



■ KURZSTUDIE

WIRKUNGSÖKOsysteme FÜR KIRCHLICHE UMNUTZUNGEN

ELYSEE

| SOMMER 2025 |

WIRKUNGSÖKOsysteme BELEBEN KIRCHLICHE IMMOBILIEN INHALTLICH UND WIRTSCHAFTLICH

Präambel

Die wirtschaftlichen Herausforderungen im Bereich kirchlicher Immobilien und die zunehmend erforderliche Betrachtung von Verwertungsoptionen stellen die Beteiligten aller kirchlichen Ebenen vor große fachliche und emotionale Herausforderungen.

Diese Kurzstudie zeigt mit dem Ansatz immobilienbezogener Wirkungsökosysteme einen Weg auf, der vielfältige Umnutzungen unterstützt und der dabei das bestehende soziale Umfeld kirchlicher Immobilien berücksichtigt. Wirkungsökosysteme bestehen aus zueinander passenden komplementären Akteuren, die gemeinsam ein Interesse an der Wirkung der Immobilie haben und dazu beitragen.

Kernaussagen dieses Dokuments

Immer mehr Bistümer und Landeskirchen müssen Immobilienkosten reduzieren. Die Portfoliostruktur und die Verwertungsoptionen sind in allen Institutionen ähnlich. Es gibt inzwischen vielfältige Umnutzungsbeispiele kirchlicher Immobilien. Umnutzungsprogramme kirchlicher Immobilien laufen schon oder stehen bevor. Für kirchliche Immobilien gibt es zwölf wesentliche Umnutzungsszenarien.

Ein Wirkungsökosystem vereint Akteure, die gemeinsam Wirkung erzielen und...

- ermöglicht erst Kultur- und Begegnungsorte
- schafft inhaltlich-wirtschaftlichen Erfolg von Innovationsorten
- macht den besonderen Charakter von Coworking Spaces aus

Kirchliche Umnutzungsprogramme können von Erfahrungen aus der Immobilienwirtschaft profitieren, ohne dass das kirchliche Wertesystem beeinträchtigt wird.



Umnutzungsbeispiel: Co-Working Space „digitalCHURCH“
Ehemalige Kirche St. Elisabeth, Aachen

■ INHALTSVERZEICHNIS

AUSGANGSSITUATION

Herausforderung kirchliche Immobilien	05
Beispiele von erfolgten Umnutzungen	08
Die zwölf wesentlichen Umnutzungsszenarien	10

WIRKUNGSÖKOSYSTEME

Methodische Erklärung	13
Muster und Projektbeispiele	14

MÖGLICHE UNTERSTÜTZUNG

Zusammenarbeitsfelder	20
-----------------------	----

IMMER MEHR BISTÜMER
UND LANDESKIRCHEN
MÜSSEN IMMOBILIEN-
KOSTEN REDUZIEREN

Initiativen für Immobilienreformen werden derzeit diskutiert bzw. sind teilweise in der Umsetzung

Ziel

Verringerung des Bestandes
(in der Eigentümerschaft unterschiedlicher kirchlicher Ebenen)

- Um finanzielle Engpässe zu verringern
- Um Freiraum für pastorale Aufgaben zu gewinnen

Vorgehen

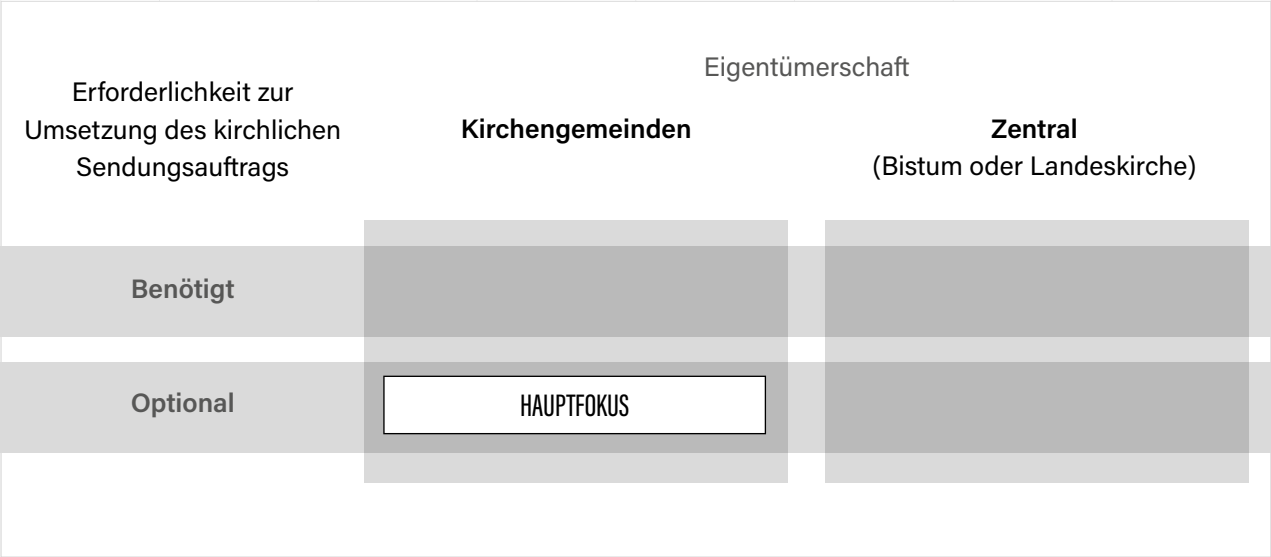
Partizipativer Prozess mit Vor-priorisierung auf der Ebene der Kirchengemeinden

- Unterscheidungsverfahren in zwingend benötigte und optionale Immobilien durch die Gemeinden
- Einordnung „Benötigt“: zwingend erforderlich zur Umsetzung des kirchlichen Sendungsauftrags
- Einordnung „Optional“: nicht zwingend erforderlich zur Umsetzung des Sendungsauftrags

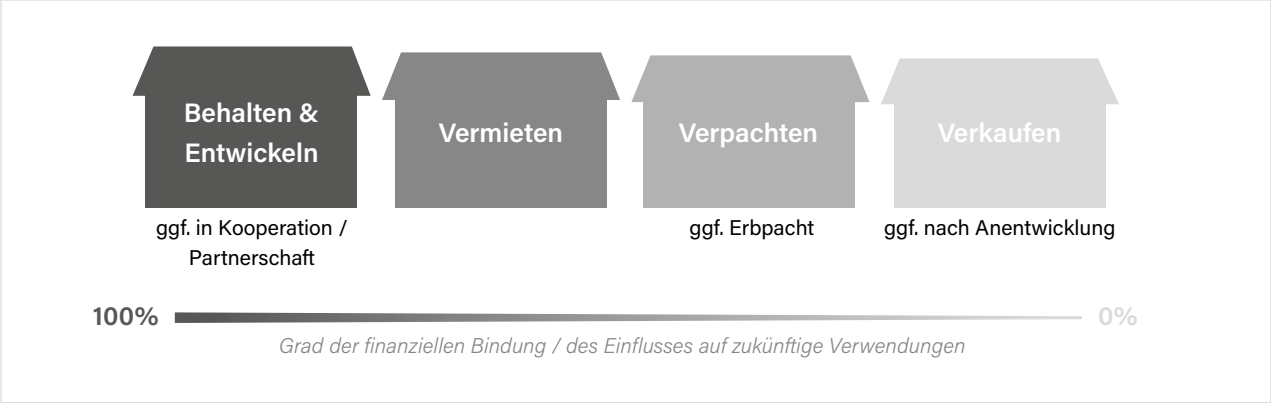
Zentrale Prozesssteuerung

- Unterstützungsangebote für die Gemeinden (u.a. Prozessbegleitung, geistliche Begleitung, Supervision, Coaching, Kalkulationstool zur Wirtschaftlichkeit, Exposés, Kommunikationsvorlagen)
- Analyse und Konsolidierung der Verwertungsoptionen, ggf. mit Berücksichtigung übergeordneter Belange
- Klärung des Zeitrahmens für die weitere Verwendung von optionalen Immobilien

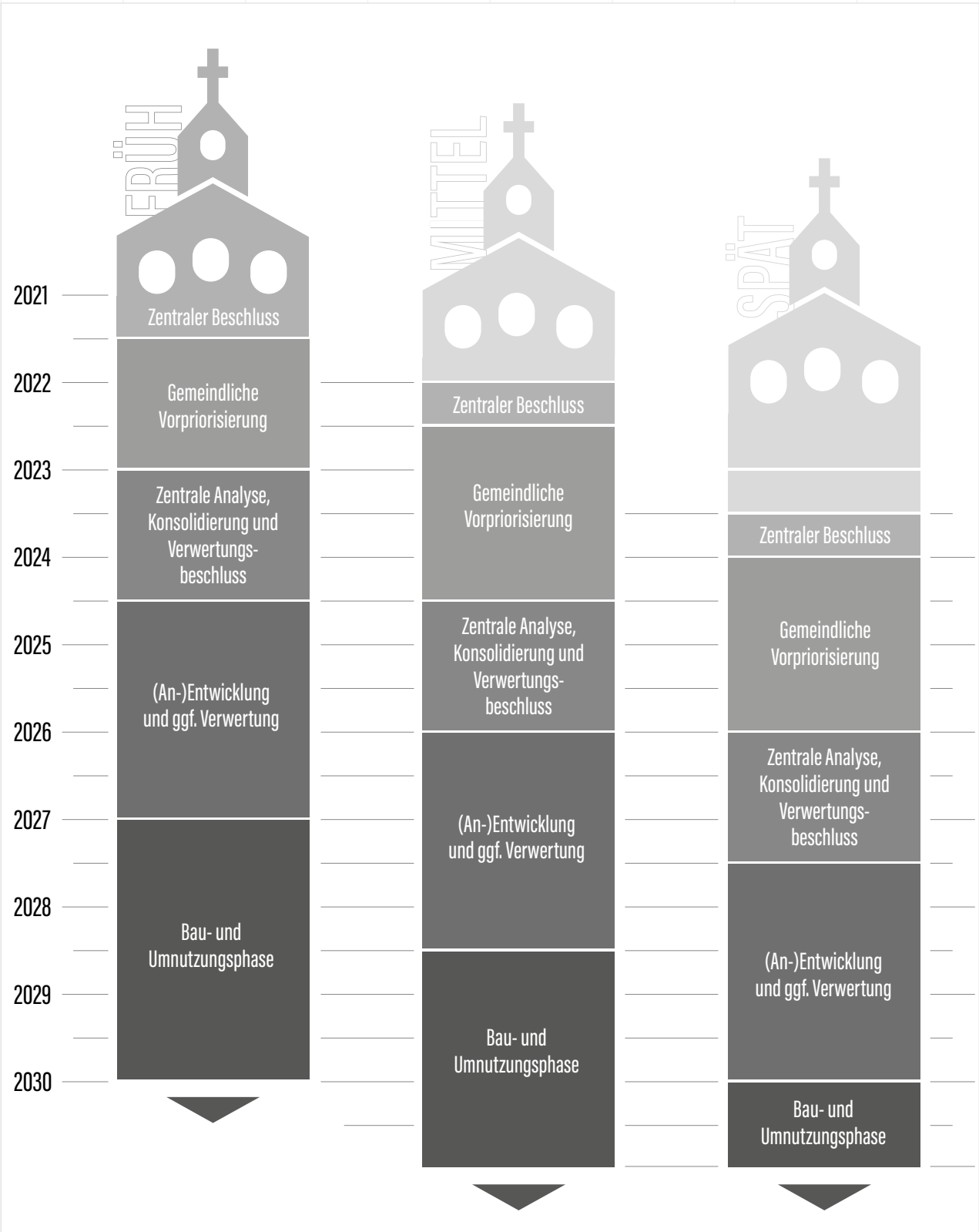
DIE PORTFOLIOSTRUKTUR UND DIE VERWERTUNGSOPTIONEN SIND IN ALLEN INSTITUTIONEN ÄHNLICH



VERWERTUNGSOPTIONEN FÜR OPTIONALE IMMOBILIEN



UMNUTZUNGSPROGRAMME KIRCHLICHER IMMOBILIEN LAUFEN SCHON ODER STEHEN BEVOR



ES GIBT INZWISCHEN VIELFÄLTIGE UMNUTZUNGSBEISPIELE KIRCHLICHER IMMOBILIEN



KUNSTAUSSTELLUNG UND -MESSEN
PROFANIERTE KIRCHE ST. AGNES
BERLIN



KULTUR- UND BILDUNGSZENTRUM
EHMALIGES KLOSTER
VOLKENRODA



RESTAURANT
EHMALIGE MARTINI-KIRCHE
BIELEFELD

HOTEL
EHMALIGE FRANZISKANERKIRCHE
MECHELEN



BÜCHERKIRCHE
EHMALIGE DORFKIRCHE
AXIEN



KLETTERKIRCHE
EHMALIGE PFARRKIRCHE ST. PETER
MÖNCHENGLADBACH



■ SZENARIEN

FÜR KIRCHLICHE IMMOBILIEN
GIBT ES ZWÖLF WESENTLICHE
UMNUTZUNGSAalternativen

Wir beleuchten davon drei ausgewählte Beispiele*

Bisherige Nutzung

 Kirchen und Predigtstätten  Klöster (ggf. anderer formaler Kontext)  Gemeinde- häuser  Wohn- immobilien	#01 Wohn- oder Seniorenheim / Pflegeeinrichtung	#03 * Kultur- und Begegnungsort * S. 14 Kita, Sport & Bildung Ort für soziale Fokusgruppen	#05 Soziale Wohnformen ggf. mit Handwerksanteil	#09 Kunstgewerbe z.B. Galerie / Ausstellungsort / Museum
	#02 Ein- / Mehr- familienhaus	Community Spaces, z.B:	#06 * Innovationscampus Workshop-Location * S. 15	#10 Gewerbe-Mix z.B. Hotel / Gastro / Kultur / Events / Büro
			#07 * Coworking Space ggf. mit Handwerksanteil * S. 16	#11 Büro- und sonstige Gewerbenutzung
	Wohnen	#04 Soziale Wohnformen z.B. Mehrgenerationen- haus	#07 Neue Wohnformen	#12 Mieterrelevantes Gewerbe z.B. Frisör / Arzt / Einzelhandel
	 Wohnen	 Gesellschaftlich / Sozial	 Innovations- fördernd	 Gewerblich

Umnutzungsformen

■ VARIANTEN DER SZENARIEN

DIE 12 SZENARIEN
KÖNNEN JE NACH
LOKALEM KONTEXT
ANGEWANDT
WERDEN

Mischnutzung

(inhaltlich, über Gemeinden
hinweg, überkonfessionell)

Die Umnutzung kann mehrere neue
Nutzungsformen kombinieren oder sich
nur auf einen Teil der Bestandsimmobilie
erstrecken. In letzterem Fall kann die
bisherige Nutzung in einem verkleiner-
ten Umfang aufrechterhalten werden,
was die gemeindliche Bereitschaft zur
(Teil)Umnutzung erhöht.

Der Investitionsumfang wird dadurch
reduziert, wodurch ggf. eine Eigen-
entwicklung statt Verwertung möglich
wird. Eine Umnutzung kann auch über
Gemeinden hinweg oder überkonfessio-
nell erfolgen, um die Last auf mehrere
Schultern zu verteilen und eine höhere
Nutzungsfrequenz zu erreichen.

Anwendung bei
kleinen Immobilien

Die gezeigten Szenarien sind größen-
unabhängig. Viele kirchliche Objekte,
v.a. in ländlichen Gemeinden, erschei-
nen auf den ersten Blick zu klein für die
geschilderten Szenarien. Auch dort sind
diese jedoch möglich, allerdings müssen
die nachfolgend beschriebenen immo-
bilienbezogenen Ökosysteme der
Objektgröße und dem gemeindlichen
Kontext entsprechen.

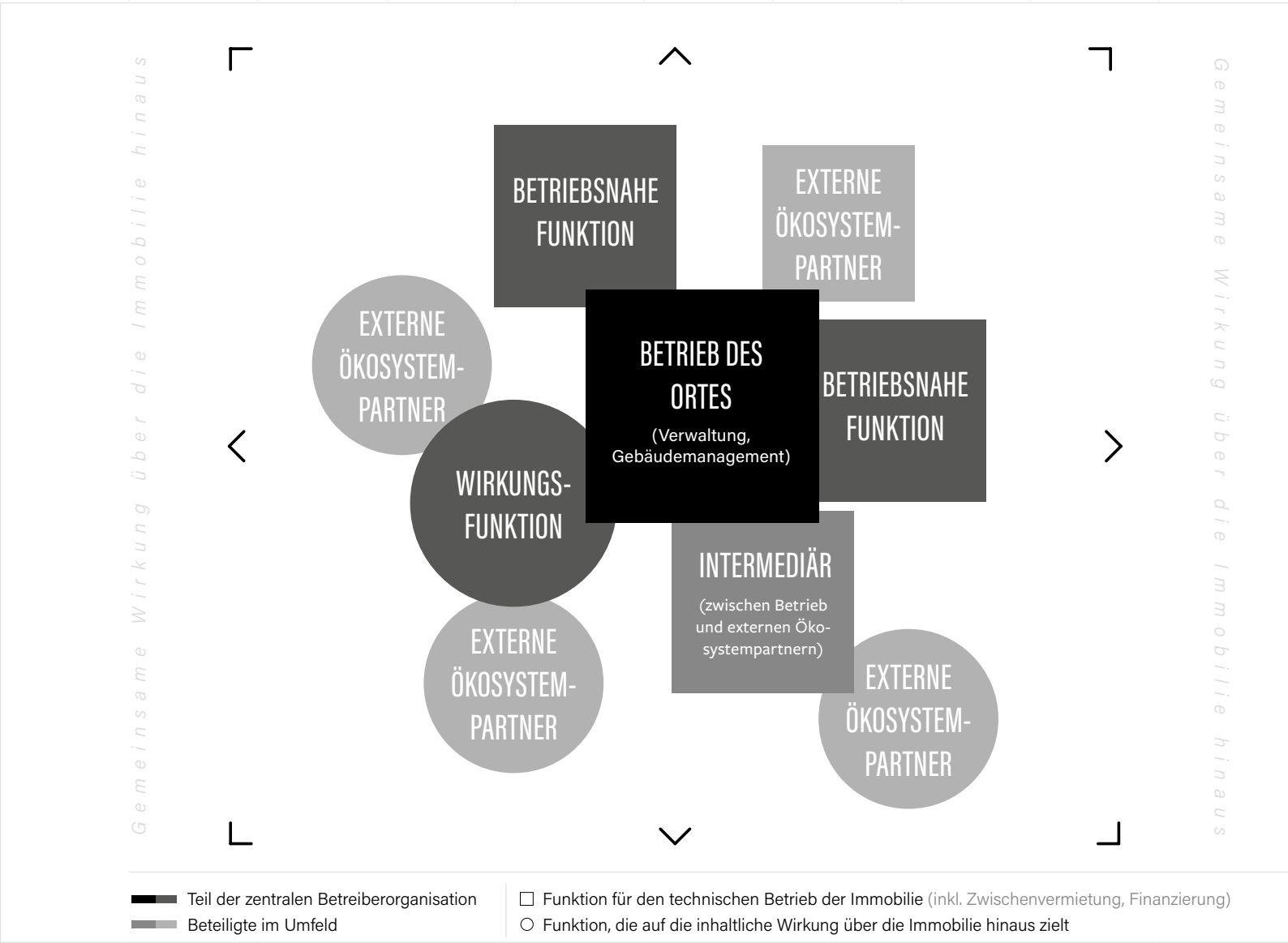
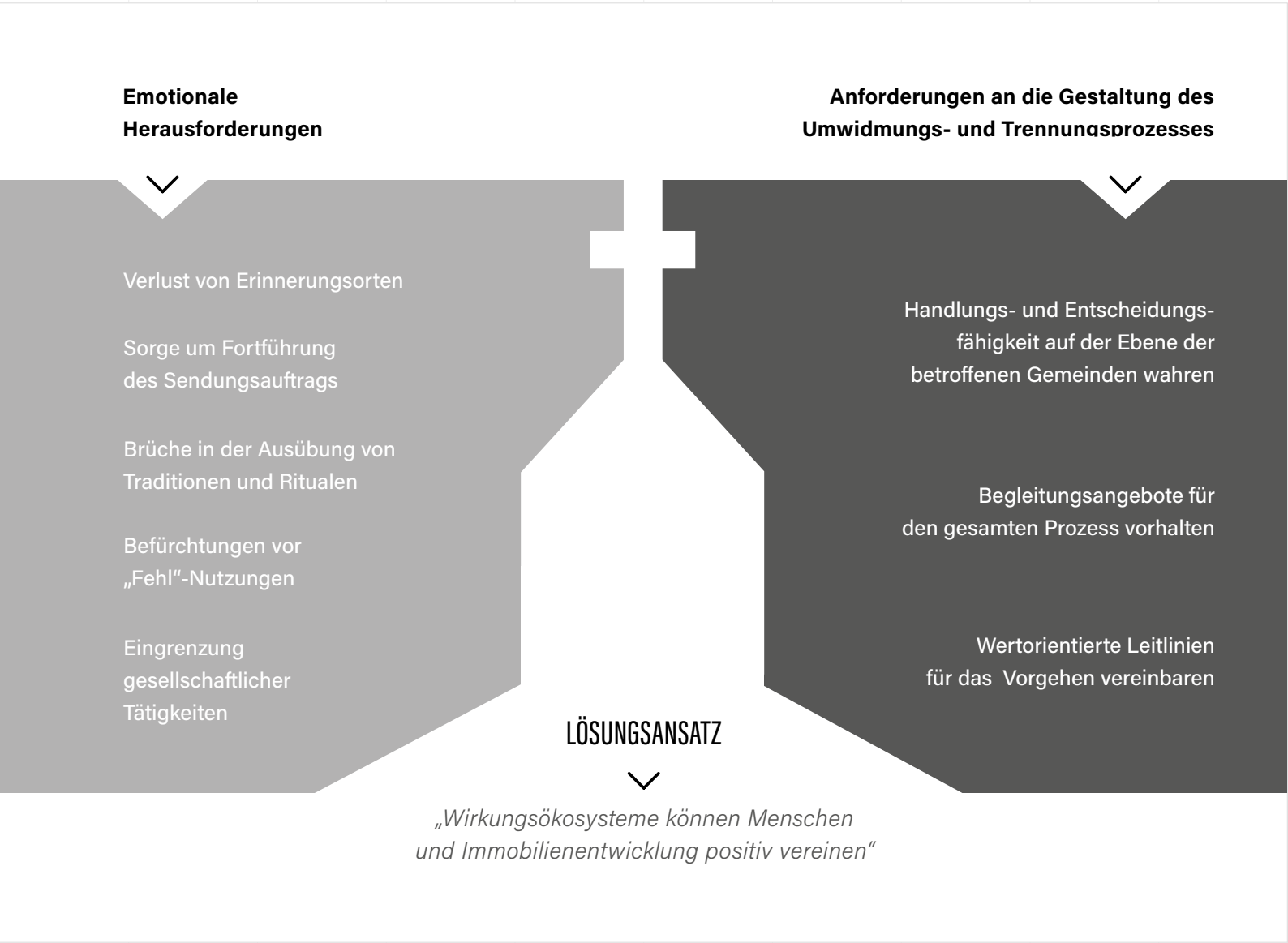
Zum Beispiel kann ausgeprägteres
ehrenamtliches Engagement und /oder
stärkere Unterstützung durch staatliche
Stellen (im Sinne einer Daseinsfürsorge)
integriert werden.

■ AUSGANGSSITUATION

■ LÖSUNGSANSATZ & METHODIK

DIE TRENNUNG VON KIRCHLICHEN IMMOBILIEN IST VIELFACH EINE EMOTIONALE HERAUSFORDERUNG

EIN WIRKUNGSÖKOSYSTEM VEREINT AKTEURE, DIE GEMEINSAM WIRKUNG ERZIELEN



Ein immobilienbezogenes Wirkungssystem umfasst das Zusammenwirken von Akteuren, sog. „Ökosystempartnern“, die zu einer gewünschten Wirkung über die Immobilie hinaus beitragen bzw. dafür erforderlich sind.

Wirkungen können z.B. sein, eine kulturelle oder soziale Belebung eines Quartiers, Innovationswirkung für eine Region usw. Eine Ökosystemlandkarte (siehe Darstellung oben) zeigt die wesentlichen Ökosystempartner in ihrem Zusammenwirken.

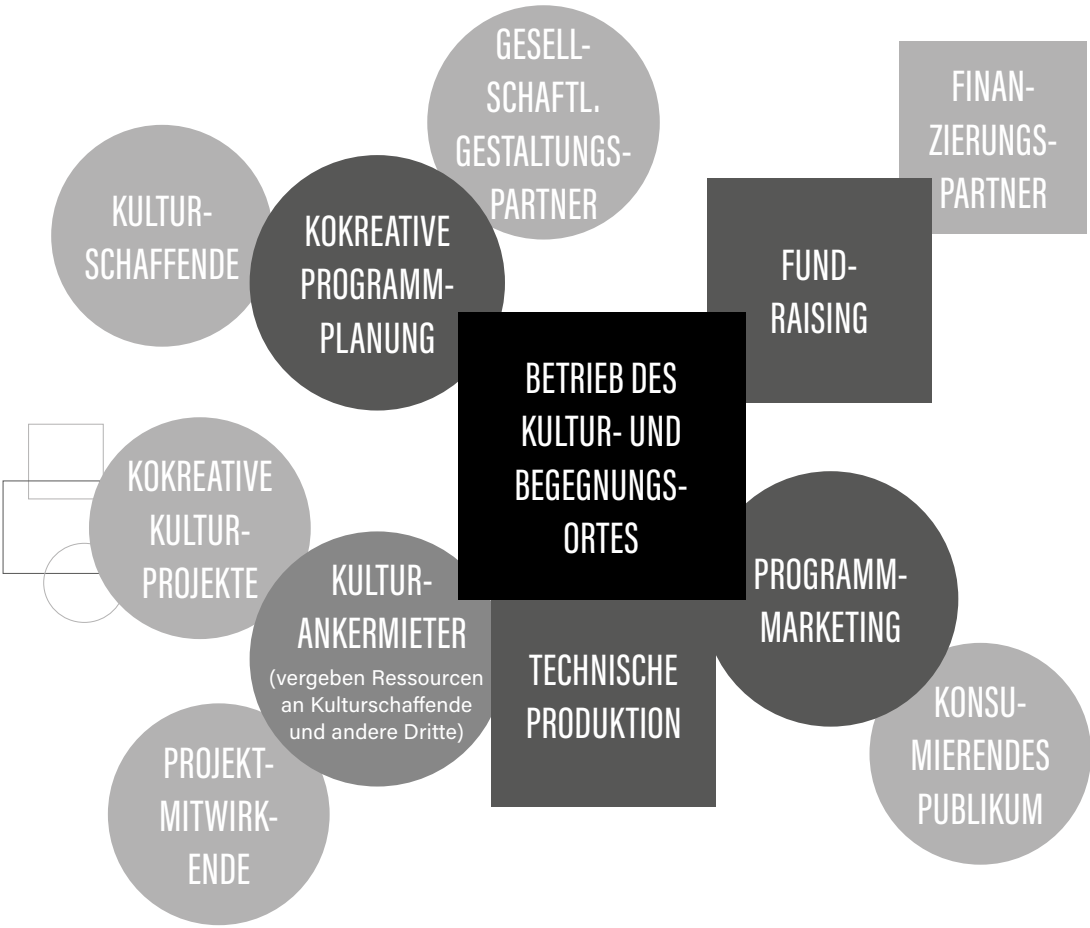
Auf den nachfolgenden Seiten werden archetypische Ökosystembeispiele (Muster) für ausgewählte gewerbliche Umnutzungsszenarien dargestellt. Um die Muster lokal anzuwenden, sollte jede Funktion mit einem lokalen Akteur hinterlegt werden.

EIN WIRKUNGS- ÖKOSYSTEM VER- BINDET KULTUR UND BEGEGNUNG

Ökosystem-Beispiel
KULTUR- & BEGEGNUNGSSORT

Bei dem Ökosystemkonzept für ein Kulturquartier mit hohem Gemeinwohlan teil wird die Rolle des Immobilienbetreibers kombiniert mit der Rolle eines gemeinwohlorientierten Ökosystembetreibers, der aktiv die Einbeziehung verschiedener gesellschaftlicher und kultureller Gruppen sicherstellt und mit diesen eine ko-kreative Programmplanung organisiert.

Für den angedachten starken kulturellen Nutzungsanteil ist eine Zwischengesellschaft vorgesehen, die als Ankermieter fungiert und Flächen an Kulturschaffende weiterreicht. Im Gebäude werden verschiedene technische Ressourcen und Multifunktionsflächen für Kulturprojekte vorgehalten. Als gesellschaftliche Gestaltungspartner sind die Kommune und zivilgesellschaftliche Initiativen involviert, die Finanzierung erfolgt privatwirtschaftlich.



Kulturquartier | Berlin
Eigenes Projektbeispiel

Ein wirkungsorientierter Investor will in einer traditionsreichen historischen Bestandsimmobilie einen Innovationscampus von europäischem Rang schaffen, der Ausstrahlung in das gesamte Ruhrgebiet hat. Das Ökosystem besteht aus Startups, regionalen Mittelständlern, Konzernen und Universitäten. Es wurde eine Markenarchitektur für Gebäude und Ökosystem entwickelt. Zudem wurde eine Betreibergesellschaft gegründet, die neben dem technisch-kaufmännischen Betrieb der Immobilie (Campusvertrieb und -marketing) auch Innovatoren kuratiert, welche sich dauerhaft oder temporär auf dem Innovationscampus ansiedeln.

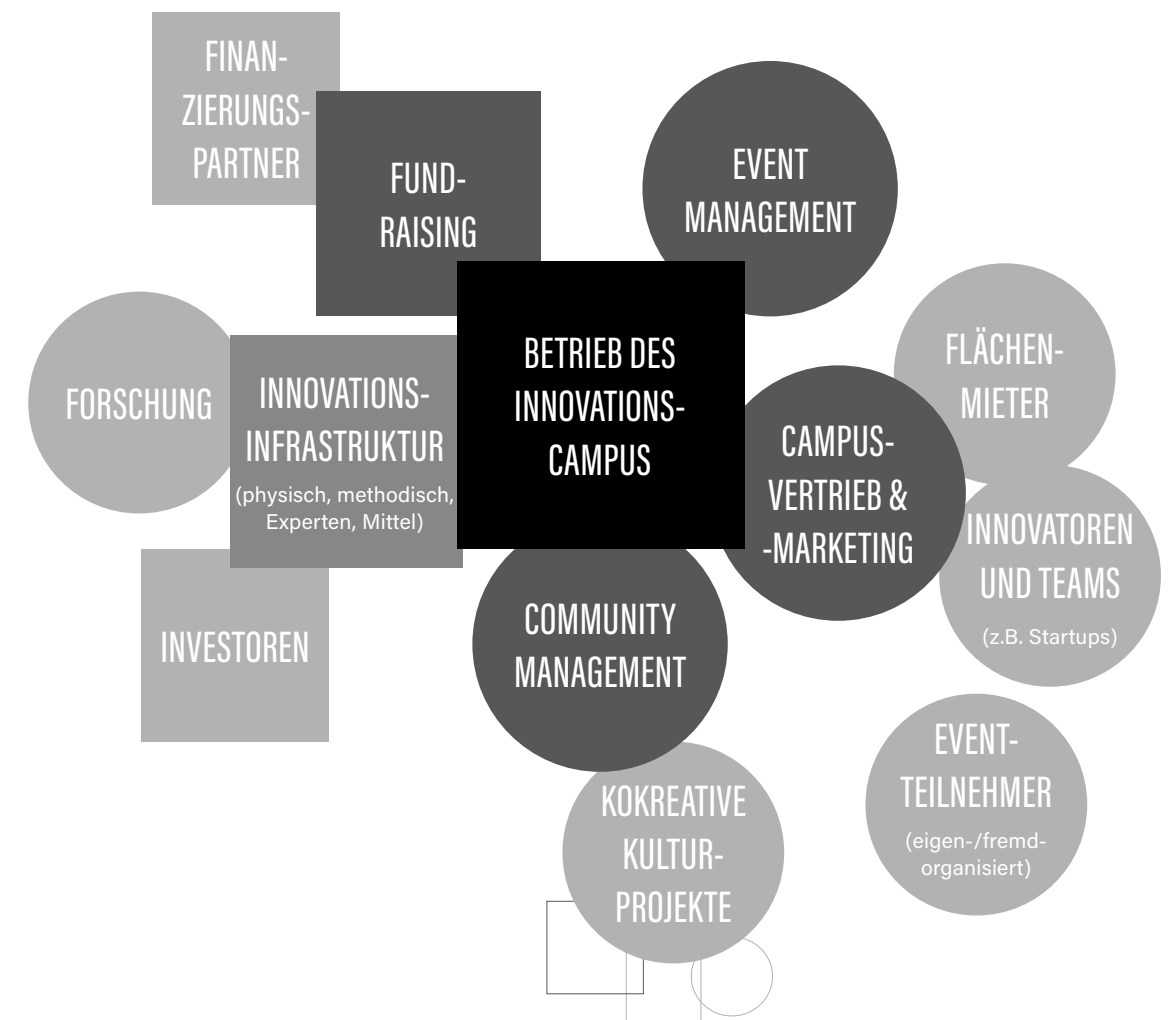
Aktiviert durch das Community Management führen diese gemeinsame Innovationsprojekte mit anderen Akteuren des Ökosystems durch. Die Innovationsinfrastruktur umfasst nicht nur physische Ausstattung (z.B. Labore, Makerspaces) auf dem Campus und bei Ökosystempartnern, sondern auch methodische Unterstützung, Fachexpertise und Projektmittel bzw. Wagniskapital. Die Finanzierung erfolgt gemischt gewerblich und mit wirkungsbezogenen Mitteln.

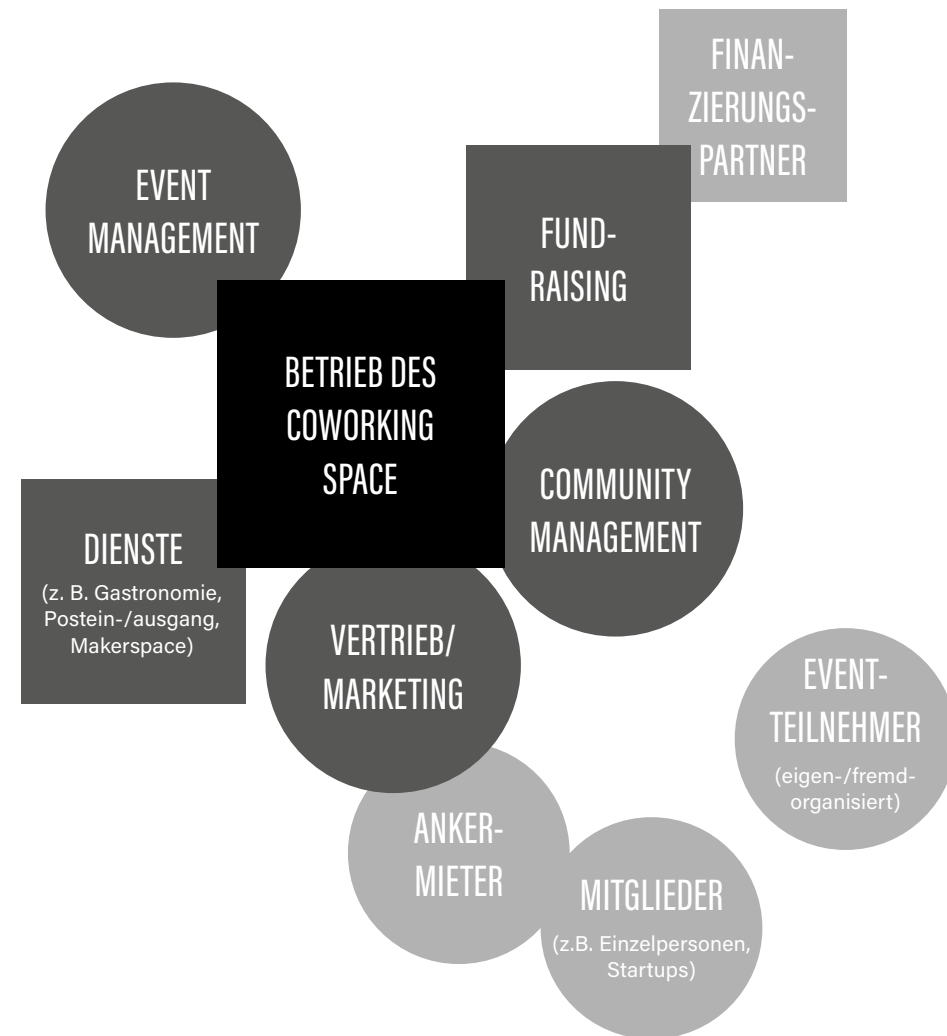
EIN WIRKUNGSÖKO-SYSTEM SCHAFFT INHALTLICH-WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON INNOVATIONSORTEN

Ökosystem-Beispiel
INNOVATIONSORT



Innovation Hub | Ruhrgebiet
Eigenes Projektbeispiel





betahaus | Berlin
Eigenes Betreiberbeispiel

EIN COWORKING SPACE LEBT VON SEINER „PLACE-TO-BE“-IDENTITÄT

Das Betahaus Berlin wurde im April 2009 eröffnet und war damit einer der ersten Coworking Spaces in Deutschland und Europa. Das Betahaus bietet für Einzelmitglieder oder Teams (v.a. Startups und Kreative) Arbeitsflächen und Dienstleistungen an und betreibt ein eigenes Café.

Der Austausch untereinander wird durch das Community Management gefördert. Ein Event Management organisiert eigene und fremde Events. Die Betreibergesellschaft wurde ursprünglich von sechs Studierenden gegründet. Die Finanzierung des Betriebs erfolgt über die Mitgliedschaftsbeiträge und Eventerlöse.

KIRCHLICHE
UMNUTZUNGS-
PROGRAMME KÖNNEN
VON ERFAHRUNGEN
AUS DER IMMOBILIEN-
WIRTSCHAFT
PROFITIEREN

Kategorisierung der
optionalen Immobilien

- Durchsicht und Ökosystem-Bewertung der einzelnen Objekte im Portfolio
- Entwicklung von Zuordnungsparametern für das Portfolio
- Zuordnung der Objekte in die verschiedenen Verwertungsgruppen, d. h. Behalten & Entwickeln, Vermieten, Verpachten, Verkaufen (ggf. mit Anentwicklung)
- Zusammenstellung und Präsentation der Ergebnisse gegenüber dem Entscheidungsgremium

Aufbereitung von Szenarienund
Moderation des innerkirchlichen
Entscheidungsprozesses

- Ausarbeitung der Umnutzungsszenarien für die Gemeinden. Vorbereitung einer „Kommunikationstour“ durch die Gemeinden
- Ausarbeitung von Weiterentwicklungsoptionen im Rahmen von Ökosystem- und Co-Finanzierungspartnerschaften entsprechend der Portfoliozuordnung
- Fallweise Ausarbeitung eines attraktiven Veräußerungskonzeptes entsprechend Portfolio-Zuordnung
- Optional: Unterstützung bei der Infotour bzw. bei der innerkirchlichen Entscheidungsfindung

Umsetzungsplanung und
Umsetzung

- Auswertung der Rückmeldungen aus den Gemeinden
- Ausarbeitung Portfolioentwicklungsplanung inkl. objektübergreifender Finanzierungs- und Businessplanung, Ökosystemplanung für Gruppen konkreter Objekte (oder einzelne große Objekte)
- Präsentation der Ergebnisse gegenüber dem Entscheidungsgremium
- Fallweise: Umsetzungsbegleitung und / oder Betriebsübernahme

UNSERE
ZUSAMMENARBEIT
MIT KIRCHLICHEN
INSTITUTIONEN
LÄSST SICH IN
VERSCHIEDENE
BAUSTEINE
GLIEDERN

Beratung der kirchlichen Institution zu einem strukturierten übergreifenden Immobilienprozess

Inhaltlicher Planungs-Workshop für einzelne Immobilienobjekte oder Gruppen

Moderation von Entscheidungsfindungsprozessen
- innerhalb der zentralen Organisation (z.B. Bistum / Landeskirche / Verband)
- in dezentralen Organisationen (z.B. Pilotgemeinde, Einzeleinrichtung)

Inhaltliche Begleitung eines Umnutzungsprojektes, inkl. Konzeption und Aufbau eines Wirkungsökosystems

DIESES DOKUMENT BASIERT AUF EIGENER PRAXISERFAHRUNG UND AKTUELLEN KIRCHLICHEN GESPRÄCHEN



Helmut Ramsauer
Co-Founder

Langjährige Transformationserfahrung,
u. a. Beratung in der Diakonie.
Umfangreiche Projekterfahrung in der
Entwicklung immobilienbezogener Ökosysteme.
Ehrenamtliches kirchliches Engagement.



Maximilian von der Ahé
Co-Founder

Europäischer Coworking-Pionier mit um-
fangreichem Netzwerk in der Innovatoren-
und Startup-Szene.
Umfangreiche Projekterfahrung in der Ent-
wicklung immobilienbezogener Ökosysteme.



Dr. Jutta Bison
Systemische Organisa-
tionsberaterin und Coach

Langjährige Praxiserfahrung im Change Management.
Projektarbeit u. a. bei kirchlichen Organisationen.
Lehrtätigkeit an der Fachhochschule für öffent-
liche Verwaltung.



Johanna Müller
Kaufmännische Leitung

Davor Mitarbeiterin im Seelsorgereferat eines
Bistums und Finanzcontrollerin in einem
Dienstleistungsunternehmen.



rvda ist ein Kollektiv von Placemakern und Real Estate Innovatoren, das von dem Transformationsexperten Helmut Ramsauer (r) und dem Coworking-Pionier Maximilian von der Ahé (vda) co-gegründet wurde.

Wir arbeiten mit Stiftungen, Immobilieninvestoren, Impact-Investoren, Projektentwicklern und Kommunen zusammen, um transformative Immobilienprojekte zu realisieren. Unsere typischen Projekte haben Baubudgets von 50 Millionen Euro bis über 500 Millionen Euro.

Bei rvda steigern wir die Wirkung und Rentabilität von Immobilien, indem wir Objekte mit einzigartigen Identitäten schaffen – und sie zum „place-to-be“ für ihre Zielgruppen machen.