

## Von der Verwaltung zum aktiven Immobilienmanagement: Kirchliche Verwaltungsgebäude im Strukturwandel

Jonas Kubon, Geschäftsführender Gesellschafter der pro m<sup>2</sup> GmbH

**Die zentrale Aufgabe kirchlicher Institutionen liegt traditionell nicht in der Verwaltung von Vermögen oder Immobilien, sondern im gesellschaftlichen und sozialen Wirken. Seelsorge, Bildung, Gemeinwesenarbeit und soziale Unterstützung prägen das Selbstverständnis der Kirche seit Jahrhunderten. Gebäude und Liegenschaften sind in diesem Kontext stets Mittel zum Zweck: Sie schaffen Räume für Begegnung, Beratung, Gemeinschaft und Glaubensleben. Gleichwohl bilden Immobilien die infrastrukturelle Grundlage, auf der kirchliche Arbeit überhaupt erst möglich wird. In einer Zeit tiefgreifender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen rückt daher zunehmend die Frage in den Fokus, wie kirchliche Immobilien so organisiert, genutzt und entwickelt werden können, dass sie den eigentlichen kirchlichen Auftrag langfristig unterstützen.**

Kirchliche Institutionen zählen in Deutschland zu den prägenden gesellschaftlichen Akteuren. Die evangelische und die katholische Kirche tragen mit rund 38 Millionen Mitgliedern und jährlichen Kirchensteuereinnahmen von über zwölf Milliarden Euro nicht nur soziale, sondern auch erhebliche wirtschaftliche Verantwortung. Dies gilt auch für den Immobilienbereich: Die beiden großen Kirchen verwalten einen der größten institutionellen Immobilienbestände des Landes. Allein die evangelische Kirche betreut rund 75.000 Gebäude, darunter Sakralbauten, Gemeindezentren sowie zahlreiche Verwaltungs- und Büroimmobilien, aber auch Wohnungen und Gebäude für sonstige soziale Nutzungen.

Die Rahmenbedingungen haben sich jedoch spürbar verändert: Sinkende Mitgliederzahlen, demografischer Wandel, steigende Betriebs- und Instandhaltungskosten sowie Fachkräftemangel setzen die kirchlichen Haushalte zunehmend unter Druck. Neben den sakralen Gebäuden müssen dabei besonders Verwaltungs- und Bürogebäude vor dem Hintergrund der Zukunftsfähigkeit auf den Prüfstand gestellt werden. Was lange als stabile Infrastruktur galt, entwickelt sich zunehmend zu einer strategischen Herausforderung. Um die soziale und gesellschaftliche Verantwortung der kirchlichen Institutionen räumlich weiter erlebbar zu machen, braucht es eine aktive und zukunftsgerichtete Immobilienplanung.

## **Schrumpfende Spielräume und steigender Handlungsdruck**

Der finanzielle Spielraum der Kirchen verengt sich messbar; allein im Jahr 2024 verließen über 660.000 Menschen die beiden großen Kirchen. Der sich seit Jahren fortsetzende Rückgang der Kirchensteuer ist damit keine langfristige Projektion mehr, sondern Realität. Gleichzeitig müssen kirchliche Träger als Arbeitgeber attraktiv bleiben, um qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und altersbedingte Abgänge zu kompensieren. Funktionsimmobilien nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein: Sie sind Kostenfaktor, Arbeitsumgebung und sichtbarer Ausdruck organisatorischer Zukunftsfähigkeit zugleich.

Kirchliche Verwaltungsgebäude sind weit mehr als reine Funktionsflächen. Sie prägen Arbeitskultur, Effizienz und Identifikation nach innen und wirken nach außen als Zeichen kirchlicher Präsenz und Glaubwürdigkeit im öffentlichen Raum. Architektur, Flächennutzung und Standortentscheidungen beeinflussen damit sowohl die interne Organisation als auch die öffentliche Wahrnehmung.

Hinzu kommt die ausgeprägte Dezentralität kirchlicher Strukturen. Allein die evangelische Kirche ist in über 14.000 Kirchengemeinden organisiert. Einheitliche Lösungen lassen sich daher nur mit großer Kraftanstrengung übertragen.

Unterschiedliche bauliche Zustände, Organisationsformen und regionale Rahmenbedingungen erfordern individuelle Strategien. Gerade deshalb wird der Umgang mit Verwaltungsimmobilien zu einem Gradmesser kirchlicher Transformationsfähigkeit.

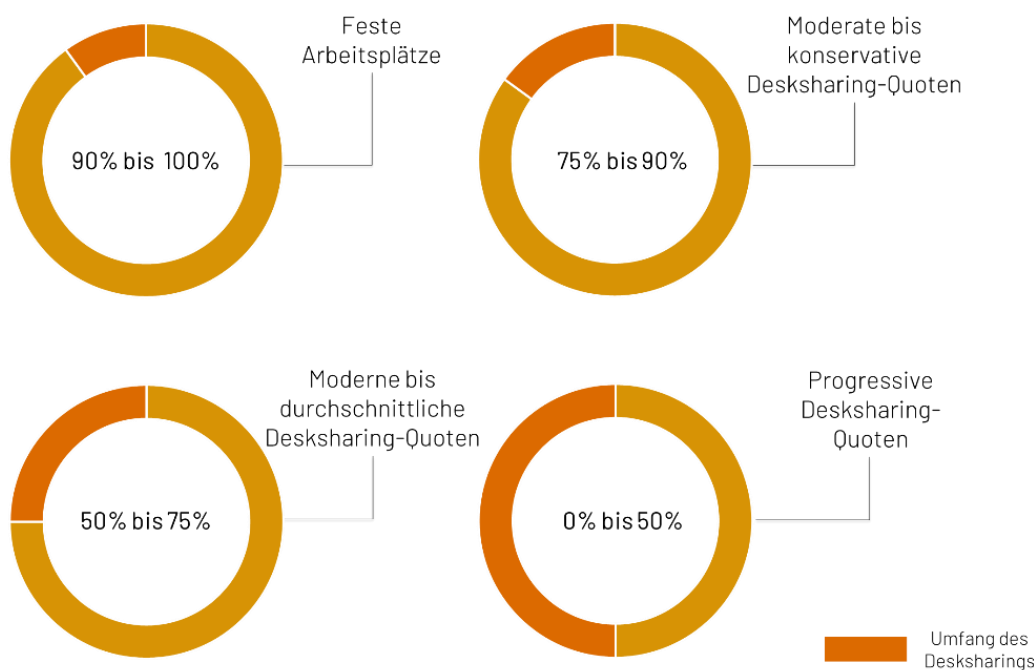
## **Neue Arbeitswelten und besondere Anforderungen kirchlicher Verwaltungen**

Der Handlungsdruck wächst auf mehreren Ebenen: Finanziell verlangen sinkende Einnahmen eine präzisere Steuerung von Flächenbedarf, Betriebskosten und Investitionsentscheidungen. Organisatorisch verändern hybride Arbeitsmodelle, neue Formen der Zusammenarbeit und flexible Nutzungskonzepte auch kirchliche Verwaltungen. Viele Bestandsgebäude sind dafür nur eingeschränkt geeignet und müssen hinsichtlich Adaptionfähigkeit und Drittverwendbarkeit überprüft werden. Eine reine Flächenreduktion greift zu kurz. Entscheidend ist die qualitative Frage, wie gut Immobilien die tatsächlichen Arbeitsweisen unterstützen.

Kirchliche Verwaltungen unterscheiden sich hierbei von klassischen Unternehmensorganisationen. Die Präsenzorientierung ist häufig höher, was mit dem Bedarf an unmittelbarer Abstimmung, informellem Austausch und gemeinschaftlich geprägter Arbeitskultur zusammenhängt.

Desksharing-Modelle erfordern daher differenzierte Belegungsstrategien und eine hohe Flexibilität im Flächenmanagement. Eine branchenübergreifende Einordnung der Desksharing-Quoten findet sich in der folgenden Abbildung. Aufgrund einer regelmäßig signifikanten Ausprägung der Präsenzorientierung ordnen sich typische kirchliche Institutionen zwischen durchschnittlichen bis moderaten Quoten ein.

„Verhältnis Arbeitsplätze zu Mitarbeitenden (Desksharing-Quote) und dessen Einordnung



Quelle: pro m<sup>2</sup> GmbH

Eine weitere Besonderheit ist die Einbindung von Ehrenamtlichen und dem Besucherverkehr aus Vertretern der öffentlichen Hand einerseits und anderer Kirchen oder Organisationen andererseits. Ihre punktuelle Anwesenheit macht modulare und bedarfsorientierte Raumkonzepte notwendig, die neben funktionalen Anforderungen auch Zugänglichkeit, Orientierung und Identifikation berücksichtigen. Das führt zu einem planerischen Punkt, der auch abseits kirchlich genutzter Verwaltungsgebäude relevant ist: einem bestimmten Raum mehrere mögliche Nutzungen zuzuschreiben, um so die Ausnutzung des Raums zu erhöhen und flexibler zu gestalten.

*Bild eines Multifunktionsraumes: Versorgungsbereich & Küche, Besprechungsraum, Loungebereich und Bibliothek an einem Ort*



Quelle: pro m<sup>2</sup> GmbH. Foto: Jan Kaiser

Ergänzt werden Verwaltungsflächen häufig durch Sonderbereiche wie Kapellen, Andachtsräume, Seelsorgeräume oder geschützte Kommunikationszonen, die den kirchlichen Auftrag räumlich abbilden und Diskretion sowie Offenheit gleichermaßen ermöglichen.

Zudem spielt die emotionale Bindung an den Arbeitsplatz in kirchlichen Kontexten eine größere Rolle als in vielen säkularen Verwaltungen. Gestaltung und Nutzungskonzepte müssen daher Werte wie Gemeinschaft, Vertrauen und Kontinuität widerspiegeln. Die emotionale Aufladung des Arbeitsplatzes muss sich entsprechend in einer innenarchitektonischen Gestaltung niederschlagen und darf nicht außer Acht gelassen werden. In der praktischen Ausarbeitung derartiger Innenarchitektur- und Gestaltungskonzepte wird die Belegschaft aktiv einbezogen, um die Besonderheiten und Bedürfnisse räumlich adäquat abbilden zu können. Dies ist ein mehrstufiger Prozess: von der allgemeinen Konzeptionierung und Gestaltung der Räumlichkeiten bis zur Möblierungsplanung und Bemusterung.

Kirchliche Gebäude haben darüber hinaus eine identitätsprägende Wirkung im Stadtbild. Der Anspruch, dass dort, wo Kirche sichtbar ist, auch kirchliche Werte erlebbar werden, verleiht Immobilien eine Bedeutung, die über rein funktionale Kriterien hinausgeht.

## Vom Bestand zur strategischen Immobiliensteuerung

Zukunftsfähige Immobilienstrategien beginnen mit einer fundierten Bedarfsermittlung. Neben der Entwicklung von Beschäftigtenzahlen sind künftige Arbeitsformen, qualitative Anforderungen und die bauliche Adaptionsfähigkeit der Bestände systematisch zu berücksichtigen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Einbindung der Nutzer. Ihre Perspektiven erhöhen sowohl die Qualität der Konzepte als auch die Akzeptanz im Veränderungsprozess.

Gerade bei älteren Verwaltungsgebäuden ist zudem eine realistische Bewertung der Umnutzungs- und Drittverwendungsfähigkeit entscheidend. Ist ein Verbleib wirtschaftlich oder funktional nicht sinnvoll, sollten alternative Nutzungsszenarien frühzeitig geprüft werden, um langfristige Werte zu sichern. Immobilien entwickeln sich so vom reinen Verwaltungsvermögen zu einem strategischen Steuerungsinstrument für Organisation, Kultur und Wirtschaftlichkeit.

Die Transformation kirchlicher Büro- und Verwaltungsimmobilien ist eine wichtige Zukunftsaufgabe kirchlicher Institutionen und Organisationen. Sie erfordert strategische Klarheit, wirtschaftliche Verantwortung und eine bewusste Auseinandersetzung mit Identität und Wirkung im öffentlichen Raum. Richtig verstanden, werden Immobilien zu einem Hebel kirchlicher Erneuerung: Sie ermöglichen effiziente Strukturen, stärken die Arbeitgeberattraktivität und sichern langfristig wirtschaftliche Tragfähigkeit. Entscheidend ist dabei nicht Perfektion, sondern die Bereitschaft, überholte und nicht zukunftsfähige Strukturen konsequent weiterzuentwickeln.

### Jonas M. Kubon

pro m<sup>2</sup> GmbH  
Industriestraße 45 – 49  
40227 Düsseldorf  
Telefon: +49 170 301 02 66  
E-Mail: [j.kubon@pro-m2.de](mailto:j.kubon@pro-m2.de)  
[www.pro-m2.de](http://www.pro-m2.de)



Jonas Kubon ist studierter Wirtschaftsgeograph (Universitäten Münster, Prag und Aachen) sowie Immobilienökonom (IREBS). Als Autor diverser Fachpublikationen zu Workplace-Consulting-Themen sowie Immobilien- und Standortstrategien lehrt Jonas Kubon zudem die Fächer Portfolio- und Risikomanagement an der IREBS Immobilienakademie. Als Geschäftsführender Gesellschafter der pro m<sup>2</sup> GmbH mit Sitz in Düsseldorf und Berlin konzipiert und realisiert er moderne Arbeitswelten. Sein Fokus liegt dabei auf der Durchführung sowie der Ausarbeitung komplexer Immobilienstrategien.