



Kirchentheorie in Stein (II)

Warum es schwer fällt, sich von Gebäuden zu trennen, und die Aufgabe eine andere ist

Von: Steffen Schramm, erschienen im Deutschen Pfarrerverband, Ausgabe 2/2023

Woher die vielen kirchlichen Gebäude kommen und warum es trotz massiver Ressourcenrückgänge schwerfällt, sich von Gebäuden zu trennen, war Thema von Teil 1 des Artikels von Steffen Schramm. Doch es gibt weitere Gründe, mit kirchlichen Gebäuden anders umzugehen. Das aktuelle Kirchenkonzept funktioniert nicht mehr. Zu vieles hat sich verändert, wie der Autor im zweiten Teil erläutert.

3. Wie weiter? Mangelinduzierte Restrukturierung oder auftragsorientierte Reform? Optimierte Gebäudeverwaltung oder neues Kirchenkonzept?

3.1 Auf dem Weg zu einem neuen Kirchenmodell

Umwelt

Nicht nur die Ressourcenlage der Landeskirchen, auch die Welt, in der Christus Gestalt gewinnen will (Gal. 4,19), hat sich verändert. Das Differenzierungsmodell ist eine Antwort auf die Gesellschaft der 1950er und 1960er Jahre. Diese Gesellschaft gibt es nicht mehr.

Beispiel Bevölkerung: in den 1960er Jahren war sie bikonfessionell, heute ist sie multireligiös; weniger als 50% gehören einer Kirche an.

Altersstruktur: 1982 lag der Anteil der 15-24jährigen bei 16,7%, 2021 nur noch bei 10%.²⁷ In der Evang. Kirche der Pfalz sank er von ca. 108.000 im Jahr 1982 auf ca. 52.000 heute. Die Gruppe der über 60jährigen wird noch bis in die 2040er Jahre wachsen.

Lebenslauf: In den 1960er Jahren waren Lebensläufe standardisiert, Kirche macht Angebote „von der Wiege bis zur Bahre“. 2022 zeigt sich zunehmend eine „weniger strikt am Alter orientierte Vielfalt im Lebensverlauf“.²⁸

Lebenszeit: In den 1960er Jahren entsteht die „Freizeit“, in der Kirche ihre „Angebote“ platziert. Heute reduzieren Ganztagschulen und entgrenzte Berufstätigkeit diese Freizeit.

Arbeitswelt: 1965 waren 48,6% aller Beschäftigten Arbeiter²⁹, noch 1978 galt „die Arbeiterschaft“ als „die an sich stabilste Gruppe der Kirche“.³⁰ 2021 machten Arbeiter 12,3% aller Beschäftigten aus, Angestellte 70%.³¹ 75% der Beschäftigten arbeiten im Dienstleistungssektor.³²

Gesellschaftsstruktur: In der „organisierten Moderne“ (1920er bis 1980er Jahre) waren Menschen peergruppenorientiert. In der seit ca. 1980 entstehenden singularisierten Gesellschaft greift die Ansprache aggregierter, nach äußeren Merkmalen bestimmter „Zielgruppen“ tendenziell ins Leere.³³ Solange sich Menschen in Gruppen von Gleichen gesellen wollen, funktioniert das Gemeindehauskonzept, aber was, wenn sie das so nicht mehr wollen? Und was, wenn sich die Formen religiöser Suche verändern? Seit den 1960er Jahren lösten sich die katholischen und protestantischen Großgruppenmilieus auf, für den „pluralisierten Gläubigen“³⁴ konnten die Landeskirchen Beheimatungs- und Tradierungsformen bisher nicht entwickeln.

Mitgliedschaft: In den 1960er Jahren war lebenslange Mitgliedschaft in Betrieben, Parteien, Vereinen, Kirchen die Regel. Heute engagieren sich Menschen dort, wo sie Sinn sehen.



Kasualien: 1960 boten nur Kirchen Seelsorge und Kasualien. Die neoliberale Wende öffnete auch diese „Märkte“³⁵ für kommerzielle Anbieter.

Diese wenigen Beispiele tiefer Veränderung, von Digitalisierung nicht zu sprechen, führen zur Frage: Kann in den 2030er und 2040er Jahren Kirche gestaltet und gelebt werden nach einem Konzept aus den 1960er Jahren, inklusive dessen Gebäudebestand? Dann wäre mangelinduzierte Restrukturierung ausreichend. Eine an Kontext und Auftrag orientierte Reform hingegen denkt Kirche anders, und entwickelt ein neues doing church. Damit Kirche nicht versteinert.

Kirchenkonzept

Die Landeskirchen annullieren die Strategie, gesellschaftliche Differenzierung innerkirchlich nachzubauen, um „allen“ ein Angebot zu machen. Stattdessen besinnen sie sich auf ihre Bestimmung, Zeichen des Reiches Gottes zu sein, und versuchen exemplarisch zeugnisstarke Gestalten christlichen Lebens zu (er-)finden. Sie fokussieren nicht mehr Kirchenmitglieder, sondern die System-Umwelt-Schnittstelle. Region und Funktion verbünden sich in multiprofessionellen Teams und machen Anlässe im Sozialraum zum Ausgangspunkt lebensdienlichen Handelns, nach innen und außen vernetzt.

Dazu treten sie in Dialog mit den Menschen, in einer interessierten, erkundenden Grundhaltung und auf Augenhöhe. Sie fragen nicht mehr von Innen nach Außen: Welche „Angebote“ müssen wie „profilieren“ werden, um „Zielgruppen“ zu „erreichen“, die dann „bei uns“ „mitmachen“. Sie fragen von Außen nach Innen: Was für eine Kirche brauchen die Menschen, braucht dieser Sozialraum hier? Wie können wir beitragen zu der Stadt Bestem (Jer. 29,7), aufgrund unserer besonderen Perspektive, der „Gott-Perspektive“?³⁶

Gemeinden verstehen sich als Raum der Auseinandersetzung zwischen je gefährdeten Lebenswelten und dem insistierenden „Gott der Lebendigen“ (Mk. 12,27).³⁷ Sie fragen nicht mehr: Wie kann Kirche hier wieder relevant werden? Sondern: Welche Relevanz hat eine Situation, eine Gegenwartsfrage oder -lage für den im Gottesdienst gefeierten Gott? Wo ist Gott hier schon unterwegs und ruft uns dabei zu sein? Was ist hier Gottes Interesse an seiner Kirche, was seine Absicht mit ihr? Was macht hier Sinn?

Nicht um Bedürfnisbefriedigung geht es, sondern um eine biblische relecture der Lebenswelt, um eine Weltwahrnehmung aus Glaube, Liebe Hoffnung und ein entsprechendes Handeln. Gemeinden reduzieren sich nicht mehr auf eine „Kirche des Wortes“, sie verknüpfen durch Öffnung zum Sozialraum Glauben und Leben, christliche Lehre und Einsatz für Gerechtigkeit, Liturgie und Diakonie – in auftrags- und lebensweltorientierten Konzepten kirchlichen Handelns.

Dabei gilt: „Weniger predigen, mehr handeln!“³⁸ Weg „von einer Verkündigung ‚von oben herab‘ hin zum ‚Ermöglichen religiöser Kommunikation‘“. „Weniger formelle Abendmahlsliturgie – mehr gemeinsames Essen“.³⁹ Weniger Angebots-, mehr Sinnkirche. Weniger „Kirche für die Welt“, mehr Kirche mit den Menschen, mehr Kirche der Menschen.

Umgang mit Gebäuden

Zu dieser kirchenkonzeptionellen Umorientierung gehört die Frage: Wie können unsere Gebäude als Infrastruktur dem Sozialraum dienen? Wem können sie hilfreich und nützlich sein?

Eine Londoner Gemeinde stellt ihr Kirchengelände als Spielplatz zur Verfügung, eine andere beherbergt die Initiative „Into University“, für Kinder aus bildungsfernen Familien. In St. Maria in Stuttgart entstand zusammen mit dem nichtkirchlichen Verein „StadtLücken e.V.“ die Initiative „Wir haben eine Kirche – haben Sie eine Idee?“⁴⁰



Andere Gemeinden verkaufen ihre Gemeindehäuser und treffen sich auch werktags in der Kirche. Oder nutzen Kirchen um oder erweitern ihre Nutzung, z.B. als Vesper-, Familien-, Diakoniekirchen oder als Kolumbarien, die sie als Orte der Trauer und Seelsorge ausgestalten. Wieder andere verwandeln Gemeindehäuser in bezahlbaren Wohnraum⁴¹ oder in rentierliche Objekte, deren Erträge kirchliche Arbeit finanzieren. Kirchenleitungen kreieren Co-Working-Spaces in Ämtern und Priesterseminaren.⁴²

Was also tun mit den (zu) vielen Gebäuden? Von vielen wird man sich trennen müssen, um Entlastung und Freiraum für Neues zu gewinnen. Entscheidend ist der Schritt vom „Halten“ hin zur Ermöglichungslogik und ein bewusster Umgang mit dieser Leitungsaufgabe.

3.2 Leitung als multirationale, reflexive Gestaltung

Wer über die Zukunft kirchlicher Gebäude entscheidet, nimmt Leitung wahr. Kirchliche Leitung ist eine Funktion der Gestaltwerdung des Leibes Christi (1. Kor. 12,27). Bei Gebäuden ist zu fragen: Mit welchem wie gestalteten Gebäudebestand ermöglichen wir in nächster Zukunft die Gestaltwerdung des Leibes Christi, der „Ekklesia Gottes“ am ehesten (Apg. 20,28; 1. Kor. 1,2 u.ö.)? Kann ein Gebäude die Gestaltwerdung des Leibes Christi befördern? Oder steht es ihr im Weg? Kann es Infrastruktur sein für das, was Menschen dient und Gott ehrt? Falls ja, wie? Der drückende Gebäudebestand ist nicht primär eine baufachliche oder finanzielle, sondern eine kirchengestaltende Frage, bei der zentrale Aspekte des Seins und Lebens von Kirche stets mitschwingen.

Die Schwierigkeit für Leitende besteht u.a. darin, Ökonomie und Theologie ins Verhältnis zu setzen: Wie können wir ökonomisch effizient handeln und zugleich unsere theologisch motivierten Perspektiven zur Geltung bringen?⁴³

Grundsätzlich gibt es zwei Weisen, mit diesem Leitungsproblem umzugehen: Zum einen so, dass das Problem primär als Bau- und Finanzproblem konstruiert wird. Dann bearbeiten Entscheider*innen Bau- und Finanzfragen unabhängig von den ekklesiologisch orientierten Kirchengestaltungsfragen. Beide kommen nicht oder erst in der Entscheidungssituation zusammen, wie in einem „dualen Entscheidungstrichter“. Diese Praxis ist traditionell in versäulten kirchlichen Zentralbehörden anzutreffen. Sie droht aber auch auf Gemeindeebene, wenn Fusionen und nicht mehr ausgleichbare Haushalte schnelle Gebäudeverkäufe triggern – oder umgekehrt große Anstrengungen zum Gebäudeerhalt durch Kirchbau- und Fördervereine. Fragen nach der Zukunft kirchlichen Seins und Wollens bleiben in beiden Fällen tendenziell außen vor. Doch Gebäude und ausgeglichene Haushalte sind Mittel, nicht Ziel kirchlichen Leitungshandelns.

Eine Alternative bietet der „integrierte Entscheidungstrichter“. Er bringt – zunächst ungewohnt und herausfordernd – theologisch-ekklesiologische (Neu-)Orientierung in Austausch mit strategischen Gestaltungsoptionen, ökonomischen Aspekten und juristischer Ermöglichung. Zentral ist die kirchenethische Reflexionsebene.⁴⁵ Denn jede Handlungsoption hat ekklesiologische und kirchenkonzeptionelle Implikationen.



Die theologische Orientierungsebene thematisiert zentrale Fragen kirchlicher Selbstgestaltung, die den Orientierungshorizont auch für den Gebäudebestand, seine Reduktion oder andere Nutzung bilden: – Wer sind wir und was sollen wir als Kirche, als Gemeinde? Warum und wozu gibt es uns? – Wie nehmen wir die Situation wahr, in der wir Christus bezeugen sollen: unseren Ort, unsere Stadt, unser Land, unsere Welt? – Was wollen wir hier tun, erreichen, verhindern, ermöglichen? Was soll durch uns hier Gestalt gewinnen? – Wohin soll es gehen? Wo wollen wir in 3, 5, 10 Jahren sein und wie wollen wir dann sein?

Diese Fragen und ihre – je vorläufigen – Antworten dienen den weiteren Reflexionen als orientierende Sinn- und Werthorizonte (oder in einem anderen Bild: als zentrierende und relativierende Achse, um die sich alles dreht und von der Gestaltungsimpulse ausgehen).

Kirchenethische Reflexionsebene

Auf der kirchenethischen Reflexionsebene geht es um Sachanalyse und Anspruchsgruppen-Analyse sowie um die Entwicklung und ethische Reflexion von Optionen:

Sachanalyse: – In welchem baulichen und energetischen Zustand befindet sich ein Gebäude? Wie hoch sind die Renovierungs- und langfristigen Unterhaltungskosten? – Wie ist seine Lage? Zentral, abgelegen, gut oder nicht gut erreichbar? – Was ermöglicht, erschwert oder verunmöglicht die Architektur eines Gebäudes? – Gibt es ähnliche Räume im Sozialraum? Könnte das Gebäude eine strategische Rolle im Sozialraum spielen? – Wie können wir mit unserem Gebäudebestand so umgehen, dass unsere Möglichkeiten größer und nicht kleiner werden?

Anspruchsgruppen-Analyse: – Wer ist von der Gebäudefrage betroffen? Wer ist beteiligt oder sollte beteiligt werden? – Für wen brauchen wir zukünftig Gebäude? – Wer könnte unsere Gebäude zukünftig (mit-)nutzen? – Wie berücksichtigen wir ökologische und energetische Aspekte unseres Gebäudebestandes am besten?

Diese „langsamen“ theologischen Orientierungsbemühungen und kirchenethischen Reflexionen dienen auch dazu, „schnelle“, reflexartige Lösungsideen zu überwinden und Sacherkundungen zu ermöglichen, damit eine Entscheidungsgruppe sich neuen Handlungsoptionen öffnen und sie überhaupt entdecken kann. Wer konzeptionelle Fragen ausklammert, kann nur den Mangel verteilen. Beteiligte igeln sich dann ein, Ressourcenkonflikte keimen. Wer kirchenkonzeptionelle Fragen angeht oder zumindest mitdenkt, kann neue Gestalten kirchlichen Lebens entdecken, die einen anderen Gebäude- und Gebäudenutzungsbedarf haben.

Entwicklung von Handlungsoptionen:

Welche Handlungsoptionen zeigen sich, wenn wir unseren (zu großen) Gebäudebestand im Licht unserer ekklesiologischen Sinn- und Werthorizonte bedenken? Wofür könnte die Entscheidungsnotwendigkeit eine Chance sein? Welche Funktion im Sozialraum könnte unser Gemeindehaus, unsere Kirche, unser Pfarrhaus, unsere Liegenschaft haben? – Wo könnte ein Gebäude genutzt werden, um den Einzelnen in seiner Würde und seinen Möglichkeiten zu stärken? – Wo könnten unsere Gebäude dazu beitragen, sozialen Zusammenhang zu fördern? – Wo könnte ein Gebäude eine Funktion für eine lebenswerte Zukunft am Ort und darüber hinaus haben? – Welche Gebäude eignen sich besonders für das Gespräch mit Gott und für spirituelle und theologische Begegnungen unter Menschen? – Wo können virtuelle Räume zu funktionalen Äquivalenten für Gebäude werden und womöglich ganz neue Möglichkeiten eröffnen?

Die ekklesiologisch orientierte Suche nach Handlungsoptionen konkretisiert sich, indem Möglichkeiten der Nutzung und Finanzierung mitbedacht werden: – Vermietung oder andere Formen der Vermarktung – Nutzung durch andere bzw. zusammen mit ihnen (diakonische Träger, christliche Werke und Einrichtungen, ökumenische Partner, Kommune etc.) – Umnutzung und Ermöglichung



neuer kirchlicher Aktivitäten – Nutzungserweiterung zur Einsparung anderer Gebäude – Verkauf – (Mit-)Nutzung der Gebäude anderer.

Kirchenethische Reflexion der entwickelten Handlungsoptionen: – Welche implizite Normativität schwingt in den Optionen mit? – Was, welche Sinn- und Wertorientierung, leitet uns, wenn wir uns für eine Option entscheiden?

Politische Gestaltungsebene

Mögliche Handlungsoptionen sind auf der politischen Gestaltungsebene zu bedenken: – Wie muss der Gebäudebestand unserer Gemeinde/Region beschaffen sein, damit er besser zu dem passt, was wir wollen? – Wie würde sich eine Option auf unsere unterschiedlichen Anspruchsgruppen auswirken? – Welche Vorteile hat die jeweilige Option für uns, was gewinnen wir? Welche Nachteile hat sie, worauf müssten wir verzichten?

Ökonomische Gestaltungsebene

Für jede Option sind ökonomische Aspekte zu reflektieren und gestalten: – Was lässt sich mit einer Option sparen? – Wie lässt sich der dann noch vorhandene Gebäudebestand langfristig finanzieren? – Welchen dauerhaften Verwaltungsaufwand hat die Entscheidung zur Folge?⁴⁶ – Wie viele Kräfte werden durch den Gebäudebestand und die Gebäudenutzung gebunden, die dann entstehen? Ist die Lösung weniger aufwändig als das Problem?

Juristische Ermöglichungsebene

Für jede Handlungsoption muss schließlich die juristische Ermöglichung bedacht werden: – Passt die Option zu den rechtlichen Gegebenheiten? Oder müssen diese angepasst werden, um das ekklesiologisch Wünschenswerte zu ermöglichen?⁴⁷ – Was ist bei der Beschlussfassung juristisch zu beachten?

Der integrierte Entscheidungstrichter hilft, Handlungsoptionen zu entwickeln und zu klären, und das Problem entscheidbar zu formulieren, z.B.: Verkaufen wir die Kirche oder das Gemeindehaus? Er hilft aber auch zu überlegen, welche Gebäudenutzung nach dem Verkauf gewährleistet sein soll. Ob z.B. die Kirche zum innovativen Wohnprojekt mit starkem Quartiersbezug werden soll oder ob der neue Eigentümer sie als Buchhandlung, Restaurant, Hotel nutzen darf.

Für die Entscheidungsprozesse selbst bietet sich methodisch z.B. die Geistliche Unterscheidung in Gemeinschaft an, die für einschneidende strategische Entscheidungen besonders geeignet ist und bei der sich Lösungen zeigen.

Die Fragen des integrierten Entscheidungstrichters sind interdependent. Sie spielen zusammen und bedürfen deshalb auch des Zusammenspiels theologischer, finanzieller und juristischer Kompetenzen in einem iterativen, reziproken Prozess.⁴⁸ Insofern ist der Entscheidungstrichter als Entscheidungsschleife zu denken, die mehrfach durchlaufen wird; das Bild des Trichters verdeutlicht jedoch die sachlogischen Beziehungen zwischen den Ebenen und Aspekten.

3.3 Der Bestimmung treu bleiben – Wandel gestalten

Das Leitnarrativ des Protestantismus heißt weder Wachstum noch Rückbau, sondern Wandel. In der



Arbeit am Gebäudebestand realisiert sich die doppelte Unruhe des Christentums: Unruhe aufgrund des Gottesbezugs und der Bestimmung von Kirche und Unruhe aufgrund des Weltbezugs und veränderter Kontexte. Die doppelte Unruhe ist der Sachgrund des Wandels: des *semper reformanda* – weil die Kontexte sich ändern; des *semper purificanda* – weil der Auftrag bleibt und durch Neubesinnung zur Geltung kommen will.⁴⁹

Je länger Gemeinden, Dekanate und Landeskirchen den Wandel aufschieben, desto drückender wird die Last der alten, nicht mehr tragfähigen Kirchenkonzepte und ihres Gebäudebestands. Die Gefahr der Versteinerung, baulich wie konzeptionell, ist real.

Dass Zukunftsorientierung schwerfällt, ist kein neues Thema. Kirchen und Gemeinden, die nicht nach vorne, sondern zurückschauen, erstarren wie Lots Frau zur Salzsäule (Gen. 19,26).⁵⁰ Und Lk. 9,62 weiß: „Wer die Hand an den Pflug legt und sieht zurück, der ist nicht geschickt für das Reich Gottes.“ Deshalb: An einer neukonzipierten kirchlichen Praxis – je am konkreten Ort – führt kein Weg vorbei. Neben Gebäuden kommen dabei Computernetzwerke als neue Elemente kirchlicher Infrastruktur ins Spiel, auch für hybride Gemeinden.⁵¹

Anmerkungen

27?Vgl. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/150599/bevoelkerung-mit-migrationshintergrund-nach-alter/>, Abruf: 24.9.2022.

28?So das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, zitiert nach: Die Rheinpfalz, Bad Dürkheimer Zeitung Nr. 159, 12. Juli 2022, 3.

29?<https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61694/erwerbstaetige-nach-stellung-im-beruf/>, Abruf: 25.11.2022.

30?Johannes Hanselmann, Gelebte Religion als Frage an kirchenleitendes Handeln, in: Ders./Dietrich Rössler, Gelebte Religion. Fragen an wissenschaftliche Theologie und kirchenleitendes Handeln, München 1978, 37.

31?Klaus Markus Hofmann, Evolution des Coworking, in: Dorothea Gebauer/Jürgen J. Kehrer (Hg.), Coworking: aufbrechen, anpacken, anders leben. Herausforderung und Chance für Gemeinden und Organisationen, Göttingen 2022, 29; https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV10.pdf, Abruf: 25.11.2022.

32?Vgl. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61698/erwerbstaetige-nach-wirtschaftssektoren/>, Abruf: 24.9.2022.

33?Vgl. Andreas Reckwitz, Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne, Berlin 2017.

34?Isolde Charim, Ich und die anderen. Wie die neue Pluralisierung uns alle verändert, Wien 2018, 57ff.

35?Vgl. Thomas Biebricher, Neoliberalismus zur Einführung, Hamburg 2012, 89ff, 137ff.

36?Dietrich Ritschl, Gotteserkenntnis durch Wiedererkennen (1994), in: Ders., Bildsprache und Argumente. Theologische Aufsätze, Neukirchen-Vluyn 2008, 5-15, 7f.

37?Zur Insistenz Gottes vgl. Alfred Jäger, Denken Gottes im Kontext einer Theologie des Lebens



(1992), in: Ders., *Lebenstheologie in Aktion. Werkstatt-Texte*, Wien/Zürich 2016, 36-48, 44ff. John D. Caputo, *The Insistence of God. A Theology of Perhaps*, Indiana University Press 2013.

38? So eine Empfehlung aus einer Bürgerbefragung in Düsseldorf. Zitat: Bergische Universität Wuppertal (hrsg. im Auftrag des Evangelischen Kirchenkreises Düsseldorf), *Glaube in der Stadt. Bürgergutachten 2021*, Wuppertal Oktober 2021, 114.

39? Georg Lämmlin, Direktor des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD, in einem Gespräch mit dem epd am 25.4.2022: <https://www.evangelisch.de/inhalte/200248/25-04-2022/i%u00e4%u00a4theologe-sieht-ende-der-kanzelpredigt>, Abruf: 29.8.2022.

40? Vgl. Michael Schüßler, *Verflüssigung der Zeit – Verflüssigung der Wahrheit? Relationale Theologie des Ereignisses in digitaler Gesellschaft*, in: Michael Seewald (Hg.), *Glaube ohne Wahrheit? Theologie und Kirche vor den Anfragen des Relativismus*, Freiburg i.Br. 2018, 159-177, 172f.

41? Leitfaden Wohnen: https://frankfurt.bistumlimburg.de/fileadmin/redaktion/Bereiche/frankfurt.bistumlimburg.de/downloads/Leitfaden_Wohnen_FFM.pdf, Abruf: 16.6.2022; sozialpastoral@stadtkirche-ffm.de.

42? Vgl. Dorothea Gebauer/Jürgen J. Kehrer (Hg.), *Coworking: aufbrechen, anpacken, anders leben. Herausforderung und Chance für Gemeinden und Organisationen*, Göttingen 2022; <https://mehr-als-du-siehst.bistumlimburg.de/beitrag/coworking-im-priesterseminar/>.

43? Zu inneren und äußeren Kriterien der Kirchengestaltung vgl. Schramm, *Kirche als Organisation gestalten* (wie Anm. 11), 72-84.

44? Dualer und integrierter Entscheidungstrichter gehen zurück auf Alfred Jäger, *Diakonie als christliches Unternehmen*, Gütersloh 1993, 44 und 49.

45? Zur kirchenethischen Reflexion als Mitte theologischen Managements vgl. Schramm, *Kirche als Organisation gestalten* (wie Anm. 11), 617-630.

46? Gebäudemanagementgesellschaften nehmen Druck von überlasteten Pfarrer*innen und Presbyterien, erhöhen aber auch den Personalbestand in Verwaltungen. Die Frage lautet, ob eine solche Gesellschaft die entstehenden Verwaltungskosten selbst erwirtschaften kann – oder gar Gewinne.

47? Zur ermöglichenden Funktion des Kirchenrechts vgl. z.B. Hans-Tjabert Conring, *Kirchenrecht als Ermöglichungsrecht*, in: Georg Hofmeister/Gunter Schendel/Hubertus Schönemann/Carla J. Witt (Hg.), *Kirche neu denken – Kirche erproben. Auf der Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens* (SI-Diskurse 5), Baden-Baden 2023, 265-273.

48? Der sachliche Konnex von Kirchenkonzept und kirchlicher Infrastruktur braucht das Zusammenspiel der Abteilungen für Gemeinde, Bau, Finanzen, Recht, IT, Personal- und Organisationsentwicklung. In einigen Landeskirchen ist diese Einsicht bereits in Beratungskonzepten eingeflossen, z.B. vernetzte Beratung in der EKHN und der ELKW.

49? Vgl. dazu Schramm, *Kirche als Organisation gestalten* (wie Anm. 11), 56f.

50? Lots Frau galt dem Buch der Weisheit „als Denkmal einer ungläubigen Seele“ (Weish. 10,7).

51? Für wertvolle Rückmeldungen zu diesem Artikel danke ich Leo Baumfeld, Peter Butz, Dr. Michael Diener, Barbara Görich-Reinel und Frank Morlock.



Deutsches Pfarrerverblatt, ISSN 0939 - 9771

Herausgeber:

Geschäftsstelle des Verbandes der ev. Pfarrerinnen und Pfarrer in Deutschland e.V

Heinrich-Wimmer-Straße 4

34131 Kassel