

Finanzierung von Nutzungserweiterung in Kirchlichen Einrichtungen



Leitfaden

als Ergebnis eines studentischen Forschungsprojekts
im Master Gesellschaftlicher Wandel als Gestaltungsaufgabe

23.07.2025

Projektdurchführung:
Francesca De Valerio | Jannis Gogolin | Julia Langer

Projektleitung:
Prof. Dr. Gerald Beck (HM) und Dr. Ralph Boch (HSS)



Hochschule München, Fakultät für angewandte
Sozialwissenschaften, Am Stadtpark 20,
81243 München | Tel: +49 89 1265-2286



Hans Sauer Stiftung, Haus des Stiftens,
Landshuter Allee 11, 80637 München
Tel: +49 89 613 67 210

Vorwort

Die evangelisch-kirchlichen Einrichtungen in Bayern stehen heute vor der Herausforderung, ihre traditionsreichen Räume und Angebote für eine vielfältiger werdende Gesellschaft zu öffnen und weiterzuentwickeln. Die Nutzungserweiterung dieser Einrichtungen bietet große Chancen – für die Kirche selbst, aber auch für die Menschen vor Ort. Doch dieses Vorhaben steht unter starkem zeitlichen Druck und ist kein gefühlsnüchterner Prozess. Innovative Ideen und neue Nutzungskonzepte benötigen nicht nur Engagement und Kreativität, sondern auch eine solide finanzielle Grundlage.

Vor diesem Hintergrund entstand der vorliegende Leitfaden. Wir, drei Masterstudierende an der Sozialen Fakultät 11 der Hochschule für angewandte Wissenschaften München, haben uns im Rahmen eines transdisziplinären Forschungsprojekts über zwei Semester hinweg (Okt. 2024 bis Juli 2025) intensiv mit der Frage beschäftigt, wie die Finanzierung von Nutzungserweiterungen evangelisch-kirchlicher Einrichtungen (FINKE) in Bayern gelingen kann. Wir haben recherchiert, bestehende Forschung und Leitfäden analysiert, relevante Akteure kartographiert, Interviews geführt und das gesammelte Wissen in einem Akteursworkshop mit Vertreter*innen verschiedener Kirchengemeinden kondensiert.

Das Ergebnis ist ein vorläufiger Leitfaden mit Forderungen an Stakeholder*innen verschiedener Ebenen, Leitfragen sowie Praxistipps.

Mithilfe dieses Leitfadens sollen Kirchengemeinden, Verantwortlichen und allen Interessierten konkrete Wege und Möglichkeiten aufgezeigt werden, um die Finanzierung solcher Projekte erfolgreich zu gestalten.

Da es sich bei der Transformation kirchlicher Einrichtung durchaus um einen komplexen und langfristigen Prozess handelt, freuen wir uns, dass Professor Dr. Gerald Beck und die Hans Sauer Stiftung sich diesem Thema auch über diese beiden Forschungssemester hinaus annehmen.

Wir danken Herrn Professor Dr. Gerald Beck für den Anstoß in diese Themenrichtung und die konsistente Betreuung unseres Forschungsprojekts. Dank gilt ebenfalls unseren Partner*innen der Hans Sauer Stiftung für ihr großes Engagement, sowie allen Interview- und Workshopteilnehmer*innen für ihre Zeit und Bereitschaft, sich auf ein solches Projekt einzulassen.

Wir bedanken uns herzlich für die wertvolle Arbeit aller Mitwirkenden und wünschen allen Leser*innen anregende Impulse und viel Erfolg bei der Umsetzung eigener Vorhaben!

Beste Grüße,

Francesca De Valerio, Jannis Gogolin und Julia Langer

Anprechpartner

Prof. Dr. Gerald Beck

Hochschule München, Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften

Am Stadtpark 20, 81243 München

E-Mail: gerald.beck@hm.edu

Tel: +49 89 1265-2286

Dr. Ralph Boch

Hans Sauer Stiftung, Haus des Stiftens

Landshuter Allee 11, 80637 München

E-Mail: r.boch@hanssauerstiftung.de

Tel: 089 613 67 210

Inhaltsübersicht

1 Ausgangslage in der ELK Bayern	S.1
2 Voraussetzungen	S.3
3 Finanzierungsmodelle	S.6
4 Akteure und Entscheidungsprozesse	S.10
5 Gelingensbedingungen und Stolpersteine	S.13
6 Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation	S.15
7 Beziehungsarbeit und Kooperation	S.17



1 | Ausgangslage

Demografische und finanzielle Ausgangslage

- Die evangelisch-lutherische Kirche in Bayern steht vor einem tiefgreifenden Wandel: Bis 2050 wird eine Halbierung der Kirchenmitglieder erwartet, was zu erheblich sinkenden Einnahmen führen wird.
- Parallel dazu ist ein deutlicher Rückgang des hauptamtlichen Personals absehbar, was die Ressourcen für Verwaltung und Projektarbeit weiter einschränken könnte falls diese nicht attraktiv an die Gemeinde gebunden werden können

Gebäudestrategie: Kategorisierung und Konsequenzen

- Die Immobilienstrategie der ELKB sieht eine Einteilung der Gebäude in A-, B- und C-Kategorien vor:
 - A-Gebäude: Zentrale, strategisch wichtige Gebäude, die langfristig erhalten und finanziert werden.
 - B-Gebäude: Gebäude mit mittlerer Bedeutung, bei denen Nutzungserweiterungen, Kooperationen oder mittelfristige Investitionen geprüft werden.
 - C-Gebäude: Immobilien ohne langfristige Perspektive, meist mit zu hohen Unterhaltskosten, die zur Veräußerung oder alternativen Nutzung vorgesehen sind.
- Diese Kategorisierung beeinflusst maßgeblich, welche Gebäude für innovative Nutzungserweiterungen und gezielte Investitionen in Frage kommen.

Haushaltsführung und Entscheidungsstrukturen

- Die Haushaltspläne der Landeskirche und der Kirchengemeinden werden jährlich aufgestellt und sind öffentlich einsehbar. Die Landessynode entscheidet über den Haushalt, die Gemeinden verfügen eigenverantwortlich über die ihnen zugewiesenen Mittel.
- Die Haushaltsführung erfolgt nach dem Prinzip der doppelten Buchführung (DOPPIK), mit klaren Obergrenzen für Ausgaben und unabhängiger Rechnungsprüfung.

Einnahmequellen der Kirchengemeinden

- Zentrale Einnahmequellen sind Kirchensteuer, Kirchgeld (Ortskirchensteuer), Spenden, Rücklagen und Vermögenserträge.
- Spenden und Kirchgeld bieten den Gemeinden zusätzlichen Handlungsspielraum, insbesondere für Projekte, die nicht durch Kirchensteuermittel abgedeckt sind.
- Fundraising gewinnt an Bedeutung und wird als strategisches Instrument empfohlen, um gezielt Mittel für konkrete Projekte und Nutzungserweiterungen zu akquirieren.

Fördermöglichkeiten und Drittmittel

- Neben Eigenmitteln können für Nutzungserweiterungen gezielt Fördermittel (z.B. öffentliche Zuschüsse, Stiftungen, Projektförderungen) und Drittmittel eingeworben werden.
- Die Förderfähigkeit ist oft an gesellschaftlichen Mehrwert, Klimaschutz oder innovative Nutzungskonzepte gebunden – rein konservative Nutzung ist meist nur im Bereich Denkmalschutz und Substanzerhalt förderfähig.

Beteiligung und Motivation

- Die Einbindung von Gemeindemitgliedern, Spender*innen und Ehrenamtlichen in die Entwicklung und Kommunikation von Projekten erhöht die Akzeptanz und die Spendenbereitschaft.
- Beteiligung schafft zudem Identifikation und Motivation für langfristiges Engagement.

Blick über den Tellerrand

- In anderen Regionen, insbesondere in Norddeutschland, sind Nutzungserweiterungen und Umnutzungen von Kirchengebäuden bereits weiter fortgeschritten. Das dortige Praxiswissen kann für bayerische Gemeinden wertvolle Impulse bieten.

Herausforderungen und Chancen

- Die Notwendigkeit, angesichts sinkender Mittel „weniger in Steine, mehr in Menschen“ zu investieren, wird von der Kirchenleitung betont.
- Nutzungserweiterungen bieten die Chance, Gebäude zu erhalten, neue Zielgruppen zu erreichen und zusätzliche Einnahmen zu generieren – erfordern aber auch mehr Engagement, Know-how und Kooperationsbereitschaft.

2 | Voraussetzungen für Nutzungserweiterungen kirchlicher Gebäude

Bevor eine Nutzungserweiterung von kirchlichen Gebäuden umgesetzt werden kann, sind grundlegende Voraussetzungen auf mehreren Ebenen zu prüfen und herzustellen. Diese betreffen bauliche, rechtliche, verwaltungstechnische und nicht zuletzt gemeindlich-strukturelle Rahmenbedingungen. Die Notwendigkeit solcher Klärungen ergibt sich nicht nur aus der formalen Komplexität – etwa durch Vorgaben des Denkmalschutzes oder die kirchenrechtliche Widmung bestimmter Räume –, sondern auch aus innergemeindlichen Aushandlungsprozessen, die meist vielschichtiger und emotional aufgeladener sind, als es auf den ersten Blick scheint.

Zentrale Voraussetzung für eine gelingende Veränderung ist die Zustimmung der jeweiligen Gremien innerhalb der Gemeinde. Diese setzen sich häufig aus Ehrenamtlichen zusammen, die teils zwar hohes Engagement, aber nicht immer die notwendigen Fachkenntnisse im Bereich Immobilien, Recht oder Finanzierung mitbringen. Auch auf dieser Ebene gilt: Veränderung ist kein rein technischer Vorgang, sondern ein Prozess, der unterschiedliche Perspektiven integrieren muss.

Dabei wurde im Workshop deutlich: Die überlastete Rolle der Pfarrer:innen ist ein strukturelles Problem. Sie sind vielerorts faktisch die Hauptverantwortlichen für Immobilienverwaltung, Förderanträge, Kooperationen und Kommunikation – zusätzlich zu Seelsorge, Gemeindegemeinschaft und Bürokratie. Diese Überforderung gefährdet den Veränderungsprozess. Eine zentrale Forderung an die Landeskirche lautet daher, Pfarrer:innen zu entlasten, klare Ansprechpartner:innen zu benennen und professionelle Koordinationsstellen einzurichten. Es braucht Stellen, die zwischen Gemeinde, Verwaltung und Zivilgesellschaft vermitteln, Förderanträge begleiten und Know-how bereitstellen.

Der Blick auf die tatsächlichen Kompetenzen und Ressourcen innerhalb der Gemeinde wird damit zur praktischen Voraussetzung jeder Nutzungserweiterung. Entscheidend sind dabei Fragen wie:

Wer kann was übernehmen? Welche Kompetenzen fehlen – und wie lassen sie sich mobilisieren? Wie kann externes Wissen eingebunden werden? Und vor allem: Wie gelangen die Personen, die Veränderungsbereitschaft, Ideen oder Netzwerke mitbringen, in reale Entscheidungsstrukturen?

Denn auch Veränderungsprozesse selbst folgen bestimmten Mustern: Sie verlaufen selten linear, beinhalten Phasen der Orientierungslosigkeit, des Aushandelns, der Zielsetzung und Konsolidierung. Ein realistisches Zeitmanagement und transparente Entscheidungswege sind hier unerlässlich. Geld wirkt oft als Hebel: Erst wenn finanzieller Handlungsdruck spürbar wird, entstehen Öffnungen – aber diese Öffnungen müssen gestaltet werden, nicht einfach geschehen.

Als konkrete Praxistipps ergibt sich: Der Ist-Zustand in der Gemeinde sollte vor jeder Veränderung erhoben werden. Dazu gehören Fragen nach Entscheidungsstrukturen, zeitlichen Abläufen, vorhandenen betriebswirtschaftlichen Grundlagen und der Identifikation fruchtbarer Akteure im Netzwerk – sei es zur Kooperation oder zum Erfahrungsaustausch. Zu letzterem sei hier auf das Kapitel “Entscheidungsprozesse” und dessen Akteursmap verwiesen.

Forderungen

An die Landeskirche:

- Bereitstellung professioneller Koordinations- und Beratungsstellen
- Benennung klarer Ansprechpartner:innen für Nutzungserweiterung, Fördermittel, rechtliche Fragen
- Entlastung von Pfarrer:innen bei Verwaltungs- und Gebäudefragen
- Anerkennung der strukturellen Überforderung auf Gemeindeebene

An die Gemeindeebene:

- Bereitschaft zur realistischen Selbsteinschätzung (Kapazitäten, Entscheidungsfähigkeit)
- Erhebung des tatsächlichen Handlungsrahmens vor Beginn der Planungen

Leitfragen

- Wer kann was übernehmen – intern wie extern?
- Wie kommen wir an Personen mit den nötigen Kompetenzen?
- Wie können Veränderungswillige und Engagierte in Entscheidungsprozesse integriert werden?
- Welche Kompetenzen brauchen wir überhaupt, um Veränderungen tragfähig umzusetzen?
- Welche Phasen durchlaufen Veränderungsprozesse, und wo stehen wir aktuell?
- Wie funktioniert unsere Gemeinde organisatorisch – jenseits der offiziellen Strukturen?

Praxistipps

Ist-Zustand erfassen:

- Entscheidungsstrukturen (Wer entscheidet was? Auf welchem Weg?)
- Zeitliche Abläufe (Wie lange dauert was? Wo entstehen Verzögerungen?)
- Innergemeindliche Betriebswirtschaft (Welche Ressourcen, welche Verbindlichkeiten?)

Kompetenzanalyse:

- Welche Fähigkeiten sind vorhanden? Welche fehlen?
- Wer kann projektbezogen beraten oder begleiten?

Netzwerke kartieren:

- Welche Personen, Gruppen, Institutionen können in Zukunft als Kooperations- oder Austauschpartner:innen fungieren?

Strukturell denken:

- Pfarrer:innen-Rolle entlasten, Aufgaben neu verteilen
- Externe Expertise einbinden – nicht als Kontrolle, sondern als Ressource

Handlungsdruck zur Gestaltung nutzen:

- Veränderung beginnt oft mit ökonomischem Druck. Vorbereitung entscheidet, ob daraus ein tragfähiger Wandel entsteht.

3 | Finanzierungsmodelle für und durch die Nutzungserweiterung kirchlicher Gebäude

In den Gesprächen und dem Workshop, welche die Grundlage für diesen Leitfaden bilden, hat sich klar gezeigt: die Fragen, die sich die Kirchengemeinden aktuell stellen, sind größtenteils dieselben, insbesondere solche mit Immobilien in der Gebäudekategorie B mit hohem Handlungsdruck in Richtung alternativer Finanzierungskonzepte. Gerade in der aktuellen Phase des Umbruchs und mit Blick in eine ungewisse Zukunft, kann die Finanzierung einer Nutzungserweiterung langfristig resilienter sein als die klassische Kirchenfinanzierung. Folgende herausgearbeitete Gegenüberstellung beider Finanzierungsansätze soll einen klaren Überblick verschaffen:

	Klassische Finanzierung	Finanzierung mit Nutzungserweiterung
Einnahmequellen	Kirchensteuer, Kirchgeld, Spenden, Rücklagen, Vermögenserträge	+ Umbau, Erweiterung, neue Nutzungskonzepte
Mittelverwendung	Erhalt, Betrieb, Sanierung, klassische Gemeindegarbeit	+ Umbau, Erweiterung, neue Nutzungskonzepte
Förderfähigkeit	Vor allem für den Kernbestand	Breiter durch gesellschaftlichen Mehrwert, Klimaschutz, Integration etc.
Innovationsgrad	Gering: auf Bestandssicherung ausgerichtet	Erhöht: neue Projekte, Kooperationen, multifunktionale Nutzung
Flexibilität & Resilienz	Gering: standardisierte Abläufe	Hoch: vielfältige Finanzierungswege
Zugang zu Förderung	Eingeschränkt (v.a. Denkmalschutz, Substanzerhalt)	Erweitert durch neue Nutzungsarten und gesellschaftlichen Mehrwert
Einnahmen aus Nutzung	Kaum, meist nur für kirchliche Zwecke	Möglich durch Vermietung, Veranstaltungen, Mehrfachnutzung
Aufwand für Gemeinde	Planbar, meist routiniert	Deutlich höher: Projektentwicklung, Antragstellung, Abstimmung, Öffentlichkeitsarbeit
Personalbedarf	Schwerpunkt auf Pfarramt, Verwaltung	Ggf. zusätzlicher Bedarf an Projektmanagement, Kommunikation, ggf. externe Fachkräfte (Architekten, Fördermittelberater)

Komplexität	Niedrig, standardisierte Abläufe	Hoch: Koordination von Partnern, Vertragsgestaltung, rechtliche Prüfungen
Risikoprofil	Gering (relativ vorhersehbare Kosten)	Erhöht (Projektverzögerungen, Fördermittelunsicherheiten, Abstimmungsbedarf)
Potenzial für Gemeinschaft	Traditionell, auf Gemeindemitglieder fokussiert	Stärker nach außen geöffnet, Einbindung weiterer Zielgruppen und Akteure
Nachhaltigkeit	Fokus auf Substanzerhalt	Potenzial für energetische Sanierung, nachhaltige Nutzungskonzepte
Langfristige Entlastung	Kaum	Möglich durch geteilte Kosten, zusätzliche Einnahmen, Synergieeffekte

Aus dem Forschungsprojekt ging jedoch auch klar hervor, dass es keinen Schuh gibt, der allen passt, keine universelle Patentlösung. Finanzierungsmodelle der kirchlichen Nutzungserweiterung können nur als idealtypische Orientierung dienen. Jede Gemeinde muss jedoch selbst und mit bestmöglicher Unterstützung ihr passendes Finanzierungspaket im Rahmen ihrer Nutzungserweiterung finden. Die inhaltliche Programmausrichtung und die Zielsetzung der jeweiligen Kirchengemeinde bestimmen maßgeblich, welche Finanzierungswege sinnvoll und realistisch sind. Dasselbe gilt gleichzeitig auch für die Größe der ggf. vorhandenen Finanzierungslücke einer Gemeinde – nicht wenige wirtschaften insbesondere seit der Corona-Pandemie im Minus. Während manche Gemeinden von klassischen Vermietungen profitieren, setzen andere auf Kooperationen, Fundraising oder Mischmodelle. Wichtig ist, die verschiedenen Möglichkeiten zu kennen, ihre Anforderungen realistisch einzuschätzen und die Finanzierungsidee eng mit dem Nutzungskonzept zu verzahnen.

Um die gängigen Modelle zusammenzutragen, wurden bereits existierende Leitfäden aus dem deutschsprachigen Raum untersucht und verglichen.

Mögliche Finanzierungsmodelle für kirchliche Nutzungserweiterung sind:

- **Vermietung und Verpachtung:** Räume werden an Dritte (Vereine, Initiativen, Unternehmen) vermietet. Dies bringt regelmäßige Einnahmen, setzt aber klare vertragliche und organisatorische Regelungen voraus.
- **Projektbezogene Kooperationen:** Gemeinden arbeiten mit Partnern (z.B. Diakonie, Kommune, Kulturträger) zusammen und teilen Kosten, Verantwortung und Nutzung. Oft können dadurch zusätzliche Fördermittel erschlossen werden.

- **Fördermittel und Drittmittel:** Öffentliche Zuschüsse, Stiftungsförderungen oder EU-Mittel stehen meist dann zur Verfügung, wenn die Nutzungserweiterung einen gesellschaftlichen Mehrwert (z.B. Bildung, Integration, Klimaschutz) bietet.
- **Fundraising und Sponsoring:** Spendenkampagnen und die gezielte Ansprache von Förderern (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen) können besonders für investive Maßnahmen oder Ausstattungen genutzt werden.
- **Eigene Bewirtschaftung:** Die Gemeinde nutzt die Räume selbst für neue Angebote (z.B. Café, Co-Working, Kulturveranstaltungen) und erwirtschaftet so Einnahmen direkt.
- **Verkauf oder Teilverkauf:** In Ausnahmefällen kann auch die (Teil-)Veräußerung von Gebäuden oder Grundstücken eine Option sein, um Mittel für andere Projekte zu generieren. Dann ist die Rede von Umnutzung.

Es gilt: Je nach Profil und Ressourcen der Gemeinde sind unterschiedliche Modelle kombinierbar. Die Auswahl sollte immer zum inhaltlichen Leitbild und den realen Kapazitäten passen.

Forderungen

- Die Finanzierung der Antragstellung für Fördermittel und co. selbst - sprich das dafür benötigte Personal - sollte förderfähig sein

An die Landeskirche:

- Leitlinien zu Vermietungskonditionen für die Kirchengemeinden – für mehr Klarheit, Transparenz und die Vermeidung von Dumpingpreisen
- Aktuelle, transparente und praxisnahe Aufbereitung von Förderprogrammen und deren Antragsverfahren

Leitfragen

- Wie groß ist die Finanzierungslücke unserer Gemeinde und welche unausgeschöpften Einnahmemöglichkeiten gibt es?
- Welches Nutzungskonzept macht für uns Sinn/ ist realistisch - kommerziell/ sozial?
- Welche Finanzierungsmodelle passen zu unserem Nutzungskonzept und unserer Gemeindestruktur?
- Welche rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen sind für Vermietung, Kooperation oder Förderanträge notwendig?
- Welche Förderprogramme und Drittmittel kommen für unser Vorhaben infrage?

- Welche Risiken und Aufwände sind für uns konkret mit den einzelnen Modellen verbunden?
- Wie können wir Einnahmen und Gemeinwohlorientierung sinnvoll verbinden?

Praxistipps

- Mit anderen Gemeinden in Austausch gehen über deren Nutzungskonzepte
- Erst den Inhalt denken (welchen Mehrwert und welche Inhalte bietet unsere Kirchengemeinde? welche Themen decken wir selbst ab und für welche können Kooperationspartner sinnvoll sein?), den Wert dieser Angebote kennen, kommunizieren und den adäquaten Preis (Miete, Förderung) selbstbewusst einfordern
- Erstellen einer Liste potenziell passender Finanzierungsquellen mit den jeweiligen Bedingungen und Fristen
- Bei Vermietung: Absprache mit der katholischen Kirche, damit es nicht zu einem Wettbewerb der niedrigsten Mietpreise kommt

4 | Akteure und Entscheidungsprozesse

Eine Nutzungserweiterung bedeutet in der Regel eine räumliche, inhaltliche und kooperative Öffnung hin zu verschiedenen und oftmals für die Gemeinde neuen Akteuren. Potenzielle Kooperationspartner, Mieter oder Fördermittelgeber bringen eigene Interessen, Anforderungen und manchmal auch Vorbehalte mit. Hier ist es Aufgabe der Gemeinde, aktiv auf diese Gruppen zuzugehen, Hemmschwellen abzubauen und gemeinsame Ziele zu definieren. Die Öffnung nach außen ist ein Lernprozess – sie kann aber neue Ressourcen und Perspektiven erschließen. Damit eine solche Öffnung gelingen kann, bedarf es einer transparenten und möglichst frühzeitigen Einbindung aller relevanten Entscheidungsträger – etwa Kirchenvorstand, Gemeindevertretung oder kirchliche Aufsichtsbehörden. Auch die Partizipation der Gemeinde kann den Prozess stärken und Akzeptanz fördern. Daher ist es wichtig, auch den Sorgen, Bedürfnissen, Wünschen und Ideen der Ehrenamtlichen und der Gemeindemitglieder Raum zu geben. Zu welchem Grad sie jedoch in Entscheidungsprozesse eingebunden werden können, wollen und sollten, muss situativ abgewogen werden. Denn gerade unter Zeitdruck ist es wichtig, Zuständigkeiten klar zu regeln, zu kommunizieren und die Entscheidungsprozesse effizient zu gestalten. Idealerweise könnte hier die Landeskirche eine unterstützende Begleitfunktion einnehmen, welche von befragten kirchlichen Akteuren mehrfach als Forderung formuliert wurde.

Forderungen

- Die Landeskirche sollte Gemeinden durch Schulungen und Moderation bei Beteiligungsprozessen unterstützen
- Entscheidungswege und Zuständigkeiten müssen auf Gemeindeebene klar geregelt und dokumentiert werden
- Externe Expertise (z.B. Moderation, Rechtsberatung) sollte bei Bedarf unkompliziert verfügbar sein

Leitfragen

Gegebene Akteure/ Strukturen/ Ziele:

- Wie viel festes Personal steht zur Verfügung und wie viele Ehrenamtliche?
- Wer sind die relevanten Entscheidungsträger*innen und wie werden sie eingebunden?
- Wie werden sich unsere Personalressourcen vermutlich in den kommenden Jahren verändern und wie können wir diese Veränderungen konstruktiv angehen?
- Welche Werte sind uns in einer Zusammenarbeit wichtig?

Potentielle Kooperationspartner, Mieter, Käufer:

- Welche Partner kommen für uns in Frage - kommerziell/ gewerblich/ städtisch/ kommunal/ nachbarschaftlich?
- Auf wen kann zugegangen werden und wer sollte das am besten übernehmen?

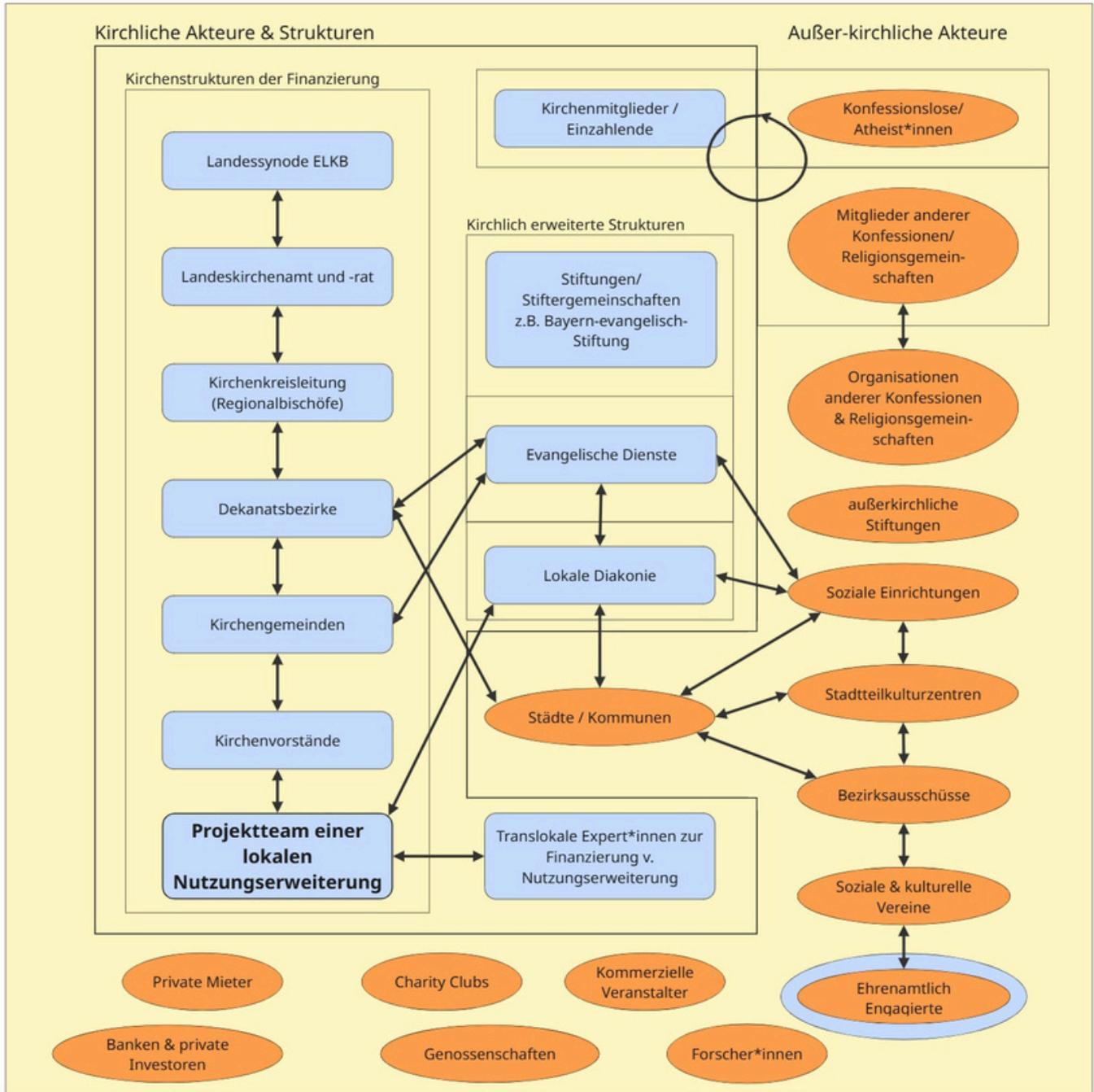
Hemmschwellen von externen Akteuren gegenüber der Kirche:

- Welchen Nutzen haben die potenziellen Akteure von der räumlichen Nutzung und/oder der Integration in den Gemeindekontext?
- Wie nehmen wir am besten Kontakt auf (falls er nicht schon besteht)?
- Wie kann eine gemeinsame Finanzierung (mit geteilter Verantwortung) gelingen und welchen gegenseitigen Umgang braucht es dafür?
- Wie gestalten wir Entscheidungsprozesse transparent und effizient – auch unter Zeitdruck?

Praxistipps

- Erstellung einer Übersicht zu den eigenen Akteuren und Personalressourcen
- Veranschaulichung des bereits bestehenden Netzwerks der Gemeinde und der möglichen weiteren Kooperationen zur Finanzierung

Beispielhaft wurde im Rahmen des Workshops mit verschiedenen kirchlichen Akteuren der Kirchengemeinde-Ebene eine allgemeine Akteurskarte erstellt. Diese soll Ihnen eine grobe Orientierung zu den grundsätzlich möglichen Kooperationspartnern, Mietern und Käufern sowie den kirchen-internen Akteuren geben (siehe nachfolgende Abbildung).



Akteurs-Karte zu Finanzierung Kirchlicher Nutzungserweiterung in der ELKB-Region
 (eigene Darstellung nach De Valerio, Gogolin und Langer)

5 | Gelingensbedingungen und Stolpersteine

Nutzungserweiterungen kirchlicher Gebäude sind selten rein organisatorische Vorhaben. Sie sind emotional, normativ und kommunikativ herausfordernd. Es geht um mehr als Raumvergabe: um die Frage, wie sich kirchliche Identität mit neuen Nutzungskonzepten vereinbaren lässt. Erfolgreiche Prozesse basieren auf klaren Zielbildern, transparenter Kommunikation, verlässlichen Strukturen – und der Fähigkeit, mit Spannungen umzugehen.

Ein zentrales Element ist ein explizites Ziel- und Nutzungskonzept. Gemeinden benötigen eine klare Vorstellung davon, was sie wollen und was nicht – inhaltlich, symbolisch und organisatorisch. Ein solches Konzept muss nicht vollständig ausformuliert sein, aber es muss tragfähig genug sein, um interne Diskussionen zu strukturieren und externe Partner zu informieren. Fehlt diese Grundlage, bleiben Entscheidungen diffus oder werden in Verwaltungsschleifen verschoben.

Zweite Voraussetzung ist eine durchdachte Kommunikationsstrategie. Viele Gemeinden tun sich schwer damit, ihre Offenheit gegenüber Dritten aktiv zu vermitteln. Außenkommunikation geschieht oft beiläufig oder defensiv – aus Sorge, missverstanden zu werden. Im Workshop zeigte sich: Es braucht Mut, die eigene Position sichtbar zu machen, auch wenn sie nicht allen gefällt. Kommunikation ist kein Beiwerk, sondern intern wie extern ein zentrales Steuerungsinstrument.

Auch strukturell braucht es Klarheit. Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Kooperationschnittstellen müssen nachvollziehbar geregelt sein. Die bereits erwähnte Überlastung von Pfarrer:innen, die vielfach implizit als Hauptverantwortliche für Veränderungsprozesse agieren, wurde im Workshop deutlich. Diese Aufgabenfülle ist realitätsfern. Veränderung braucht strukturelle Entlastung, nicht nur motivationale Appelle.

Stolpersteine entstehen vor allem dann, wenn Spannungen nicht benannt oder durch harmonisierende Rhetorik überdeckt werden. Die Tendenz, Widersprüche zu relativieren, statt sie zu klären, war im Workshop spürbar. Gerade hier braucht es eine Auseinandersetzungskultur, die Differenz nicht als Störung, sondern als Erkenntnismöglichkeit begreift.

Die Rolle der Landeskirche wurde ambivalent erlebt: als zugleich übermächtig und abwesend. Viele Gemeinden äußerten den Wunsch nach klaren Ansprechpartner:innen und mehr Rückhalt – nicht im Sinne einer Kontrolle, sondern als Ressource. Hier zeigt sich ein verbreitetes Dilemma: Man will Gestaltungsspielraum, aber auch eine Instanz, die Verantwortung teilt. Dieses Spannungsverhältnis muss gestaltbar gemacht werden.

Letztlich braucht Veränderung Klarheit, Bereitschaft zur Offenheit – und eine gewisse Konflikttoleranz. Gemeinden, die ihre Ziele, Grenzen und Kommunikationswege kennen, können aktiv gestalten. Fehlt diese Orientierung, entstehen Unsicherheit, Rückzug oder Überforderung. Gelingensbedingungen sind deshalb nicht nur technische Voraussetzungen – sondern vor allem kulturelle.

Forderungen

An die Landeskirche:

- Zuständigkeiten und Ansprechpartner:innen klar benennen
- Förderprogramme inkl. Antragstellung professionell begleiten
- Pfarrer:innen bei Verwaltung und Kommunikation entlasten
- Gemeinden bei Außenkommunikation strategisch unterstützen

An die Gemeindeebene:

- Ziel- und Nutzungskonzept vorab klären
- Kommunikationsstrategie aktiv entwickeln
- Konflikte und Machtverhältnisse offen reflektieren
- Entscheidung und Kommunikation als parallele Prozesse verstehen

Leitfragen

- Was ist unser Ziel – und wie kommunizieren wir es?
- Wie offen wollen wir sein – und was sind unsere Grenzen?
- Wer trägt Verantwortung – wer wird überlastet, wer übersehen?
- Wie gehen wir mit Zielkonflikten um?
- Was erwarten wir von der Landeskirche – und wie artikulieren wir das?
- In welcher Phase befinden wir uns gerade?

Praxistipps

- Ziel und Haltung vor Beginn klären
- Entscheidungswege sichtbar machen
- Kommunikationsstrategie nach innen und außen mitdenken
- Netzwerke gezielt aufbauen und pflegen
- Spannungen benennen, nicht vermeiden
- Antragstellung frühzeitig planen und begleiten lassen
- Pfarrer:innen strukturell entlasten und Aufgaben verteilen

6 | Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

Eine strategisch abgestimmte, stringente und transparente Kommunikation auf allen Ebenen – von der Landeskirche bis hin zur einzelnen Gemeinde, als auch im Dialog mit externen PartnerInnen – sowie eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit sind unverzichtbar für tragfähige Finanzierungskonzepte zur Nutzungserweiterung und zum Erhalt kirchlicher Gebäude.

Dabei können sowohl Bottom-up-Prozesse (partizipativ und gemeindebasiert) als auch Top-down-Strategien (zielgerichtet und hierarchisch) - jeweils mit klaren Zuständigkeiten - sinnvoll eingesetzt werden. Zentral ist eine bewusste Entscheidung für eine dieser Herangehensweisen und deren konsequente Umsetzung, eine stringente und transparente Kommunikation diesbezüglich wird von der Landeskirche gefordert. Die Kirche sollte selbstbewusst und aktiv auf den gesellschaftlichen Wert ihrer Angebote hinweisen und eine entsprechende finanzielle Anerkennung durch externe Akteure einfordern. Kirchliche Akteure als bedeutende Träger sozialer Infrastruktur und demokratischer Teilhabe benötigen dafür eine möglichst einheitliche, strategisch abgestimmte Kommunikation. Im Spannungsfeld „Begegnung und Finanzierung“ treten dabei verschiedene Fragestellungen auf. Auch eine offene Kommunikation über Ziele, Ressourcen, Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse ist notwendig und verhindert Enttäuschungen, Missverständnisse und Frustration, ein Erwartungsmanagement zu betreiben, wäre daher hilfreich. Zudem gilt es, mehr Klarheit über Rollen zu schaffen, indem transparent vermittelt werden soll, wer in welchem Rahmen mitgestalten kann und wer Entscheidungen trifft – sowohl intern als auch gegenüber Kooperationspartnern. Auch eine forcierte Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf nicht-kirchliche Akteure ist von hoher Relevanz, im Zentrum steht hierbei die Zielsetzung, tragfähige Brücken zu bauen sowie mögliche Hemmschwellen zu reduzieren/abzubauen.

Forderungen

An die Landeskirche:

- Eine klare und abgestimmte Kommunikationsstrategie entwickeln und kommunizieren
- Mehr Stringenz und Transparenz etablieren
- An einer Anerkennungskultur mitarbeiten und diese fördern
- Erwartungsmanagement betreiben

Leitfragen

- Wie kann mehr Transparenz hinsichtlich der Kommunikation „von oben“ gefordert werden?

- Wie kann ein Abgleich zwischen eigenen Konzeptideen und der Gesamtstrategie der Landeskirche koordiniert erfolgen?
- Wie können Kirchengemeinden dazu beitragen, dass für soziale oder kulturelle Projekte zusätzliche finanzielle Mittel eingeworben werden – über den ideellen Nutzen hinaus?
- Wie gelingt es, dass Kommunen kirchliche Räume und Leistungen auch finanziell wertschätzen – und wie kann diese Anerkennung eingefordert werden?
- Wie lassen sich Brücken zu nichtkirchlichen Akteuren bauen, um Hemmschwellen zu reduzieren?

Praxistipps

- Selbstbewusstsein als Offensive und Antwort auf das generelle Anerkennungsproblem sozialer Querschnittsthemen
- Transparente Kommunikation auch hinsichtlich Aufgabenverteilung und Entscheidungsansätzen
- Offenheit gegenüber außerkirchlichen Akteuren: gezielte Öffentlichkeitsarbeit beispielsweise durch das explizite Einladen und Ansprechen nicht-kirchlicher Akteure
- Zielgruppenspezifisches Kommunizieren als relevantes Medium

7 | Beziehungsarbeit und Kooperation

Langfristig tragfähige Nutzungserweiterungen beruhen auf verlässlichen Beziehungen zwischen allen Beteiligten, innerhalb der Kirchengemeinde ebenso wie mit externen PartnerInnen. Eine kontinuierlich gepflegte Kooperations- und Netzwerkstruktur ist nicht nur hilfreich, sondern oft entscheidend, um Förderzugänge zu eröffnen, gemeinsame Projekte umzusetzen und Ressourcen effizient zu nutzen. Gerade in einem zunehmend komplexen Umfeld mit begrenzten Mitteln sind vertrauensvolle Partnerschaften ein Schlüssel zum Gelingen.

Ein intensivierter Austausch sowie eine verbesserte Absprache mit katholischen Kirchengemeinden würde zur Vermeidung von Konkurrenzlogiken, z.B. bei Raumvermietung oder Projektförderung führen. Kooperationen mit katholischen Kirchengemeinden sollen als Chance für gemeinsame Projekte und Ressourcenbündelung begriffen werden. Insgesamt kann eine gut ausgebaute Netzwerkarbeit als Kernmöglichkeit zum Gelingen von Finanzierungskonzepten verstanden werden. Einen starken Fokus auf die Beziehungsarbeit und Kontaktpflege zu legen, um fruchtbare Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, gilt unserer Ansicht nach als zentral. Dabei können verschiedene Ansätze zusammenwirken und sich gegenseitig stärken: beispielsweise einerseits die Informationsvermittlung zu bestimmten Themen und Problemstellungen (zum Beispiel in Bezug auf Antragstellungen) und andererseits die tatsächliche Kooperation, sodass beispielsweise auch verschiedene Aufgaben von anderen Partner:innen übernommen werden können. Es bedarf jedoch verlässlicher Rahmenbedingungen für Kooperationen: hierbei helfen klare Absprachen zu Zielen, Verantwortlichkeiten und Dauer von Kooperationen, Missverständnisse und negative Erfahrungen zu vermeiden. Auch die Entwicklung klarer Kriterien für den sinnvollen und nachhaltigen Einbezug von Ehrenamtlichen in Kooperationsprojekte, steht hier im Fokus. Unabhängig von der Intensität der Einbindung von Ehrenamtlichen oder deren genauen Aufgabenbereichen gilt es, für sie klare Aufgabenprofile, Schulungen und eine wertschätzende Begleitung in Kooperationsprozessen sicherzustellen. Zusammenfassend ist es von hoher Relevanz, lokale und regionale Netzwerke zu fördern und aktiv Strukturen zu unterstützen, in denen sich Gemeinden mit sozialen, kulturellen und kommunalen Akteuren auf Augenhöhe austauschen und gemeinsame Ziele formulieren können. Auch das Einbinden und die Zusammenarbeit mit Fachstellen (z. B. Diakonie, Wohlfahrtsverbände, kommunale Stellen, Stiftungen) sollten im Fokus stehen und gefördert werden, um Know-how zu bündeln und z.B. Antragstellungen zu erleichtern.

Forderungen

An die Landeskirche:

- Anstoß zur ökumenischen Zusammenarbeit auch von Seiten der Landeskirche
- Strategische Beteiligung Ehrenamtlicher (beispielsweise Leitlinien für den Einbezug von Ehrenamtlichen)

Leitfragen

- Wer sind die relevanten PartnerInnen, mit denen eine Zusammenarbeit den größten Mehrwert bringt? (siehe Akteursmap)
- In welchen Phasen eines Projekts ist der Einbezug bestimmter Akteure (z. B. Kommune, Wohlfahrtsverbände, zivilgesellschaftliche Gruppen) besonders sinnvoll?
- Wie kann eine effektive Vernetzung organisiert werden, um Wissen (z. B. über Fördermittel, Anträge, Stiftungsgelder) effizient zu teilen?
- Wie lässt sich verhindern, dass parallele kirchliche Strukturen (evangelisch/katholisch) in Konkurrenz zueinander stehen – und wie kann stattdessen Zusammenarbeit entstehen?
- In welcher Form können Ehrenamtliche sinnvoll in Kooperationsstrukturen eingebunden werden, ohne überfordert oder allein gelassen zu werden?

Praxistipps

- Mehr Austausch und Vernetzung mit den katholischen Kirchengemeinden und Förderung von ökumenischen Netzwerken
- Beziehungsarbeit strategisch denken: Kontakte nicht nur punktuell, sondern systematisch aufbauen und pflegen
- Wissensplattformen nutzen oder schaffen: Austausch zu Fördermöglichkeiten, Praxiswissen und Antragstellung gezielt fördern
- In Kooperationen: Vertrauen aufbauen und Verbindlichkeit schaffen
- Ehrenamt stärken

Finanzierung von Nutzungserweiterung in Kirchlichen Einrichtungen

EMWKE



Hochschule München, Fakultät für angewandte
Sozialwissenschaften, Am Stadtpark 20,
81243 München | Tel: +49 89 1265-2286



Hans Sauer Stiftung, Haus des Stiftens,
Landshuter Allee 11, 80637 München
Tel: +49 89 613 67 210