der erhaltenden Finanzierung herausnimmt, wenn sie keine pastorale Funktion mehr erfüllen – selbst wenn es sich um historisch oder architektonisch bedeutende Bauten handelt.

Für andere Bautypen – etwa Friedhofskapellen, Andachts- oder Votivkirchen sowie Wallfahrtskirchen – war eine Quartiersfunktion historisch meist gering ausgeprägt, da sie primär liturgisch oder erinnerungskulturell genutzt wurden. Durch veränderte Stadtstrukturen, Nachverdichtung und die zunehmende Auflassung von Friedhöfen gewinnen jedoch auch diese Gebäude zunehmend Bedeutung als potenzielle Quartiersmittelpunkte.

Daher sollten sowohl die veränderten städtebaulichen Strukturen als auch die ursprüngliche baupologische Bestimmung einer kirchlichen Liegenschaft stets in die Bewertung einfließen: Sie beeinflussen nicht nur die städtebauliche und nutzungsbezogene Konzeption und symbolische Bedeutung, sondern auch die heutigen Potenziale und Grenzen einer Umnutzung. Eine differenzierte Betrachtung, die über den reinen „Status quo“ hinausgeht, ermöglicht eine sachgerechtere Einschätzung der Zukunftsfähigkeit solcher Gebäude.



3. Vereinfachte Darstellung für einen idealtypischen Prozess

3.1 Kircheninterner Prozess ohne formale und differenzierte kirchlich-institutionelle Zuständigkeit

Deutschlandweit gibt es regionale und konfessions-spezifische Unterschiede in den Zuständigkeiten und Verwaltungsstrukturen, daher kann hier nur eine vereinfachte Darstellung eines idealtypischen Prozesses ohne formale und differenzierte kirchlich-konfessionelle Zuständigkeit aufgezeigt werden. Die spezifischen Besitzverhältnisse in der Kirche und das spezielle Rechtssystem sind dabei von großer Bedeutung.

Zuständigkeiten, die in der Praxis jedoch häufig noch nicht vorhanden oder unklar sind.

Sämtliche Beteiligungsprozesse, sowohl innerhalb als auch außerhalb der kirchlichen Strukturen, müssen frühzeitig, transparent und teils parallel erfolgen – unabhängig von den spezifischen Entscheidungsstrukturen der evangelischen oder katholischen Kirche.

Die Aufgabe, für eine kirchliche Liegenschaft eine Zukunftsperspektive zu entwickeln, erfordert innerhalb der Kirche klare Abläufe und abgestimmte

Das Verfahren zur Einbindung der Akteur/-innen lässt sich in sechs aufeinanderfolgende Schritte gliedern:

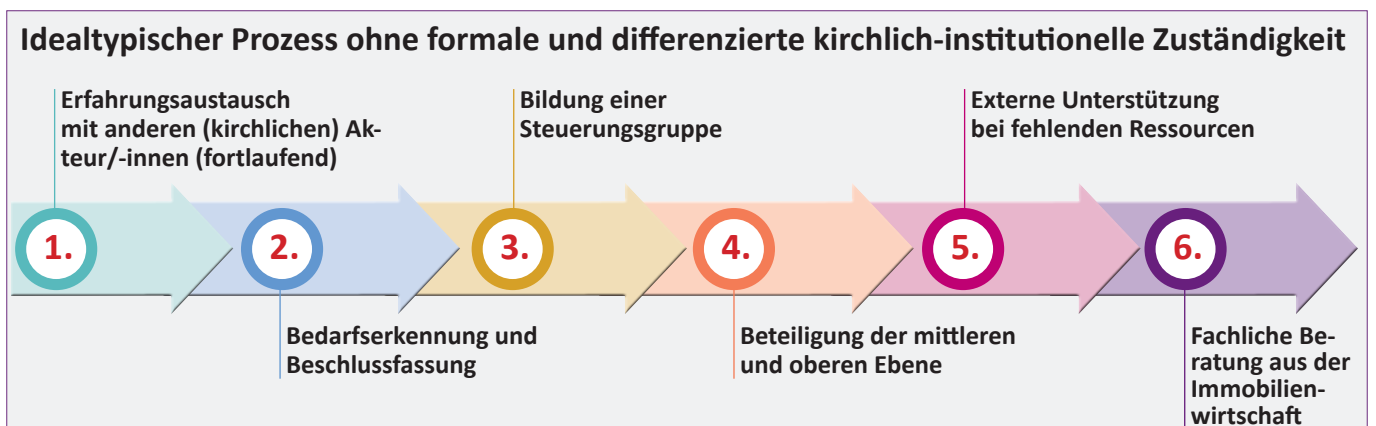


Abbildung 3: Kircheninterner Prozess (Quelle: Nicola Halder-Hass, Jannika Lange, Oliver Rose)

Vor dem Start müssen bestimmte Fragen bearbeitet werden. Vor allem muss klar sein, wer zu welchem Zeitpunkt zu beteiligen ist und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um ein Interessenbekundungsverfahren zu starten.

Bei der verfassten Kirche lassen sich meistens drei Ebenen unterscheiden. Die spezifischen Bezeichnungen variieren zwischen der katholischen und evangelischen Kirche sowie innerhalb der einzelnen (Erz-)Bistümer und Landeskirchen.

Oberste Ebene,

die Landeskirche/das (Erz-)

Bistum: In der Regel hat diese Ebene

die Aufsicht über den Immobilienbestand. Sie ist

daher frühzeitig in den Prozess einzubinden – unabhängig da-

von, ob sie formell Eigentümerin ist. Ihre Vorgaben und Mitspracherechte (evangelisch)/Subsidiarität (katholisch) sind regional unterschiedlich ausgeprägt.

Sie gibt Verordnungen (z. B. Bauverordnung, Pfarrhausrichtlinie u. ä.) heraus und ist die genehmigende Behörde innerhalb der Kirche. Oft ist sie für Fragen der Kunstgüter und des Denkmalschutzes und in der katholischen Kirche für die liturgische Ausgestaltung oder weitere Verwendung der Kirchen zuständig. Teilweise wird bereits auf der obersten Ebene eine Einwertung von Immobilien und bspw. Kategorisierung in ein Ampel-System vorgenommen, welches top-down verordnet wird, wobei diese „Vorauswahl“ tendenziell öfter auf den niedrigeren Ebenen angesiedelt ist.

Mittlere Ebene, z. B. Dekanat, Kirchenkreis, Gemeindeverbund, Seelsorgebereich u. ä. Die Bündelung von Verwaltungsstrukturen, die Zusammenlegung von Kirchenkreisen und eine Aufgabenverlagerung sowohl von oben, von der Landeskirche/(Erz-)Bistum, als auch von unten, von den Kirchengemeinden, führt zu einer Aufgabenerweiterung auf dieser Ebene. Meist werden die wesentlichen Kompetenzen Bau, Finanzen, Recht dort vorgehalten und mit den Kirchengemeinden direkt zusammengearbeitet. Diese Verwaltungseinrichtungen verstehen sich idealerweise als professioneller Dienstleister, um die Kirchengemeinden zu unterstützen.

Seitens der katholischen Kirche findet auf dieser Ebene häufig der formale Beschluss über die Veräußerung statt. Auf der örtlichen katholischen Ebene wird der Bedarf erkannt und das Verfahren in die Wege geleitet. Meist erfolgt dies allerdings auf der obersten Ebene (Erz-)Bistum, wo wiederum Darlehen mit Sondertilgung aus der Bistumskasse oder Finanzierungen aus Kirchensteuermitteln zur Verfügung gestellt werden können. Die Finanzen werden eher vor Ort, Bau und Recht eher auf der oberen Ebene, d.h. im (Erz-)Bistum, angesiedelt. Die Haushaltsbudgets und Pläne finden auf der mittleren Ebene statt.

Untere Ebene, Kirchengemeinde/Pfarrei: Sie sind meistens die Eigentümer/-innen von Grundstücken und Gebäuden und im Grundbuch eingetragen. In der Kirchengemeinde muss der Bedarf einer Transformation erkannt und ein formeller Beschluss über die Veräußerung oder Weitergabe der Immobilie gefasst worden sein. Neben dem Leitungsgremium sind auch alle Gemeindemitglieder und teilweise weitere Gremien oder Stiftungsräte miteinzubeziehen.

In der lokalen Umsetzung zeigt sich zuweilen eine hohe Abhängigkeit von ehrenamtlichen Mitarbeitenden. Eine erfolgreiche Transformation der Gebäude hängt u. a. davon ab, inwieweit auf dieser Ebene emotionale Bindungen der Menschen an die Gebäude vor Ort erkannt und im Prozess berücksichtigt werden.

3.2 Idealtypischer Ablauf eines Interessenbekundungsverfahrens

Die Transformation kirchlicher Liegenschaften wird derzeit durch fehlende Erfahrung, begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen sowie eingeschränkte Handlungsspielräume vieler Kirchengemeinden erschwert. Zwar existieren Beratungs- und Austauschformate, diese sind jedoch uneinheitlich organisiert, regional unterschiedlich zugänglich und kaum vernetzt. Entscheidungen erfolgen häufig unter Zeit- oder Finanzdruck, ohne systematische Bedarfserkennung, strategische Planung oder fachliche Begleitung. Unklare Zuständigkeiten, langwierige Prozesse und das späte Hinzuziehen externer Expertise mindern zusätzlich den Projekterfolg.

Erfolgreiche Projekte entstehen dort, wo Kirchengemeinden eigeninitiativ handeln: wo sie Nut-

zungsideen entwickeln, Diskussionen in Gremien anstoßen und die Öffentlichkeit aktiv einbeziehen, bevor externe Projektentwickler/-innen eingebunden werden. Derzeit fehlt jedoch eine übergreifende Struktur, die solche Eigeninitiativen fördert, bestehende Netzwerke bündelt und Kirchengemeinden gezielt in ihrer Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz stärkt.

Um diese Defizite zu beheben, braucht es einen klaren Handlungsfahrplan, der vorhandene Ansätze vernetzt, Prozesse professionalisiert und Gemeinden auf ihrem Weg zu einer nachhaltigen Transformation begleitet. Der folgende idealtypische Ablauf liefert eine praxisnahe Grundlage für den erfolgreichen Umgang mit kirchlichen Liegenschaften:

1. Erfahrungsaustausch mit anderen (kirchlichen) Akteur/-innen

Der Dialog mit Kirchengemeinden, Dekanaten oder Landeskirchen, die bereits Erfahrungen im Immobilienmanagement gesammelt haben, kann wertvolle Impulse liefern und dazu beitragen, regionale wie überregionale Netzwerke zu bilden.

Ein solcher Austausch lässt sich bundesweit organisieren und sollte bestehende Initiativen und Plattformen einbeziehen. Neben den Veranstaltungen der DFG-Forschungsgruppe TRANSARA und dem ICG Round Table Sakralbau existieren weitere Formate, die den interdisziplinären Austausch fördern. Auf evangelischer Seite zählen hierzu etwa Austauschveranstaltungen und Netzwerktreffen wie der Arbeitskreis evangelischer Unternehmen, auf katholischer Seite beispielsweise die Fachtagung des Katholischen Siedlungsdienstes.

2. Bedarfserkennung und Beschlussfassung auf Kirchengemeindeebene

Die örtliche Kirchengemeinde erkennt im Idealfall den Bedarf zur Veränderung und trifft innerhalb ihrer Gremien eine klare Entscheidung zur künftigen Nutzung oder Weitergabe der Immobilie. Sie macht diese Entscheidung transparent und beachtet Widerstände frühzeitig.

3. Bildung einer Steuerungsgruppe

Eine Steuerungsgruppe wird gebildet, die den Prozess begleitet. Sie sollte Vertreter/-innen der Gemeinde (als Eigentümerin) sowie ggf. externe Fachleute umfassen. Zusätzlich können noch Arbeitsgruppen entstehen.

4. Beteiligung der mittleren und oberen Ebenen

Das jeweilige Landeskirchenamt oder Generalvikariat wird als zentrale Verwaltungs- und Leitungsbehörde frühzeitig eingebunden. Als entscheidende Instanz prüft es rechtliche Rahmenbedingungen, berät bei Machbarkeit und Finanzierung und unterstützt die Öffentlichkeitsarbeit. Dabei gewinnt insbesondere die Frage nach Mittelgenerierung zunehmend an Bedeutung, da viele Projekte auf zusätzliche Ressourcen angewiesen sind.

5. Externe Unterstützung bei fehlenden Ressourcen und Kompetenzen

Fehlt ein professionelles Portfoliomanagement, kann externe Beratung hinzugezogen werden, um Qualität und Verbindlichkeit im Verfahren sicherzustellen und den Prozess zu beschleunigen. Das ermöglicht zudem den Aufbau und die Erweiterung von Netzwerken.

6. Fachliche Beratung aus der Immobilienwirtschaft

Die Einbindung von Immobilienfachleuten ist insbesondere bei größeren Projekten sinnvoll, um Machbarkeit, Kostenplanung und Umsetzung professionell zu begleiten. Unterstützung bieten hierfür bspw. Branchenverbände wie eid oder KSD.



4. Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht



Abbildung 3: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht (Quelle: Nicola Halder-Hass)

Parallel zu dem im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Prozess der Akteursbeteiligung muss eine fundierte Entscheidungsgrundlage geschaffen werden, um die Zukunftsperspektive einer kirchlichen Liegenschaft sowohl aus kirchlicher als auch aus projektentwicklerischer Sicht beurteilen zu können.

Eine tragfähige Immobilienstrategie sollte dabei von den Mitgliedern der Kirchengemeinde mitgetragen und an deren eigene Vision von Kirche ausgerichtet sein. Im Zentrum steht die Frage, welche Gebäude künftig für die kirchliche Arbeit benötigt werden, welche sich für eine Umnutzung eignen, wo eine Eigenbewirtschaftung realistisch ist, und welche Liegenschaften veräußert

werden können, etwa zur Querfinanzierung des Erhalts sakraler Bauten.

Anders als im Ankaufsprozess „profaner“ Neubauten oder Bestandsgebäude verlangt die immobilienwirtschaftliche Prüfung und Bewertung kirchlicher Liegenschaften eine besondere Herangehensweise, damit der sakrale und soziokulturelle Charakter dieser Gebäude Berücksichtigung findet.

Die Entscheidungsgrundlage für eine fundierte Zukunftsperspektive wird in mehreren Schritten und zunächst getrennt voneinander aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht erarbeitet.



5. Schritt 1: Grundlagenermittlung gilt für die kirchliche und projektentwicklerische Seite



Wurden alle relevanten Daten über die kirchliche Liegenschaft zusammengetragen, um den aktuellen Zustand zu verstehen?

Unabhängig, ob für eine Kirche, ein Gemeindezentrum, ein Pfarrhaus, eine Trauerhalle oder andere kirchliche Liegenschaften eine Zukunftsperspektive entwickelt werden soll und unabhängig von der Entscheidungsfindung auf kirchlicher und projektentwicklerischer Seite beginnt der Fahrplan für beide Seiten mit der Grundlagenermittlung. Sie sorgt für Transparenz über den Bestand, ermöglicht strategische Entscheidungen und trägt dazu bei, Ressourcen gezielt und nachhaltig einzusetzen.

Die Grundlage jeder Bewertung und Transformation kirchlicher Liegenschaften ist daher eine struk-

turierte Erfassung relevanter Informationen. Nur wenn der Bestand umfassend dokumentiert und verstanden ist, können tragfähige Entscheidungen getroffen werden.

Die nachfolgende Checkliste bietet eine praktische Orientierung. Je nach Gebäude und Kontext können jedoch weitere spezifische Informationen erforderlich sein. Es ist daher ratsam, insbesondere bei technischen, rechtlichen oder wirtschaftlichen Fragen frühzeitig Beratung aus höheren kirchlichen Instanzen oder externe Expertise einzubinden.

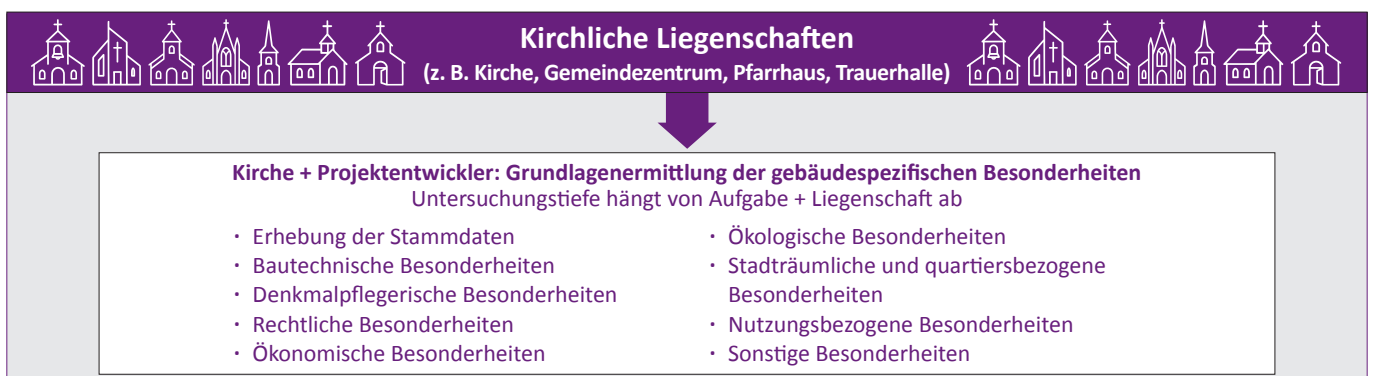


Abbildung 4: Grundlagenermittlung für kirchliche Liegenschaften (Quelle: Nicola Halder-Hass)

5.1. Erhebung der Stammdaten

Stammdaten:

Adresse, Eigentumsstruktur, Gebäudetyp, Baujahr, Denkmaleigenschaften

Grundstücksdaten:

Prüfung von Grundbuchauszügen auf Erbbaurechte oder Nutzungsbeschränkungen

Flächen:

Bruttogrundfläche (BGF), Bruttorauminhalt (BRI), Flächennutzung, Flächenberechnung nach Funktionsbereichen (Kirchenschiff, Gemeinderäume usw.)

5.2 Erhebung der gebäudespezifischen Besonderheiten



Prüfung der Grundlagen: Welche Unterlagen liegen vor und wie umfassend dokumentieren sie die Instandsetzungs- und Umbaumaßnahmen der Vergangenheit? Welche Detailtiefe wird benötigt, um eine Entscheidung treffen zu können?

In der Grundlagenermittlung müssen neben den bautechnischen, planerischen, denkmalpflegerischen, rechtlichen, ökonomischen und ökologischen Aspekten vor allem die stadträumlichen, quartiersbezogenen, sozialen und nutzungsbezogenen Besonderheiten geprüft werden.

Die Detailtiefe hängt sowohl von der Baugattung der kirchlichen Liegenschaft als auch davon ab, welche Entscheidungsparameter bestimmt wurden.

Folgende Besonderheiten gilt es u. a. zu betrachten (Auswahl):

Prüfung der bautechnischen Besonderheiten:

Liegen ausreichende und aussagefähige Bestandspläne vor und entsprechen sie dem gebauten bzw. genehmigten Zustand? Welche Bauschäden (u. a. Dach, Fassade, Fenster, Innen) – bezogen auf die Substanz und die Gebäudetechnik (z. B. Heizung, Lüftung, Blitzschlag, Aufzüge) – liegen vor und wie wirken sie sich auf die Instandsetzung bzw. Umnutzung aus?

Prüfung der Verwendbarkeit der Gebäudestruktur. Lassen sich Gebäudetiefe, Geschosshöhe, Achsraster, Tragkonstruktion, Fassade und Gebäudetechnik anderweitig nutzen oder geben sie eine Nutzung vor?

Wie steht es um Nachhaltigkeitsaspekte und Energieeffizienz?

Besonders bei der bautechnischen Prüfung entstehen schnell Kosten, weil die Leistungen meist von externen Fachleuten erbracht werden müssen. Daher muss abgestimmt werden, welche Detailtiefe zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, damit eine Entscheidung getroffen werden kann. So kann eine erhöhte Detailtiefe bspw. erst zu einem späteren Zeitpunkt nötig sein, wenn eine An- bzw. Verkaufsentscheidung getroffen worden ist.

Prüfung denkmalpflegerischer Besonderheiten:

Die Denkmalschutzgesetze der Länder setzen den Rahmen für denkmalpflegerische Maßnahmen und Möglichkeiten. Dabei werden je nach Baugattung (z. B. Kirche, Pfarrhaus oder Gemeindezentrum), Alter, kunsthistorischer Bedeutung und Erhaltungszustand der denkmalprägenden Merkmale sowie weiteren Kriterien unterschiedliche Auflagen von Seiten der Denkmalpflege formuliert.

Daraus ergeben sich u.a. folgende Fragen: Wo befinden sich die besonders denkmalprägenden Merkmale? Werden die denkmalpflegerischen Belange in der Planung angemessen berücksichtigt? Wurde die zuständige Denkmalschutzbehörde eingebunden, um Veränderungsmöglichkeiten und das erforderliche Genehmigungsverfahren abzuklären?

Prüfung rechtlicher Besonderheiten:

Welches Planungsrecht liegt vor? Kann die kirchliche Liegenschaft umgenutzt werden? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

Prüfung ökonomischer Besonderheiten:

Bewertung der Kirche, Ankauf und Finanzierung: Wie wird die kirchliche Liegenschaft bewertet werden, um den Kaufpreis zu ermitteln? Welche Rolle spielt der Denkmalschutz bei der immobilienwirtschaftlichen Bewertung und der denkmalrechtlichen Prämisse des „Erhalts auf ewig“? Kann die kirchliche Liegenschaft gekauft werden oder wird sie z. B. in Erbpacht übertragen und was bedeutet dies für die Finanzierung?

Beim Ankauf und der Finanzierung sollte überprüft werden, ob sich der Umbau wirtschaftlich darstellen lässt und an welche Besonderheiten bei der Finanzierung gedacht werden müssen. Welche Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten gibt es?

Baukosten und Termincontrolling: Welche Hauptfaktoren könnten die Baukosten und Bauzeit signifikant beeinflussen? (Beispiel Bausubstanz, die nicht ausreichend geprüft wurde: z. B. Asbest, statische Schwächen)? Welche Baukosten entstehen durch die Instandsetzung und Umnutzung?

Mieter- und Bestandsmanagement: Gibt es Bestandsmieter/-innen und Bewirtschaftungsthemen die direkt am Anfang des Projektes mitgedacht und gesteuert werden müssen?

Muss eine Bewirtschaftungs-Strategie (Aufstellung der Bewirtschaftungsbudgets, Planen der Instandhaltung, Beauftragung von Projektbeteiligten, Berücksichtigung der Bewirtschaftungskosten in Cash-Flow Planung, Kostenschätzung der Betriebskosten in der Bau- und Bestandsphase, besondere betriebsbedingte Kosten berücksichtigen etc.) erarbeitet werden, um z. B. eine Instandhaltungsprognose und laufende Betriebskosten einschätzen zu können?

Prüfung ökologischer Besonderheiten:

Liegt das amtliche Altlastenkataster vor? Gibt es in der kirchlichen Liegenschaft Schadstoffe? Liegt die Liegenschaft in einem Schutzgebiet etc.?

Prüfung stadträumlicher und quartiersbezogener Besonderheiten:

Welche Informationen liefern Markt- und Standortanalysen bzw. Sozialraum- und Stakeholderanalysen über die Bedarfe und sozialen sowie finanziellen Wertschöpfungspotenziale im direkten und erweiterten Umfeld? Können diese Bedarfe mit denen der Kirche verbunden und in den kirchlichen Liegenschaften angesiedelt werden? Wie lassen sich diese Bedarfe wirtschaftlich tragfähig und Impact-orientiert decken?

Prüfung nutzungsbezogener Besonderheiten:

Aktuelle Nutzung: Wie wird die kirchliche Liegenschaft aktuell genutzt (z. B. Gottesdienste, Kultur, soziale Zwecke)? In welcher Intensität finden die Nutzungen statt (Häufigkeit und Auslastung)? Welche Nutzer/-innengruppen nutzen die Liegenschaft (Gemeindemitglieder, Öffentlichkeit, Vereine usw.)

Zukünftige Nutzung: Welchen Nutzungsbedarf gibt es von kirchlicher Seite und z. B. aus dem Quartier? Welche Nutzungen sind sozial verträglich und wirtschaftlich tragfähig? Welches Träger- und Betreibermodell erscheint dafür geeignet?

Mit der Erhebung der relevanten Daten liegt nun eine belastbare Grundlage vor.

Die kirchliche Seite beschäftigt sich im nächsten Schritt mit den immateriellen Werten und den Social-Impact-Potenzialen und führt darauf aufbauend eine Szenarientwicklung und Bewertung durch.

Die projektentwicklerische Seite vervollständigt die Due Diligence – also die sorgfältige Prüfung und Bewertung aller relevanten rechtlichen, technischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen eines Projekts.



6. Schritt 2: Aus kirchlicher Sicht

Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht



Abbildung 5: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht (Quelle: Nicola Halder-Hass)



6.1 Immaterielle Werte & Social Impact erfassen



Welche emotionale und gesellschaftliche Bedeutung hat unser Gebäude – und wie können wir diesen Wert sichtbar machen, damit er in Entscheidungen einfließt?

Kirchliche Liegenschaften und insbesondere Kirchen sind keine gewöhnlichen Immobilien. Neben Bauzustand, Nutzung und Lage tragen sie einen hohen emotionalen Wert, der entscheidend über Akzeptanz, Tragfähigkeit und Erfolg von Transformationsprozessen bestimmt.

Gerade bei Kirchen ist dieser immaterielle Wert oftmals höher als der rein monetäre Wert und umso wichtiger ist es, die emotionalen Bindungen der Bevölkerung frühzeitig zu erfassen und systematisch in die Bewertung einzubeziehen:

- **Frühzeitige Erhebung –**

idealerweise noch vor Beginn öffentlicher Diskussionen – liefert ein klares Bild der tatsächlichen Bindungen, frei von Angst- oder Abwehrreaktionen.

- **Systematische Erfassung**

macht den emotionalen Wert sichtbar und schafft eine belastbare Grundlage für spätere Entscheidungen.

- **Kommunikation und Integration:**

Der emotionale Wert ist nicht nur eine weiche Größe, sondern ein echtes Asset. Er sollte konsequent auch gegenüber Investor/-innen, Banken, Fördermittelgeber/-innen und politischen Entscheidungsträger/-innen kommuniziert werden.



Praxisbeispiel: Emotionaler Wert als Teil des Wert-Mix

TEIL 1 – INFORMATIONSERHEBUNG

Für eine Dorfkirche werden zunächst die typischen Daten erhoben:

- **Baujahr:** 1864, einfacher neugotischer Backsteinbau, denkmalgeschützt
- **Baulicher Zustand:** Dach sanierungsbedürftig, Fenster teilweise erneuerungsbedürftig
- **Grundstück:** Erbpacht, daher eingeschränkter Marktwert

TEIL 2 – EMOTIONALE BINDUNG

- **Historische Verbindung:** 70 % der Befragten geben an, dass wichtige Familienereignisse (Hochzeiten, Taufen, Konfirmationen) in dieser Kirche stattgefunden haben.
- **Lokale Historie des Gebäudes:** das Gebäude verbindet persönliche Erlebnisse mit überindividueller Geschichte und spiegelt als Träger kollektiver Erinnerung architektonische, kulturelle, religiöse und soziale Entwicklungen wider.
- **Symbolkraft im Ortsbild:** 85 % sehen den Kirchturm als unverzichtbares Wahrzeichen des Dorfes.
- **Gemeinschaftliche Zugehörigkeit:** 60 % empfinden die Kirche als „Herz des Ortes“.

INTERPRETATION

- Der rein **monetäre Wert** ist wegen Erbpacht, Denkmalschutzstatus und Sanierungsbedarf gering.
- Der **emotionale Wert** ist jedoch außergewöhnlich hoch – und damit ein eigenständiges Asset.

PRAKTISCHE RELEVANZ

- **Für die Gemeinde:** Ein Abriss oder radikale Umnutzung würde massiven Widerstand erzeugen. Stattdessen können Szenarien entwickelt werden, die die emotionale Bindung bewahren (z. B. kulturelle oder soziale Nutzungen).
- **Für Investor/-innen:** Ein Projekt, das den Kirchturm als Wahrzeichen respektiert, erhöht Akzeptanz und Reputation. Vernachlässigung dieser Bindung hingegen birgt hohes Risiko für Proteste und Verzögerungen.
- **Für Banken und Fördermittelgeber/-innen:** Die hohe emotionale Bedeutung kann gezielt als Argument genutzt werden, um zusätzliche Förderungen oder Sonderkonditionen zu sichern („Social Impact“ bzw. positive externe Effekte als Wertfaktor).
- **Für die strategische Bewertung:** Der emotionale Wert kompensiert fehlende klassische Kennzahlen (Bodenrichtwert, Renditemodelle) und macht das Gebäude in der Gesamtschau (bspw. bei Betrachtung der Gesamtstadtkapitalisierung ihrer externen Effekte) tragfähiger.

Wer den emotionalen Wert ignoriert, riskiert Widerstände, Verzögerungen oder gar das Scheitern von Projekten. Wer ihn jedoch ernst nimmt und von Beginn an in den Bewertungsprozess integriert, schafft gesellschaftliche Akzeptanz und erhöht zugleich die wirtschaftliche Tragfähigkeit.

Externe Expertise ist bei dieser Erhebung unverzichtbar. Fachleute aus den Bereichen Sozialforschung, Umweltpsychologie oder Gemeindeent-

wicklung können helfen, die Ergebnisse valide zu sichern und professionell auszuwerten.

Die emotionale und gesellschaftliche Bedeutung der kirchlichen Liegenschaft und insbesondere der Kirche ist sichtbar geworden. Damit verfügen wir über einen zusätzlichen Wertfaktor, der neben den „harten“ Daten berücksichtigt werden muss. Im nächsten Schritt können wir darauf aufbauend konkrete Zukunftsszenarien entwickeln und bewerten.



6.2 Szenarienentwicklung & Bewertung



Welche Zukunftsoptionen sind realistisch, und wie lassen sie sich nach Chancen, Risiken, Kosten und gesellschaftlichem Nutzen fair vergleichen?

Eine wertebasierte sozialverträgliche Nachnutzung und Impact-orientierte Wirtschaftlichkeit für eine kirchliche Liegenschaft zu finden, ist eine herausfordernde Aufgabe. Die Entscheidung muss tragfä-

hig, nachvollziehbar und zukunftsfähig sein. Dabei helfen verschiedene Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente.

6.2.1 Arbeitsgruppe und Zuständigkeiten auf kirchlicher Seite

Erfahrungen auf kirchlicher Seite zeigen, dass es sinnvoll ist, eine kleine Arbeitsgruppe (3–6 Personen) aus Haupt- und Ehrenamtlichen zu bilden. Diese arbeitet ergebnisoffen, ist legitimiert und verfügt über eine Sprecherin oder einen Sprecher. Ebenso

muss frühzeitig geklärt sein, wer entscheidungsbefugt ist und wie die Rechts- und Besitzverhältnisse aussehen. Eine Begleitung durch externe Berater/-innen ist dabei sehr sinnvoll, um die richtigen Fragen stellen zu können.

6.2.2 Systematische Analyse und Beurteilung aus kirchlicher Sicht

Ein Instrument für die Analyse und Beurteilung der kirchlichen Liegenschaften ist die Portfoliomatrix: Sie setzt den Gebäudezustand (baulich, technisch, energetisch, Modernisierungsgrad usw.) ins Verhältnis zur Zukunftsfähigkeit (Erreichbarkeit, Erweiterungs- und Nachnutzungsfähigkeit, Zugänglichkeit, Wirtschaftlichkeit usw.). So lassen sich innerhalb der kirchlichen Liegenschaften Handlungsbedarfe erkennen.

Die folgende Portfoliomatrix veranschaulicht beispielhaft, wie kirchliche Liegenschaften nach ihrem Zustand und ihrer Zukunftsfähigkeit eingeordnet werden können. Jede Kombination ergibt eine Kategorie (1–9), die Hinweise für den weiteren Umgang liefert – von „kritisch“ bis „ideal“.

Kategorie	Kombination	Bedeutung/Handlungsempfehlung aus kirchlicher Sicht
Kritisch	Schlechter Zustand Geringe Zukunftsfähigkeit	Sehr geringe Perspektive → in der Regel Aufgabe oder Rückbau prüfen; falls Erhalt zwingend → Querfinanzierungen suchen
Problematisch	Mittlerer Zustand Geringe Zukunftsfähigkeit	Mittelfristig hohe Kosten, geringe Zukunftschancen → genau prüfen, ob Investition sinnvoll, falls Erhalt zwingend → Querfinanzierungen suchen
Erhaltungsfähig	Guter Zustand Geringe Zukunftsfähigkeit	Gebäude technisch stabil, aber kaum Perspektiven → Nutzung stark eingeschränkt, prüfen, ob Investition sinnvoll oder Verkauf, falls Erhalt zwingend → Querfinanzierungen suchen
Unsicher	Schlechter Zustand Mittlere Zukunftsfähigkeit	Sanierung teuer, Perspektive unklar → nur bei besonderen Gründen erhalten, falls Erhalt zwingend → Querfinanzierungen suchen
Entwicklungschance	Schlechter Zustand Hohe Zukunftsfähigkeit	Lohnend für Investitionen, wenn Zukunftspotenzial ausgeschöpft werden kann, um hohe Kosten zu kompensieren
Solide	Mittlerer Zustand Mittlere Zukunftsfähigkeit	Standardfall, weitere Entwicklung abhängig von Gemeinde- oder Quartiersbedarf und Interesse, Verfügbarkeit von Investoren, Fördermitteln und/oder Möglichkeiten der Querfinanzierung
Attraktiv	Guter Zustand Mittlere Zukunftsfähigkeit	Gut nutzbar, moderate Investitionen ausreichend; solide Nutzungsperspektiven gegeben und prinzipiell realistisch
Sehr attraktiv	Mittlerer Zustand Hohe Zukunftsfähigkeit	Entwicklung lohnt sich → Investitionen sinnvoll, verschiedene Szenarien genau prüfen und gegenrechnen
Ideal	Guter Zustand Hohe Zukunftsfähigkeit	Optimale Ausgangslage → langfristige Investition oder Nachnutzung realistisch, ggf. Behalten + Entwickeln gegenüber Verkauf/Verpachtung priorisieren; oft gute Chancen für Querfinanzierung mit Partnern oder multiple Nutzungskonzepte

6.2.3 Bedarfs- und Sozialraumanalyse

Historisch übernahmen kirchliche Liegenschaften häufig eine zentrale Funktion im Quartier (vgl. 2.6). Damit kirchliche Gebäude auch perspektivisch ein Quartiersmittelpunkt sind, sollten sie aus kirchlicher Sicht vollständig oder in Teilen öffentlich zugängliche Begegnungs-, Gemeinschafts- und Erinnerungsorte bleiben bzw. für zusätzliche neue Akteursgruppen geöffnet werden.

Mit Hilfe der Analyse lassen sich nun die kirchlichen Liegenschaften identifizieren, die einer Veränderungsstrategie folgen sollen und das Potenzial für ein tragfähiges Nutzungskonzept mit Zukunftspotenzial besitzen.

Um wertebasierte, sozialverträgliche und wirtschaftlich tragfähige Nachnutzungsmöglichkeiten zu identifizieren, bietet sich eine Bedarfsanalyse innerhalb

des Quartiers an. Ein hilfreiches Instrument ist eine Bedarfs-/bzw. Sozialraumanalyse. Mit deren Hilfe lassen sich Versorgungsmängel in der Nachbarschaft (z. B. an Kurzzeitpflegeplätzen oder Kinderbetreu-

ungsangeboten) identifizieren und Bedarfe ableiten. Manchmal liegen solche Analysen den Kommunen vor oder Sozialverbände wie Diakonie und Caritas haben diese bereits durchgeführt.

Folgende vier Leitfragen können bei der Bedarfsanalyse auf kirchlicher Seite helfen:

Demografische Daten:
Altersstruktur, Mitgliederzahlen und soziale Zusammensetzung der Gemeinde.
Nutzungsbedarfe:
Welche Aktivitäten und Angebote (Gottesdienste, Veranstaltungen, Bildungsangebote) sind gewünscht?
Räumliche Gegebenheiten:
Wieviel Raum ist ausreichend und funktional für die Bedürfnisse der Gemeinde?
Zukunftsperspektiven:
Welche Entwicklungen sind zu erwarten, die die Nutzung der Gebäude beeinflussen könnten?

6.2.4 Szenarien entwickeln

Auf Basis dieser Informationen können SWOT-Analysen (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) durchgeführt werden. Beispiel für eine SWOT-Analyse:

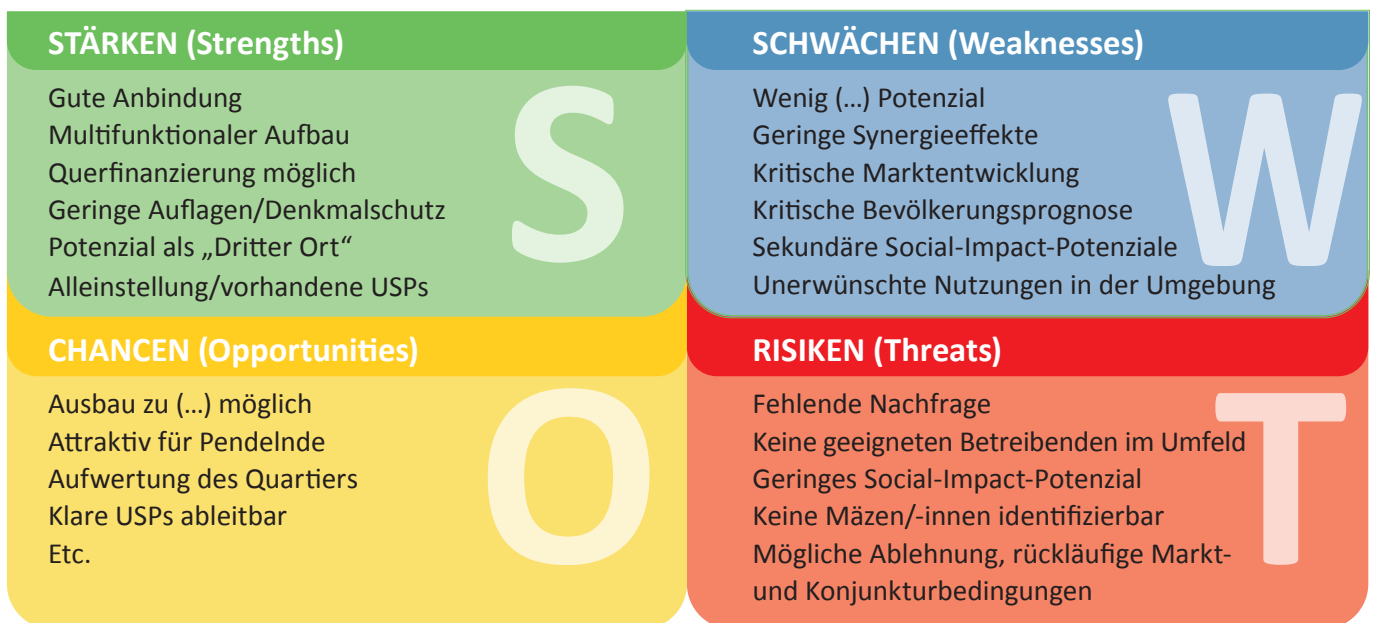


Abbildung 6: Beispielhafte Darstellung einer SWOT-Analyse (Quelle: Johann Weiß)

Daraus ergeben sich auf kirchlicher Seite drei grundsätzliche Handlungsoptionen, die nach dem Prinzip „Erhalt vor Veräußerung“ zu priorisieren sind:

- **Behalten, entwickeln und vermieten** – bevorzugte Option, um Nutzung und Wertschöpfung in kirchlicher Verantwortung zu sichern.

- **Behalten und verwalten** – wenn eine Weiterentwicklung aktuell nicht möglich ist, der Bestand aber erhalten bleiben soll.
- **Verkaufen und entwickeln** (mit oder ohne Erbbaurecht) – nur als letzte Option, wenn eine eigenständige Entwicklung dauerhaft ausgeschlossen ist.

Für die jeweiligen Szenarien empfehlen sich im nächsten Schritt Nutzungskonzepte auszuarbeiten und dabei Erkenntnisse aus den vorausgegangenen Schritten einzubeziehen. Auf diese Weise lassen sich verschiedene Alternativen der Nachnutzung

entwickeln, z. B. Schaffen von Wohnraum unter Erhalt eines Versammlungsraums für die Gemeinde, Umnutzung zur Kita und Vermietung an Diakonie/ Caritas etc.

Für die am vielversprechendsten Alternativen werden grobe Machbarkeitsanalysen erstellt, um die finanziellen Möglichkeiten zu prüfen. (Im nachfolgenden Kapitel finden sich beispielhafte Szenarioanalysen)

Für kirchliche Immobilienbesitzer/-innen, meist Körperschaften öffentlichen Rechts, bieten sich bei der Finanzierung nach aktuellem Stand Vorteile an:



Exkurs: Finanzierungsmodalitäten

Körperschaften des öffentlichen Rechts vs. andere Rechtsformen, z. B. gGmbH



6.3 Exkurs: Analyse typischer Szenarien

Dieser Exkurs skizziert typische Szenarien im Umgang mit kirchlichen Liegenschaften und liefert Werkzeuge für wirtschaftliche Analyse und Entscheidungsfindung.

6.3.1 Szenario 1: Behalten, Entwickeln und Vermieten

Vergleichen von Nutzungskonzepten

Die folgende Übersicht veranschaulicht beispielhaft, wie ein Nutzungskonzept für das Szenario „Behalten, Entwickeln und Vermieten“ aufgebaut werden kann. Es werden verschiedene Nutzungsarten (z. B. Wohnen, Pflege, Kultur, soziale Beratung) gegenübergestellt. Für jede Kategorie lassen sich Flächenanteile, Mieten, Auslastungsziele sowie die daraus resultierenden Erträge und Kosten darstellen.

Die Tabelle dient als erste Orientierung: Sie zeigt, wie sich unterschiedliche Nutzungsbausteine auf die Wirtschaftlichkeit auswirken können. In der Praxis muss sie mit konkreten Daten befüllt und durch Fachleute weiter vertieft werden.

Nutzungskonzept	Flächenanteil (%)	Miete (€/m ² /Jahr)	Ziel-Auslastung (%)	Fläche (m ²)	Jahresrohertrag p.a. (€)	Bewirtschaftungs- und Instandhaltungskosten (€)	Mietausfall (€)	Jahresreinertrag p.a. (€)
Wohnen								
Pflege/ Betreutes Wohnen								
Kultur/ Events								
Soziale Beratung & Quartier								
Summe								

Investitionen und Finanzierung

Die folgende Übersicht verdeutlicht, wie sich bei einem Szenario „Behalten, Entwickeln und Vermieten“ die Investitionen und deren Finanzierung darstellen lassen. Aufgeführt sind typische Kostenblöcke (Bestandserhaltung, Umbau, Baukosten, Nebenkosten etc.), denen Eigenkapital, Fördermittel und der resultierende Finanzierungsbedarf gegenübergestellt werden.

Darüber hinaus zeigt die Tabelle, wie aus dem Jahresreinertrag nach Abzug von Zins- und Tilgungsleistungen eine jährliche Annuität sowie ein möglicher Überschuss oder Fehlbetrag entsteht.

Auch hier gilt: Es handelt sich um eine erste Übersicht zur Veranschaulichung. In der Praxis müssen die einzelnen Positionen mit realen Zahlen hinterlegt und durch Fachleute detailliert geprüft werden.

Investitionen	Betrag (€)
Bestandserhaltung	
Umbau	
Baukosten neue Flächen (DIN 276)	
Baunebenkosten (KG700)	
Außenanlagen	
Reserve	
Gesamtinvestitionen	
- Eigenkapitalanteil	
- Förderzuschüsse/Drittmittel	
Finanzierungsbedarf	
Jahresreinertrag	
- Zinsen p.a.	
- Tilgungen p.a.	
Gesamtannuität p.a.	
Überschuss/Fehlbetrag	

6.3.2 Szenario 2.1: Verkaufen und Entwickeln (mit Erbbaurecht)

Dieses Szenario zeigt, wie eine Kirchengemeinde ihr Gebäude im Erbbaurecht (z. B. 99 Jahre) veräußert und dafür regelmäßige Erbbauzinsen erhält. Zusätzlich können Vereinbarungen zur Nutzung getroffen werden.

Die Tabellen geben eine erste Übersicht über:

- die typischen Investitions- und Finanzierungsposten,
- den Verkaufserlös bzw. die Erbbauzinsen,
- und die Berechnung des jährlichen Erbbauzinses anhand von Bodenwert, Zinssatz und Indexierung.

Sie dienen der Veranschaulichung und sollen zeigen, wie sich Einnahmen und Ausgaben strukturieren lassen. Für die Praxis müssen die Werte durch Fachleute konkret berechnet und rechtlich abgesichert werden.

Typische Investitions- und Finanzierungsposten

Investitionen	Betrag (€)
Bestandserhaltung	
Umbau	
Baukosten neue Flächen (DIN 276)	
Baunebenkosten (KG700)	

Außenanlagen	
Reserve	
+ Finanzierungskosten	
- Förderzuschüsse/Drittmittel	
Gesamtinvestitionskosten	
Erlös aus Exit (Verkauf Gebäude)	
Überschuss/Fehlbetrag	
- Zinsen p.a.	
- Tilgungen p.a.	
Gesamtannuität p.a.	
Überschuss/Fehlbetrag	

Verkaufserlös bzw. die Erbbauzinsen

Zusätzliche Einnahmen	Betrag (€)
Einmaliger Verkaufserlös Gebäude	
Jährlicher Erbbauzins	

Verkaufserlös bzw. die Erbbauzinsen

Parameter	Wert
Bodenwert (ohne Gebäude)	
Erbbauzins-Satz (nominal)	
Indexierung p.a. (Verbraucherindex)	

Formel: Erbbauzins im Jahr = Bodenwert × Erbbauzinssatz × (1 + i)^(t-1), (i = Indexsteigerung pro Jahr)

6.3.3 Szenario 2.2: Verkaufen und Entwickeln (**ohne** Erbbaurecht)

Wird das Gebäude ohne Erbbaurecht verkauft, ändern sich die Rahmenbedingungen deutlich:

- Die Gemeinde erhält einen einmaligen Verkaufserlös, aber keine Erbbauzinsen.
- Die langfristige Einflussmöglichkeit auf die Nutzung entfällt weitgehend.

Um dennoch bestimmte Ziele zu sichern, kann eine Nutzungsbestimmungsvereinbarung abgeschlossen werden (z. B. Zweckbindung für soziale oder kulturelle Nutzung, Erhalt architektonischer Merkmale).

- Damit bleibt die Gemeinde auch nach dem Verkauf in gewissem Umfang steuernd eingebunden.
- Allerdings ist der Einfluss deutlich schwächer als beim Erbbaurecht, da die Eigentumsrechte vollständig übergehen.

Fazit: Ohne Erbbaurecht ist der finanzielle Zufluss kurzfristig höher, die Gemeinde gibt aber langfristige Steuerungsmöglichkeiten auf. Eine Nutzungsbestimmungsvereinbarung kann hier zumindest einen Teil der inhaltlichen Ziele sichern.

6.4. Entscheidungsvorbereitung & Kommunikation



Wie fassen wir die Ergebnisse so zusammen, dass eine tragfähige Entscheidung möglich ist – und wie kommunizieren wir diese nachvollziehbar und wertschätzend nach innen und außen?

Am Ende des Bewertungsprozesses steht nicht nur die fachlich richtige Entscheidung, sondern auch deren Vermittlung und Absicherung. Gerade bei Sakralgebäuden ist es entscheidend, Entscheidungen verständlich zu begründen, intern wie extern

abzustimmen und zugleich die damit verbundenen emotionalen Prozesse zu begleiten.

Eine gute Entscheidungsvorbereitung umfasst daher drei Dimensionen:

Sachlich –

die Ergebnisse aus den Bewertungs- und Szenarienprozessen in einer klaren und nachvollziehbaren Entscheidungsvorlage zusammenfassen.

Strategisch –

rechtzeitig klären, wer in welchem Umfang einzubinden ist (Gremien, Gemeinde, Partner/-innen, Öffentlichkeit).

Pastoral-sozial –

den unvermeidbaren Wandel aktiv begleiten, etwa durch Kommunikations- und Beteiligungsformate, die Raum für Fragen, Trauer und neue Perspektiven eröffnen.



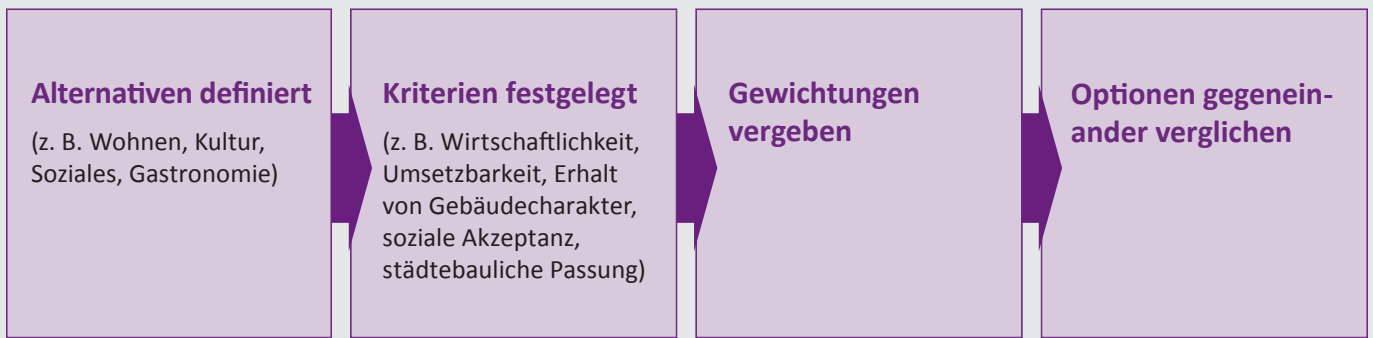
Exkurs: Multikriterielle Entscheidungsverfahren

In Transformationsprozessen von Sakralgebäuden treffen unterschiedliche Erwartungen und Interessen aufeinander – von Gemeindemitgliedern über Investor/-innen bis hin zu Denkmalpflege oder Kommune. Entscheidungen sind oft konfliktbehaftet und können ins Stocken geraten, wenn keine transparente Vorgehensweise gewählt wird.

Ein Instrument, um diese Vielfalt an Perspektiven strukturiert einzubeziehen, ist die Anwendung sogenannter multikriterieller Entscheidungsverfahren

(MCDA). Sie ermöglichen, verschiedene Nachnutzungsoptionen anhand klarer Kriterien miteinander zu vergleichen und daraus eine Rangfolge zu entwickeln.

Als Beispiel zeigt die Methode PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation), wie unterschiedliche Szenarien systematisch bewertet werden können. Dabei werden:



Das Ergebnis ist eine transparente Rangfolge, die nachvollziehbar macht, welche Optionen im Gesamtergebnis am tragfähigsten sind. Multikriterielle Ansätze wie PROMETHEE sind keine Pflicht, aber sie können eine wertvolle Option sein, wenn viele Inter-

essen unter einen Hut gebracht werden müssen. Sie machen Entscheidungen nachvollziehbar, verringern Konfliktpotenzial und helfen, tragfähige Lösungen transparent zu begründen.

6.4.1 Instrument 1: Entscheidungsvorlage für die kirchliche Seite

Die Entscheidungsvorlage dient als kompakte Zusammenfassung aller relevanten Informationen für das entscheidungsbefugte Gremium.

Bestandteil	Inhalt/Beispiel
Kurzbeschreibung	Welches Gebäude, welche Ausgangslage
Szenarienübersicht	2 bis 3 Alternativen mit den wichtigsten Kennzahlen (Social Impact, Kosten, Erträge)
Empfehlung	Begründete Auswahl einer favorisierten Option
Risiken & Chancen	Übersicht, was die Entscheidung stärken oder schwächen könnte
Nächste Schritte	Zeitplan, Partner/-innen, weitere Prüfungen

6.4.2 Instrument 2: interner Kommunikationsplan

Ein Kommunikationsplan hilft, die richtige Botschaft zur richtigen Zeit an die richtigen Adressat/-innen zu bringen.⁴ (vgl. auch 2.3)

Zielgruppe	Kernbotschaft	Kanal/Format	Zeitpunkt
Gemeinde/Öffentlichkeit	Warum Veränderung notwendig ist, wie Bindungen gewahrt bleiben	Gemeindeversammlung, Infoflyer, Website	Frühzeitig, begleitend
Kirchliche Gremien	Entscheidungsgrundlage, Szenarienvergleich	Sitzung, Beschlussvorlage	Vor Entscheidung
Investor/-innen/Banken	Social Impact + Wirtschaftlichkeit als Asset	Dossier, Gespräche	Parallel zu Entscheidungsfindung
Mitarbeitende/Engagierte	Welche Rolle sie spielen, wie sie eingebunden werden	Workshops, interne Kommunikation	Kontinuierlich

6.4.3 Instrument 3: „Trauerfahrplan“ für die kirchliche Seite

Veränderungen bei Sakralgebäuden sind emotional. Ein „Trauerfahrplan“ schafft Raum, dies anzuerkennen und konstruktiv zu begleiten.

Phase	Inhalt
Ankündigung	Offen und transparent erklären, warum ein Wandel notwendig ist
Verabschiedung	Rituale, Gottesdienste, Veranstaltungen, die das Loslassen ermöglichen
Neuanfang	Gemeinsame Eröffnung oder Einweihung der neuen Nutzung als Fest der Gemeinde
Begleitung	Angebote für Dialog und Beteiligung während der Umsetzung

Durch eine Kombination aus klarer Entscheidungsgrundlage, strategischer Kommunikation und pastoraler Begleitung entsteht Akzeptanz und

Vertrauen. So wird die Entscheidung nicht nur getroffen, sondern auch getragen – von Gemeinde, Partnern und Öffentlichkeit.

⁴ Neben der internen Abstimmung ist auch die Zusammenarbeit mit externen Akteur/-innen wichtig – dazu zählen neben der o. g. Denkmalpflege bspw. die Stadt- und Kommunalplanung, insbesondere im Hinblick auf die Einbindung in die soziale Infrastruktur und die Nutzungsentwicklung im Quartier sowie das Quartiersmanagement und lokale Initiativen, die als Vermittler zwischen Gemeinde, Bewohnerschaft und möglichen Projektpartner/-innen fungieren können.



7. Schritt 3: Aus projektentwicklerischer Sicht: Detaillierung der Ankaufsprüfung und vor allem der Nutzungsaspekte



Abbildung 7: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht (Quelle: Nicola Halder-Hass)

Die in der Grundlagenermittlung beschriebenen Besonderheiten werden je nach kirchlicher Liegenschaft und Aufgabenstellung in unterschiedlichen Detailtiefen bezogen u. a. auf die Tragfähigkeit des Nutzungskonzepts, die Baukosten, die Finanzierbarkeit und zeitliche Entwicklungsperspektive gewichtet.

Aus immobilienwirtschaftlicher Sicht ist entscheidend, welche kirchliche Liegenschaft projektiert werden soll. Pfarrhäuser für Wohnen oder Gemeindezentren für soziale Nutzungen zu revitalisieren, stellt die Projektentwicklung vor weniger große Herausforderungen als die Transformation von Kirchen.

Viele kirchliche Liegenschaften bildeten in vielen Stadtteilen und Quartieren baulich wie funktional den Mittelpunkt und dienten über Jahrhunderte hinweg als Anlauf- und Begegnungsorte. Für Projektentwickler/-innen sollten daher die zukünftigen Nutzenden bei der Prüfung in dem Vordergrund stehen. Eine stadträumliche, quartiersbezogene, soziale und nutzungsbezogene Prüfung kann zeigen, welche Bedarfe am Standort bereits durch andere quartiersbezogene Orte und Akteur/-innen gut abgebildet werden, wo es Optimierungsbedarf gibt und wofür es vielleicht schon ein Überangebot gibt, um so ein passgenaues Nutzungskonzept in Abstimmung auf die gebäudetypologischen Qualitäten für die kirchliche Liegenschaft zu entwickeln.

Viele Kirchengebäude und insbesondere die Nachkriegskirchengebäude sind stark sanierungsbe-

dürftig und fordern hohe Investitionssummen. Die Herausforderung liegt in der Finanzierbarkeit und wirtschaftlichen Tragfähigkeit, wenn soziale und Impact-orientierte Nutzungen, hohe Baukosten, unterschiedliche Gebäudetypen und überschaubare Mieterträge kombiniert werden müssen. Eine Lösung kann darin liegen, dass neben dem Kirchengebäude weitere Liegenschaften, wie z. B. Pfarrhäuser in die Projektentwicklung miteinbezogen werden, um über die Summe der Maßnahmen eine Kompensation der Kosten für das Kirchengebäude zu ermöglichen.

Ein wesentlicher Baustein bei der Projektentwicklung von Kirchengebäuden ist auch der Umgang mit dem Denkmal und die Beantwortung u. a. folgender Fragen: Wie kann der Großraum in der Kirche erhalten werden? Wie kann die historische Beleuchtungs- und Lichtinszenierung weiterhin lesbar sein? Wie können baufeste Ausstattungen weitergenutzt werden?

Entscheidend für Projektentwickler/-innen ist der Faktor Zeit. Je intensiver die kirchliche Seite ihren innerkirchlichen Prozess vollzogen hat und je klarer sie die Rahmen setzt und Fragen beantworten kann, desto besser können Projektentwickler/-innen in den weiteren Prozess einsteigen. Stellen sie fest, dass die kirchliche Seite sich noch im Findungsprozess befindet und sie diesen Prozess zeitlich nicht greifen können, werden sie ggf. eher Abstand nehmen, da sie wirtschaftlich agieren müssen.



8. Schritt 4: Kirche im Prozess: Kirchliche und projektentwicklerische Belange zusammengedacht

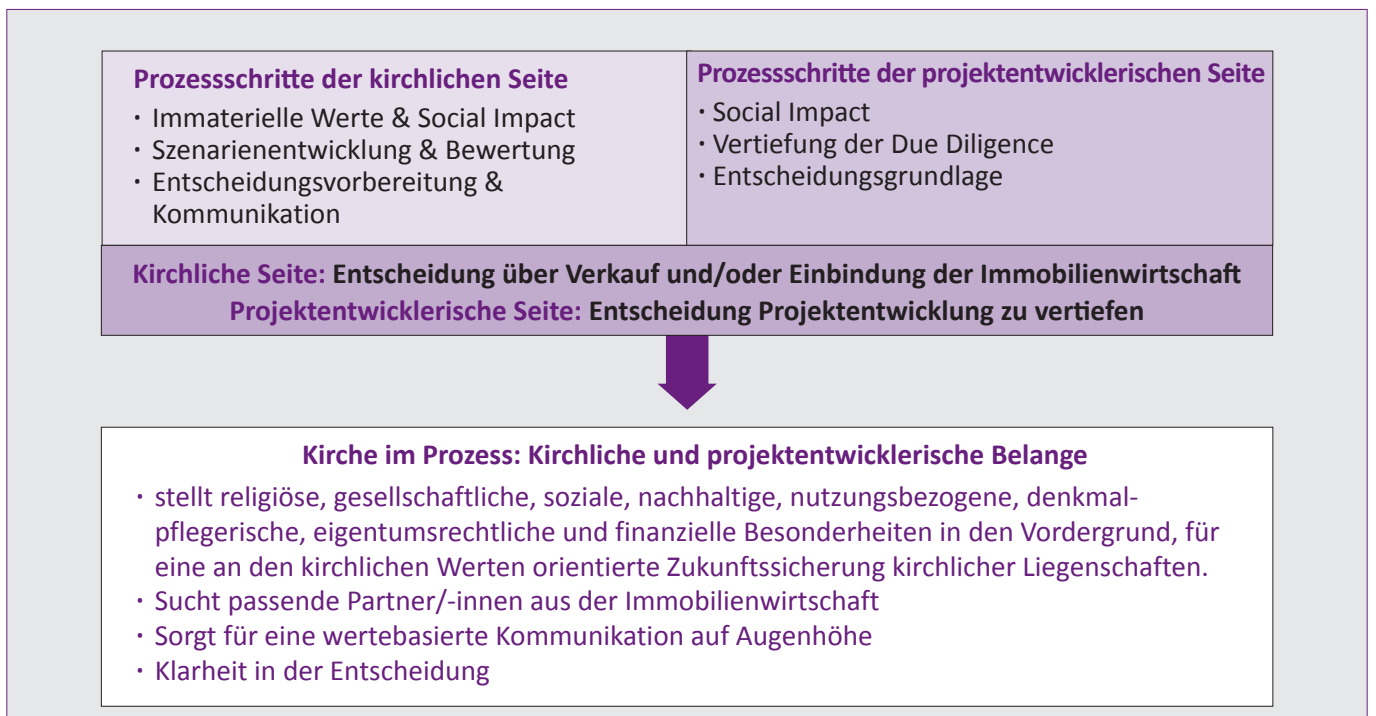


Abbildung 8: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht (Quelle: Nicola Halder-Hass)

Damit kirchliche Gebäude auch perspektivisch ein Quartiersmittelpunkt sind, sollten sie aus kirchlicher Sicht vollständig oder in Teilen öffentlich zugängliche Begegnungs-, Gemeinschafts- und Erinnerungsorte bleiben bzw. für zusätzliche neue Akteursgruppen geöffnet werden.

Ein Transformationsprozess für kirchliche Liegenschaften sollte deshalb das unmittelbare Umfeld stets aus sozialen und Impact-orientierten Perspektiven betrachten. Auf dieser Grundlage kann im partnerschaftlichen Dialog zwischen kirchlichen Akteur/-innen und Projektentwickler/-innen eine

Lösung entstehen, die sozial verträglich, ökonomisch tragfähig und ökologisch sinnvoll ist.

Damit ein Kirchengebäude auch nach der Transformation (ganz oder in Teilen) als öffentlicher Gemeinschafts-, Begegnungs- und Erinnerungsort erhalten bleibt, sollten bereits in der Konzeptions- und Entscheidungsphase mögliche Kompensationsmechanismen identifiziert werden. Diese können erforderlich sein, um das Spannungsfeld zwischen hohen Baukosten und geringeren Mieterträgen, das mit sozial- und impactorientierten Nutzungen oft einhergeht, auszugleichen. Es eröffnet zugleich auch neue Möglichkeiten für gesellschaftliche und politische Förderung, da soziale, kulturelle und ökologische Mehrwerte zunehmend als förderwürdige Wirkungsfaktoren anerkannt werden.

Grundsätzlich gilt: Während Projektentwickler/-innen auf langfristige Wirtschaftlichkeit und stabile Vermietungsstrukturen angewiesen sind, kann die kirchliche Seite durch das Einbringen zusätzlicher Liegenschaften zur finanziellen Balance beitragen. Solche Liegenschaften – etwa weitere Gebäude im Quartier, auf Bezirksebene oder im Verbund mit anderen Kirchengemeinden – können als Kompensationsflächen dienen und so die Umnutzung einzelner Kirchengebäude ermöglichen, ohne deren öffentliche oder identitätsstiftende Funktion aufzugeben.



9. Findungsprozess zwischen Kirche und Projektentwickler/-in

Die Transformation von kirchlichen Liegenschaften ist ein aktuelles Thema, das sowohl Kirchen als auch Kommunen, Länder und den Bund vor vielfältige Herausforderungen stellt. Zahlreiche Institutionen beschäftigen sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit diesem Prozess. Sie eint das gemeinsame Ziel, geordnete Verfahren zu entwickeln – innerhalb der Kirche und im Austausch mit Projektentwickler/-innen.

«Kirche im Prozess» ist ein bewusst gewählter Titel, aus dem sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

1. Kooperative und verlässliche Strukturen zwischen Kirche und Projektentwickler/-innen auf Augenhöhe schaffen – Vertrauen aufbauen, gemeinsame Werte definieren und damit im Sinne eines Social Impact Investments Mehrwert und positiven Impact auf vielen Ebenen ermöglichen.

Das bedeutet, dass Projektentwickler/-innen umfassende Informationen zu Gebäuden, Standorten und Akteursstrukturen sowie verbindliche Absprachen und klare Verantwortlichkeiten auf Seiten der Kirchengemeinde benötigen. Für die Kirchenseite ist ein klares Bekenntnis der Investor/-innen zu finanzieller Solidität, Haltung und gemeinsamen Werten erforderlich. Ein solches Bekenntnis legen beispielsweise die Unterzeichner/-innen des ICG-Kodex für Social Impact Investing ab: Er legt die grundlegenden Prinzipien verantwortungsvoller, Impact-orientierter Immobilieninvestitionen fest und bietet Leitlinien für transparente Zusammenarbeit, faire Beteiligung und nachhaltige Wertschöpfung.

Das bedeutet auch, gemeinsam die für die Entscheidung notwendigen Informationen (z. B. Bauschäden, technischer Gebäudezustand, Markt- und Standortbewertung unter Berücksichtigung der gebäudespezifischen Besonderheiten (vgl. 5.2) zu erarbeiten, Bedarfe zu bestimmen, Risiken zu analysieren, Potenziale zu identifizieren, Ressourcen und Kompensationen zu ermitteln sowie die Erkenntnisse abzuwägen und gemeinsam zu bewerten. Kompromissbereitschaft kann den Entwicklungsprozess unterstützen, wenn wirtschaftliche Berechnungen und finanzielle Mindestrenditen zu neuen Nutzungskonzepten führen, die über die rein sakrale Nutzung hinausgehen. Wichtig ist dabei, auch die Zeit im Blick zu behalten, denn eine Projektentwicklung, die zu lange in der „Phase 0“ – der vorbereitenden Konzeptionsphase, in der Ideen, Bedarfe und Ziele abgestimmt werden – verweilt, kann unwirtschaftlich werden.

2. Akteursnetzwerk im Quartier identifizieren, Potenziale erkennen, Akteursplattform aufbauen, bei Bedarf Stadtgesellschaft einbeziehen.

Die Gespräche in der Fokusgruppe haben gezeigt, dass es aktuell noch schwierig ist, dass sich Kirche und Projektentwickler/-innen „finden“. Eine entsprechende Plattform fehlt. So treten Kirchengemeinden und Projektentwickler/-innen häufig an evangelische und katholische Verbände für Immobilienentwicklung heran und fragen nach geeigneten Partner/-innen. Dabei werden die empfohlenen Projektentwickler/-innen von den Verbänden unter anderem aufgrund ihrer Referenzliste sowie ihres wertebasierten Handelns ausgewählt. Kirchengemeinden wiederum arbeiten derzeit überwiegend mit lokalen oder regionalen Akteur/-innen zusammen.

Der Weg, passende Partner/-innen zu finden, ist vielfältig. Kirchen können in ihrem internen Prozess dezidiert Vorgaben für eine Gebäudetransformation festlegen. In dieser frühen Phase der Projektentwicklung ist entscheidend, wer in Vorleistung gehen muss bzw. kann, um beispielsweise eine gebäudespezifische Analyse des Quartiers und des Kontexts zu erstellen, die als Grundlage für das weitere Verfahren dient. Dabei sind die beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen eine besondere Herausforderung für die Kirchen.

Der ICG Impact Hub, der 2026 gelauncht wird, kann dabei als zentrale Matching-Plattform sowie als Projekt- und Ideenbörse dienen. Er bringt kirchliche Projekte, Investor/-innen und Berater/-innen zusammen, um Social Impact Investing im Bereich kirchlicher Immobilien systematisch zu fördern, Kooperationen zu initiieren und relevante Stakeholder zu vernetzen

3. Interessensbekundungsverfahren als Möglichkeit für beide Seiten perfekte Partner/-innen zu finden.

Nachdem die Vorgaben festgelegt sind, können Kirchen ein Interessensbekundungsverfahren oder eine Konzeptvergabe starten, um zu schauen, welche Idee und welche Projektentwickler/-innen am besten zur Kirchengemeinde passen. Das Vergabeverfahren können externe Dienstleister/-innen organisieren, die das Vergabeverfahren für die Kirche durchführen und beraten. Oder aber das Verfahren erfolgt eigenständig durch die Kirche selbst, wenn entsprechende Expertise im Haus vorhanden ist, sei es lokal auf unteren Ebenen oder gebündelt auf höheren Entscheidungsebenen.

Alternativ kann die Kirche mit der Liegenschaft direkt auf Projektentwickler/-innen zugehen. Dies kann gelingen, wenn die Kirchengemeinde den in 3.1 beschriebenen Entscheidungsprozess durchlaufen hat und sich nicht mehr im jahrelangen Findungsprozess befindet. Dann kann für Projektentwickler/-innen das Risiko einer wirtschaftlichen Vorleistung eingegrenzt werden und Projektentwickler/-innen können ihre Expertise für die Analyse von Liegenschaften und Quartieren nutzen und zugleich die Kosten tragen. Dieser Weg kann die Kirche entlasten, erfordert jedoch im Vorhinein eine sorgfältige Auswahl der potenziellen Projektentwickler/-innen. Die Projektentwickler/-innen benötigen wiederum eine Grundsatzentscheidung der Kirche, dass die Liegenschaft transformiert wird, um kirchliche Liegenschaften zu prüfen. Darüber hinaus müssen klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (insbesondere seitens der Kirche) festgelegt werden, damit für beide Seiten eine vertrauensvolle Kooperationsbasis entsteht und sowohl Ablauf- als auch Aufbaustrukturen effizient gestaltet werden können.



10. Perspektiven

Der Transformationsprozess von kirchlichen Liegenschaften ist eine große Herausforderung. Oft ist er von den Gemeinden selbst gar nicht gewollt: Viele Menschen wünschen sich, dass ihre Kirche bleibt „wie sie immer war“.

Doch trotz dieser Spannung gibt es fast immer gangbare Wege und Lösungen. Sie entstehen dort, wo die emotionale Bindung ernst genommen wird, wo systematisch alle Optionen geprüft werden und wo professionell gegenüber Geldgeber/-innen, Investor/-innen, Partner/-innen – und nicht zuletzt gegenüber der Öffentlichkeit – agiert wird. Nur so lassen sich tragfähige Lösungen entwickeln, die sowohl wirtschaftlich realistisch als auch gesellschaftlich akzeptabel und sinnstiftend sind.

Die Zukunft kirchlicher Liegenschaften liegt in der Verbindung von Werten, Wirkung und Wirtschaftlichkeit. Ihre Transformation eröffnet die Chance, die Sinn- und Wertebasis kirchlicher Arbeit mit den Instrumenten moderner Immobilienentwicklung und sozialer Wirkung zu verbinden. Social Impact Investing schafft hierfür den verbindenden Rahmen. Es ermöglicht, wirtschaftliche Tragfähigkeit und gesellschaftliche Wirkung nicht als Gegensätze, sondern als wechselseitige Verstärker zu verstehen.

Entscheidend ist, den Transformationsprozess aktiv zu gestalten: zuerst durch Akzeptanz, dann durch erste Überlegungen und schließlich in einem professionell begleiteten Prozess. Unser Fahrplan will dabei helfen – als Orientierung, die Sicherheit gibt und zugleich sicherstellt, dass die Verantwortlichen vor Ort die Führung behalten. Er zeigt, wie Struktur, Werteorientierung und Wirkung zu einem gemeinsamen Prozess werden können. Entscheidend ist, den Transformationsprozess aktiv zu gestalten: durch Offenheit für neue Partnerschaften und ein professionelles Vorgehen, das Vertrauen schafft.

Wo kirchliche Haltung auf Impact-orientiertes Investment trifft, entstehen zukunftsfähige Lösungen – Lösungen, die spirituelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Dimensionen integrieren. Sie machen sichtbar, dass Wandel nicht Verlust bedeutet, sondern Gestaltung: von Räumen, Beziehungen und Sinnzusammenhängen.

Um diesen Transformationsprozess konkret zu unterstützen, hat der ICG Round Table Sakralbau neben dieser Praxishandreichung weitere Instrumente entwickelt, die den Brückenschlag zwischen Kirche, Immobilienwirtschaft und Social Impact Investing erleichtern (vgl. 11).

Fortführung des Netzwerks

Das aus dem Round Table Sakralbau hervorgegangene Netzwerk wird nach Abschluss der Social-Impact-Investing-Initiative unter neuem Dach fortgeführt und stetig erweitert. Es vereint Akteur/-innen aus Kirche, Denkmalpflege, Stadtentwicklung und Immobilienwirtschaft, um den Transformationsprozess kirchlicher Liegenschaften auch über SII 3.0 hinaus voranzutreiben.

Der Round Table Sakralbau hat gezeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Kirche und Immobilienwirtschaft nur mit einer gemeinsamen Mission und Wertebasis funktionieren kann. Das ICG-Handbuch für eine neue Immobilienwirtschaft nimmt diesen Gedanken auf und zeigt, dass der Haltung und den Werten der Akteur/-innen eine besondere Rolle zukommt. Der Kodex zum Social Impact Investing «Werte. Sinn. Wirkung» repräsentiert die Haltung und die Verpflichtung derjenigen, die im unternehmerischen Kontext und in Projekten auch soziale und gesellschaftliche Ziele verfolgen und an diesem Praxisleitfaden mitgearbeitet haben. Im ersten Halbjahr 2026 wird im Rahmen der Initiative ein neues Scoring-Modell für Social Impact Investing von Quartieren vorgestellt, das die verschiedenen Nutzungsklassen sozialer Impact-Projekte umklammert und integriert als Quartier abbildet.

Das *Institut für Corporate Governance (ICG)* dankt allen Beteiligten für Ihren wertvollen Beitrag. Wir blicken optimistisch in die Zukunft und sind überzeugt, dass die richtigen Maßnahmen heute den Lebensraum von morgen positiv gestalten werden.

SIND SIE MIT DABEI?

DANN MELDEN SIE SICH GERNE BEI UNS!



Social Impact Investing-Initiative

SII Kodex



SII-Wertekodex



Wirksamkeit (Social Impact)



Gemeinschaft



Diversität



Verantwortung



Integrität



Transparenz



Dialog



11. Praxishilfen und -beispiele sowie weiterführende Literatur

Weitere Instrumente und Praxishilfen stellt der ICG Round Table Sakralbau online zur Verfügung:

- **Ergänzende Kriterien für das ICG-Scoring-Modell:** Spezifische Impact-Kriterien für Sakralbauten auf Basis des ICG-Scoring-Modells für Asset-Klassen auf Basis der Klasse Quartier wurden mit Stakeholder/-innen abgestimmt. <https://icg-institut.de/de/social-impact-investing-handbuch/>
- **Informationsmemorandum für kirchliche Liegenschaften:** Eine strukturierte Vorlage zur Erstellung von Entscheidungsunterlagen im Stil eines Immobilien-Exposés bietet eine gemeinsame Grundlage für Gespräche zwischen kirchlichen Akteur/-innen, Investor/-innen und Partner/-innen. <https://icg-institut.de/de/sii-initiative/studien/>
- **Ergänzend** bieten Publikationen von Baukultur Nordrhein-Westfalen sowie die Plattform Zukunft – Kirchen – Räume praxisnahe Einblicke in mehr als 100 Beispiele für Kirchenumnutzungen:
- **Baukultur NRW (Hrsg.) (2021):** Kirchenumbau. Kirchengebäude erhalten, anpassen und umnutzen. Themenheft Nr. 3, Gelsenkirchen: Baukultur NRW. Frei als PDF auf der Seite von Baukultur NRW erhältlich: Magazin Kirchenumbau: <https://baukultur.nrw/publikationen/magazin-kirchenumbau/>
- **Baukultur NRW/Zukunft – Kirchen – Räume (Hrsg.) (2023):** Zukunft – Kirchen – Räume. Kirchengebäude erhalten, anpassen und umnutzen. Düsseldorf: Baukultur NRW. Informationen & Materialien online verfügbar unter: <https://www.zukunft-kirchen-raeume.de/>

Weiterführende und interdisziplinäre Beiträge zur Sakralraumtransformation bietet die Buchreihe Sakralraumtransformationen der DFG-Forschungsgruppe 2733: „Sakralraumtransformation. Funktion und Nutzung religiöser Orte in Deutschland“ (TRANSARA):

- **Gerhards, Albert (Hrsg.) (2022):** Kirche im Wandel. Erfahrungen und Perspektiven. Sakralraumtransformationen, Bd. 1, Münster: Aschendorff.
- **Menzel, Kerstin/Deeg, Alexander (Hrsg.) (2023):** Diakonische Kirchen(um)nutzung. Sakralraumtransformationen, Bd. 2, Münster: Aschendorff.
- **Bienert, Sven/Weiß, Johann/Dürr, Marius S. (Hrsg.) (2025):** Immobilie Kirche. Umnutzungsstrategien im Zusammenspiel von Architektur, Baukultur, Quartier und Ökonomie. Sakralraumtransformationen, Bd. 3, Münster: Aschendorff.

→ **Online verfügbar unter:** https://www.transara.uni-bonn.de/de/publikationen_oder (Link)

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften (Quelle: Nicola Halder-Hass)	11
Abb. 2: Kircheninterner Prozess (Quelle: Nicola Halder-Hass, Jannika Lange, Oliver Rose)	18
Abb. 3: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht (Quelle: Nicola Halder-Hass)	22
Abb. 4: Grundlagenermittlung für kirchliche Liegenschaften (Quelle: Nicola Halder-Hass)	24
Abb. 5: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht (Quelle: Nicola Halder-Hass)	28
Abb. 6: Beispielhafte Darstellung einer SWOT-Analyse (Quelle: Johann Weiß)	33
Abb. 7: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht (Quelle: Nicola Halder-Hass)	40
Abb. 8: Handlungsfahrplan für kirchliche Liegenschaften aus kirchlicher und projektentwicklerischer Sicht zusammengedacht (Quelle: Nicola Halder-Hass)	42



Governance in Real Estate
www.icg-institut.de