

# KIRCHENTHEORIE IN STEIN (I)

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

Die Kirchen sind im wahrsten Sinne des Wortes „steinreich“, nämlich reich an Gebäuden. Doch dieser Reichtum wird mehr und mehr zur Last. Das wirft Fragen auf: Wie kommt es eigentlich zu den vielen kirchlichen Immobilien? Und warum ist es so schwer, sich von ihnen zu trennen oder sie anders zu nutzen? Die Antwort auf beide Fragen – so Steffen Schramms These – ist die Gleiche: Sie ist begründet in der Art und Weise, wie in den Landeskirchen Kirche praktiziert wird, denn Kirchenkonzept und kirchlicher Gebäudebestand korrelieren. In einem zweiteiligen Aufsatz analysiert Steffen Schramm den Zusammenhang und die Geschichte und zeigt Perspektiven notwendiger Veränderungen auf.

Für Frank Morlock\*

Steinreich sind sie, die evangelischen Gemeinden, Kirchenkreise und Landeskirchen. Ihnen gehören „mehr als 74.000 Kindergärten, Pfarrhäuser, Kirchen, Kapellen und andere Gebäude“<sup>1</sup>, davon 37% Gottesdienstgebäude, 63% „andere Gebäude“.<sup>2</sup> Doch Mitglieder- und Kaufkraftverluste zwingen zum Handeln. Dennoch fällt es schwer, Gebäude zu verabschieden.

Das wirft Fragen auf. Erstens: Wie kommt es eigentlich zu den (zu) vielen kirchlichen Immobilien? Und zweitens: Warum ist es so schwer, sich von ihnen zu trennen oder sie anders zu nutzen? Die Antwort auf beide Fragen – so die These – ist die Gleiche: aufgrund der Art und Weise wie in den Landeskirchen Kirche praktiziert wird: Kirchenkonzept und kirchlicher Gebäudebestand korrelieren. Kirchenkonzepte haben bauliche Folgen, kirchliche Gebäude haben kirchentheoretische Implikationen. Sie sind weder „nur Gebäude“ noch „neutral“, sondern sinn- und werthalt aufgeladen – eben im Sinne des Kirchenkonzepts, das sich mit Entstehung der Gebäude durchsetzte.

Der erste Abschnitt skizziert den Zusammenhang von Kirchenkonzept und Gebäudebestand im Zeitlauf (Analyse). Der zweite Abschnitt fragt, warum es so schwer ist, überzählige Gebäude zu verabschieden oder anders zu nutzen (Reflexion). Der dritte überlegt, wie es weitergehen kann: Optimierung der Gebäudeverwaltung oder Erneuerung des Kirchenkonzepts? Mangelinduzierte Restrukturierung oder auftragsorientierte Reform? (Konzeption).

Stiftung Kirche Landbau. © Verlagshaus Speyer GmbH

# 1. Woher kommen die (zu) vielen kirchlichen Gebäude?

Die kirchlichen Gebäude von heute sind die Kirchenkonzepte der Großväter.

(frei nach Joseph A. Schumpeter)

Kirchliche Gebäude entstammen vielen Jahrhunderten, die meisten jedoch dem 19. und 20. Jh. Wie kam es dazu? Kontext, Kirchenkonzept und Gebäudebestand korrelieren.

## 1.1 Das alte Parochialmodell (Reformation bis 19. Jh.)

**Umwelt:** Nach der Reformation bildeten sich monokonfessionelle Territorialherrschaften, in denen Kirche, Gesellschaft und Staat eng miteinander verwoben waren.

**Kirchenkonzept:** Die kirchliche Grundeinheit war die territorial definierte Parochie, die dem gegebenen sozialen Zusammenhang der Dörfer und Städte aufruhte. Es bestand Pfarr-, Tauf-, Beicht- und Gottesdienstzwang. Der Gottesdienst war die Vollversammlung der Ortsgemeinde.

**Gebäudebestand:** Ein solches Kirchenkonzept brauchte große Kirchengebäude, um die ganze Gesellschaft am Ort zu fassen, außerdem Pfarrhäuser und einige wenige Verwaltungsgebäude. Der Ort der Ausübung des allgemeinen Priestertums war nicht wie später das Gemeindehaus, sondern das *christliche Haus* als Erwerbsbetrieb aus Großfamilie und Gesinde. Für den Hausvater als Hauspfarrer schrieb Luther seine Katechismen.

## 1.2 Das Personalgemeindemodell (19. Jh.)

**Umwelt:** Seit dem 18. Jh. lockerte sich die Einheit von Kirche, Staat und Gesellschaft. Die Gottesdienstteilnahme sank.

**Kirchenkonzept:** Die Aufklärung betonte die Subjektivität des Glaubens. Um der religiösen Entwicklung des Einzelnen willen sollten sich Gemeindeglieder und Pfarrer frei gesellen, nicht mehr nach Straße und Hausnummer.<sup>3</sup> Pfarrzwang bestand nicht. Die Gemeindeglieder suchten sich für Gottesdienste, Kasualien und Seelsorge den Pfarrer ihrer Wahl aus.

**Gebäudebestand:** Ein Dorf bzw. eine Stadt bildete eine Parochie, mit meist nur einer zentralen (Groß-)Kirche, an der zwei oder mehr Pfarrer tätig waren.

## 1.3 Das neue Parochialmodell (ca. 1880 bis 1970er Jahre)

**Umwelt:** Durch Bevölkerungswachstum, Industrialisierung und Urbanisierung wuchsen im 19. Jh. die Städte. 1850 lebte  $\frac{1}{14}$  aller Deutschen in Städten, 1914 fast zwei Drittel.<sup>4</sup> Mit den Städten wuchsen die Kirchengemeinden, viele auf zehntausende Mitglieder.

**Kirchenkonzept:** Pfarrer entwickelten eine neue Form der Parochie, die überschaubar sein, alle Evangelischen eines Territoriums erfassen und die Bildung einer Gemeinde als evangelischem Ortsverein ermöglichen sollte.

Galt im Personalgemeindemodell der Grundsatz „eine Stadt – eine Gemeinde“, so lautete die neue Strategie: die Städte in kleine Parochien aufteilen und jeder Parochie *ihren* Pfarrer zuordnen. Es gilt wieder Pfarrzwang. Die Parochie erfährt einen Funktionswandel: ruhte die alte Parochie einem gegebenen sozialen Zusammenhang auf, so soll es die neue Parochie ermöglichen, einen sozialen Zusammenhang überhaupt herzustellen. Als „Weg zum Ziele“ wird „die kirchliche Geselligkeit“ angesehen. Der außergottesdienstliche „Verkehr der Gemeindeglieder“ gilt als „Seele des Gemeindelebens“.<sup>5</sup> An die Stelle des zerfallenden *christlichen Hauses* tritt das Gemeindehaus. Dort sollen sich – als „das Neue, das anzubahnen ist“<sup>6</sup> – die Gemeindeglieder während der Woche in Gruppen sammeln. Die „Kerngemeinde“ entsteht.<sup>7</sup>

**Gebäudebestand:** Die zentrale Maxime dieses Kirchenmodells lautet, jede Gemeinde solle alles bieten und auch alles für sich haben: nicht nur einen Pfarrer, auch eine Kirche, ein Gemeindehaus, einen Kindergarten. Sulze plädiert 1891 für kleine Kirchen ohne Turm, Grünberg hadert 1911, die Einführung des „radikalen Gemeindeprinzips“<sup>8</sup> stocke, sein Gebäudebedarf sei nicht finanzierbar.

Das ändert sich nach dem Zweiten Weltkrieg. Steigende Mitgliederzahlen und qua *Wirtschaftswunder* explodierende Kirchensteuereinnahmen läuten die „dagobertinische Phase“ (Wolf-Dieter Hauschild) der Kirchenentwicklung ein. Das Kirchenkonzept „Neues Parochialmodell“ setzt sich bis Mitte der 1970er Jahre vollumfänglich durch, der Gebäudebestand wächst.

Schweinfurt beispielsweise war von der Reformation bis in die 1950er Jahre *eine* Parochie, mit 3000 Evangelischen 1542, 11.000 im Jahr 1912 und 25.000 im Jahr 1961. Zwischen 1950 und 1959 teilten die Kirchengestaltungsverantwortlichen die Stadt in *neun* Parochien auf. „Die Aufgliederung erforderte eine umfangreiche Bautätigkeit“, schreibt Dekan Hugo Schnell 1962, und freut sich: „Selbst der kleinsten Gemeinde steht jetzt ein eigener Kindergarten zur Verfügung.“<sup>9</sup> Schnells kybernetischer Leitsatz: „Kirchen bauen heißt Kirche bauen.“<sup>10</sup> Pfarrherren werden zu Bauherren.

Zwischen 1951 und 1981 steigt in den westlichen Gliedkirchen die Anzahl der Kirchengebäude um 27% und der Pfarrhäuser um 56%, die der Gemeindehäuser konzeptgemäß gar um 187%, von 3000 auf 8800. Das heißt: im arithmetischen Mittel wurde in diesen 30 Jahren alle 1,9 Tage (!) ein evangelisches Gemeindehaus eröffnet.

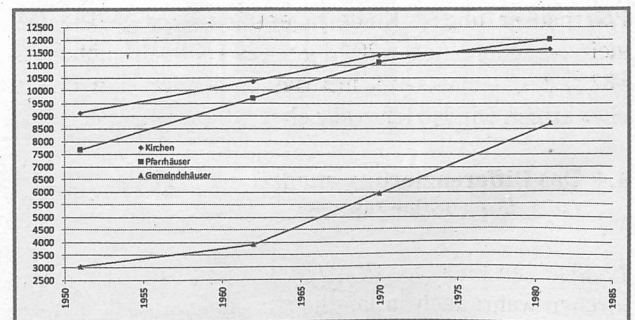


Abb. 1: Kirchen, Pfarrhäuser, Gemeindehäuser westliche Gliedkirchen EKD 1951–1981<sup>11</sup>

Auch die Zahl der Kindertagesstättengebäude wuchs exponentiell, die meisten entstanden zwischen Mitte der 1950er und Mitte der 1970er Jahre, zumindest in der Evangelischen Kirche der Pfalz (EKP).

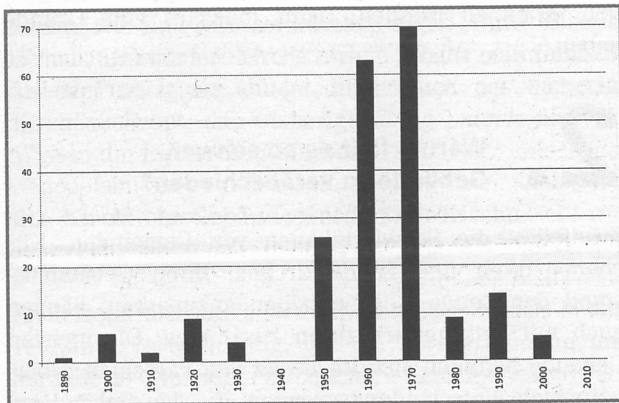


Abb. 2: Kindertagesstätten EKP nach Baujahr 1893-2008<sup>12</sup>

Als der Landeskirchenrat der EKP 1956 anordnete, alle Parochien mit mehr als 20.000 Gemeindegliedern aufzuteilen, löste er einen Bauboom aus.<sup>13</sup> Abb. 3 zeigt den Bestand evangelischer Gebäude in Kaiserslautern nach Baujahr.

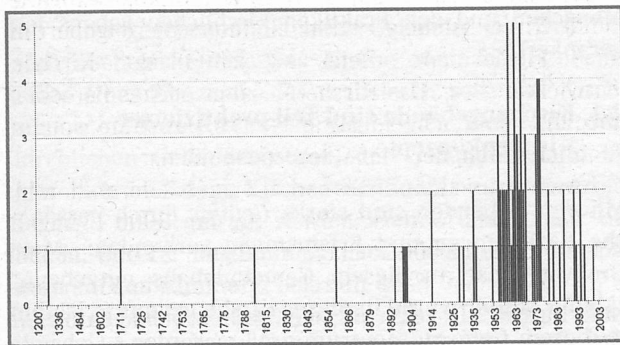


Abb. 3: Evang. Gebäude in Kaiserslautern-Stadt nach Baujahr (Stand 2009)<sup>14</sup>

Auch auf dem Land stieg die Zahl der Parochien: der saarpfälzische Kirchenbezirk Homburg bestand 1945 aus 21 Parochien, im Jahr 2000 aus 42. Und auch auf dem Land korreliert die Anzahl der Parochien mit dem Gebäudebestand: die westpfälzische Pfarrei Steinwenden bestand 1823 aus 12 Ortschaften mit zusammen 4580 Seelen, die 3 Kirchen und 2 Pfarrhäuser unterhielten. 2008 lebten in den 12 Ortschaften 6586 Evangelische, für die es nun 8 Kirchen, 4 Gemeindehäuser, 5 Pfarrhäuser und 2 Kindertagesstätten gab.<sup>15</sup> Die Gemeindegliederzahl lag 2008 um das 1,43fache höher als 1823, die Gebäudezahl um das 3,16fache - in einem eher armen Landstrich einer eher armen Landeskirche.

#### 1.4 Das Differenzierungsmodell (seit den 1960er Jahren)

**Umwelt:** Seit Ende der 1940er Jahre nahmen die Landeskirchen wahr: auch in ländlichen Gebieten löst sich die konfessionelle Homogenität auf. Wohn- und Arbeitsort treten auseinander, Menschen pendeln jetzt zur Arbeit

in städtische Zentren. Mobilität und Wohlstand wachsen, Freizeit entsteht, Gesellschaft und Kirchenmitgliedschaft differenzieren sich aus.

**Kirchenkonzept:** Leitungsverantwortliche schlussfolgern in den 1960er Jahren, die Strukturen der Landeskirchen passten nicht mehr zu den Strukturen der Gesellschaft. Ihr Ziel: Strukturen, die „Kommunikation des Evangeliums“<sup>16</sup> mit „allen“ Kirchenmitgliedern ermöglichen. Ihre Strategie: zielgruppen- und themenspezifischer Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung durch funktionale Dienste und Werke, um Menschen zu „erreichen“, die von den Parochien nicht mehr erreicht werden. Neue Stellen sollen durch zielgruppen- und themenspezifische „Angebote“ den Graben zwischen Kirche und Gesellschaft überbrücken. Die Arbeitsbereiche vervielfältigen sich, die Mitarbeiterschaft wächst seit Mitte der 1970er Jahre exponentiell. Und: neue Gebäude kommen hinzu.

**Gebäudebestand:** Das neue Parochialmodell braucht neue Gebäude in den Parochien, das Differenzierungsmodell auch auf Ebene der Kirchenkreise und Landeskirchen.

**Landeskirchliche Ebene:** Die Reform der 1960er Jahre setzt auf landeskirchlicher Ebene an. Die Begegnung von „Zielgruppen“ - Menschen, die „in gleichen Schuhen“<sup>17</sup> gehen -, soll am „dritten Ort“ stattfinden, wo die Diskussion als moderne Form der Verkündigung Christenmenschen für ihr Zeugnis im Alltag der Welt zurüstet. Diese dritten Orte sind *Tagungshäuser*, die neu in den kirchlichen Gebäudebestand kommen.<sup>18</sup>

Landeskirchliche Dienste, die jetzt entstehen oder ausgebaut werden, wie Landesjugendpfarrämter, Erwachsenenbildung, Weltmission, Umwelt-, Frauen-, Seniorenarbeit, Amt für Religionsunterricht, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen für Lehrer-, Pfarrer-, Pädagog\*innen etc., brauchen Räume und Gebäude, zunächst je für sich, in den finanziellen Pressionen der 1990er Jahre dann gebündelt in *Häusern kirchlicher Dienste*.

Die enorme Ausweitung der Arbeitsfelder, vor allem der Kindertagesstätten, mit enormen Zuwächsen bei den (Fach-)Mitarbeitenden, führt zu mehr Verwaltungsaufgaben. Die landeskirchlichen Zentralbehörden verzehnfachen (!) ihren Mitarbeitendenbestand - und brauchen zusätzliche Verwaltungsgebäude.<sup>19</sup>

**Kirchenkreisebene:** Die 9000 Kindertagesstätten, der größere Gebäudebestand und die Verrechtlichung von Kita-, Bau- und Finanzfragen führen zu einem Verwaltungsaufwand, der Kirchenrechner überfordert; auf Kirchenkreisebene entstehen Verwaltungsämter. Den Wegfall der Gemeindegliedern gleichen überparochiale Diakone-/Sozialstationen aus. Landeskirchliche Dienste gründen im Zuge der Professionalisierung auf Kirchenkreisebene Ableger: Jugendzentralen, Erwachsenenbildung, Religionspädagogische Zentren zur Unterstützung von RU-Unterrichtenden etc.pp. Hinzu kommen diakonische und psychologische Beratungsstellen. Alle genannten Einrichtungen brauchen Gebäude.

**Parochiale Ebene:** neue Parochien bauten nach dem Krieg zunächst Kleinkirchen, im Differenzierungsmodell dann „niedrigschwellige“ Gemeindezentren. Wie in den Gemeindehäusern treffen sich dort Gruppen und

**Pfarrer Dr. Steffen Schramm, Pfarrer, Sozialmanager und systemischer Organisationsberater, Leiter des Instituts für kirchliche Fortbildung der Evang. Kirche der Pfalz; zahlreiche Publikationen, auch zum Download: <https://zentrum-theologische-aus-und-fortbildung.de/fortbildung/publikationen#c213>.**

Kreise „von der Wiege bis zur Bahre“ – die parochiale Variante der Zielgruppenstrategie im Zeichen einer funktional gegliederten Gemeinde.<sup>20</sup>

*Zusammenfassend:* Die Landeskirchen erleben nach dem Zweiten Weltkrieg einen Bauboom, der Mitte der 1970er Jahre abflacht, aber bis in die frühen 1990er Jahre auf hohem Niveau verweilt. Von Mitte der 1950er bis Mitte der 1970er Jahre expandiert der Gebäudebestand aufgrund der Durchsetzung des Kirchenkonzepts „*Neues Parochialmodell*“. Exponentiell steigende *Kirchensteuereinnahmen* ermöglichen neue Kirchen, vor allem aber Gemeindehäuser. Seit den 1960er Jahren setzen Kirchengestaltungsverantwortliche das Kirchenkonzept „*Differenzierungsmodell*“ um, mit immer neuen Handlungsfeldern – in nicht unerheblichem Maße *subsidiär finanziert*. Neue Gebäude(arten) kommen hinzu: für übergemeindliche Dienste, Fachhochschulen, Tagungshäuser, Beratungseinrichtungen und – Verwaltung.

Die Analyse zeigt: Der Gebäudebestand ist Folge des Kirchenkonzepts. Das Kirchenkonzept ist Folge kirchlicher Auseinandersetzung mit veränderten Kontexten und der Nutzung ihrer Möglichkeiten, jeweils mit dem Ziel, auch unter veränderten Bedingungen Kirche Jesu Christi sein zu können. Vor dieser Herausforderung stehen Gemeinden und Landeskirchen auch heute.

### 1.5 Kirchliche Gebäude in der Krise

*Umwelt:* Neues Parochialmodell und Differenzierungsmodell reagierten auf Zuwächse: 150 Jahre lang wuchsen Mitglieder- und Personalbestand, seit dem Kaiserreich die Kaufkraft. Diese Trends haben sich umgekehrt: Der Mitgliederbestand schrumpft seit 1968, die Kaufkraft seit den 1990er Jahren. Mit dem Ruhestandseintritt der Babyboomer in den 2020er Jahren entfällt das personelle Rückgrat des Differenzierungsmodells.

*Kirchengebäude:* Mitglieder- und Gebäudebestand geraten in Schieflage: der Gebäudebestand verweilt fast auf Höchststand, der Mitgliederbestand sinkt, in der EKP z.B. von 1962 bis 2022 um 40%, im Kirchenbezirk Kaiserslautern von 64.533 in 1972 auf heute gut 30.000 – wobei der Gebäudebestand heute höher ist als 1972, wie überall.

Das hat Folgen: Kirchenbänke sind auch bei prozentual gleichbleibendem Gottesdienstbesuch leerer. Gemeindehäuser werden weniger genutzt – auch weil die Zahl der Gruppen seit langem abnimmt. Viele Gebäude sind renovierungsbedürftig, viele Gemeinden finanziell am Ende.

Doch die Folgen sind nicht nur pekuniärer Art. „Erhalt, Sanierung und Betrieb (der Gebäude) beanspruchen erhebliche Aufmerksamkeit“.<sup>21</sup> Kirchenvorstände ächzen

unter der Problemlast und beschäftigen sich mehr mit ihren Häusern aus Stein als dem „Haus der lebendigen Steine“ (1. Petr. 2,5). Pfarrer\*innen werden zu Gebäude- und Haushaltssanierer\*innen. Aber trotz der vielen Probleme durch die zu vielen Gebäude fällt es schwer, sich von ihnen zu trennen. Dafür muss es gute Gründe geben.

## 2. Warum fällt es so schwer, Gebäude zu verabschieden?

Zweifellos, die Schwierigkeiten von Gemeinden, Kirchenbezirken und Landeskirchen, ihren Gebäudebestand den neuen Gegebenheiten anzupassen, hängen auch mit Leitungsstrukturen zusammen: Die meisten Gebäude befinden sich im Besitz von Parochien. Überparochiale Entscheidungsgremien, die den Gebäudebestand für ein größeres Territorium neu ordnen könnten, gibt es noch kaum.<sup>22</sup> Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Denn genauso wirksam ist die feste Verankerung kirchlicher Gebäude in den Kirchenbildern der Entscheidungsträger\*innen und Gemeindeglieder. Gebäudebestand und Kirchenkonzept korrelieren. Kirchliche Gebäude sind Teil gelebter Kirchenkonzepte, und damit in den Gefühlen und persönlichen Erfahrungen von Menschen und den Praktiken kirchlichen Lebens fest verankert.<sup>23</sup>

### 2.1 Kirchengebäude sind Teil praktizierter Kirchenkonzepte

Mit den Gebäuden sind starke *Gefühle* durch persönliche Beziehungen und Erfahrungen verbunden: „Mein Großvater hat an diesem Gemeindehaus mitgebaut.“ „Meine Mutter wurde in dieser Kirche getauft.“ „Ich bin in diesem Gemeindezentrum groß geworden.“ Gebäude prägen Identitäten. Mehr Gebäude suggerieren: wir sind wichtig, es geht voran. Weniger: wir steigen ab.

Mit den Gebäuden sind *Praktiken* verbunden: Menschen treffen sich im Gemeindehaus zu Chorproben und Seniorenkreisen, nach Beerdigungen und zu Festen. In Kirchen taufen sie ihre Kinder, heiraten, feiern Ostern und Weihnachten.

Kirchliche Gebäude sind materielle Elemente eines Kirchenkonzepts, an denen Kirche erfahren wird. Die mit ihnen zusammenhängenden Praktiken, Erfahrungen und Gefühle enthalten ein *Wissen* darüber, was Kirche ist und wie Kirche geht. Wie Kirche mit Gemeindehaus geht, weiß man. Aber wie geht *doing church* ohne Gemeindehaus? Wie sich Gemeinde mit ihren Gemeindehausgruppen (Chöre, Frauenkreise) auch punktuell ins Leben der Kommune einbringen kann, das weiß man. Aber ohne? Welche Funktion in der Kommune nimmt eine Gemeinde dann wahr? Und wie? Für solche Fragen fehlen Vorstellung und Know-how, und ein entsprechendes Kirchenbild als Orientierung („Ist das Kirche?“). Das Gleiche gilt für gesamtkirchliche Dienste: wie Kirche mit zielgruppenspezifischen Angeboten, wie Kirche in Institutionen (Schule, Krankenhaus etc.) geht, das weiß man. Aber ohne?

Warum also fällt es so schwer, kirchliche Gebäude zu verabschieden? Weil ihre Bedeutung nicht wirklich erfasst ist, wenn man sie losgelöst vom Kirchenkonzept betrachtet. Gebäude sind physische Elemente von Kirchenkonzepten, ohne die diese Kirchenkonzepte nicht laufen; wie ein Presbyter kürzlich sagte: „Ohne Gemeindehaus funktioniert Kirche nicht.“ Schafft man Gebäude ab oder nutzt sie anders, gerät auch das bisherige Kirchenkonzept, das bisherige *doing church* und das Wissen um Kirche ins Rutschen.

## 2.2 Kirchliche Gebäude werden mit Kirche verwechselt

Spätestens hier zeigt sich eine ekklesiologisch höchst relevante Verwechslung, die die Verabschiedung und veränderte Nutzung kirchlicher Gebäude erschwert. Was Kirche ist, wird von ihrer äußeren Erscheinung her definiert: Kirche, das sind das Kirchengebäude (sonntags um 10, möglichst voll), das Gemeindehaus (mit vielen Gruppen und Kreisen, viel „Leben“), das Pfarrhaus, die Kindertagesstätte, die Jugendbildungsstätte etc. Theologisch ist es jedoch umgekehrt: Kirche ist eine Glaubens- und Handlungsgemeinschaft, die die Bestimmung hat, Zeichen des Reiches Gottes zu sein, die sie je zeit- und situationsspezifisch realisiert – dazu braucht sie dann gegebenenfalls auch Gebäude. Die Gebäude sind aber nicht das, was Kirche ausmacht, sie sind Folge eines Konzepts, das realisieren soll, was Kirche ausmacht. Was Kirche ist, ergibt sich nicht aus dem kirchlichen Gebäudebestand, der Gebäudebestand ergibt sich aus dem Kirchenverständnis und -konzept. Deshalb muss gefragt werden: Helfen uns unsere Gebäude, unserer Bestimmung nachzukommen, oder hindern sie uns daran und belasten uns?

Wenn Gebäude aufgegeben, aber das alte Kirchenkonzept, das alte *doing church* als Maßstab gelingender Kirche weiter vor Augen steht, dann *muss* das Ergebnis als Abbruch, als Verlust verstanden werden. Ganz anders, wenn Verkauf, Umwidmung, Nutzungserweiterung mit neuen Vorstellungen von Kirche, ihrem Verhältnis zur Gesellschaft, ihren Sozialgestalten einhergeht: dann werden ein verringerter Gebäudebestand und neue Nutzungskonzepte zum Aufbruch, zu einer neuen Art, Kirche zu sein in einer neuen, anderen Zeit, also Teil des normalen Wandels.

Das wird jedoch nur gelingen, wenn Gemeindeglieder und Presbyter\*innen die alten Bilder von Kirche *verlernen* und ein neues *doing church* *erlernen*. Soll der Gebäudebestand sich ändern, müssen sich die Vorstellungen von Kirche ändern, davon, was es heißt, wie es aussieht und wie es sich anfühlt, Kirche zu sein und als Christ\*in zu leben. Wer eine Idee vom Neuen hat, kann das Alte leichter lassen.

## 2.3 Der Protestantismus konnte es und er kann es wieder

Der Protestantismus – *semper reformanda* – hat mehrfach seine Kirchenkonzepte verändert und konnte deshalb Gebäude anders nutzen oder loslassen. Martin Lu-

ther entwickelte ein anderes Kirchenverständnis und delegitimierte das Ordenswesen – evangelische Landesherren verwandelten Klöster in Schulen, Universitäten, Verwaltungsgebäude. Pfälzer Protestanten entschieden 1818, lutherische und reformierte Gemeinden zu vereinen – und statt zwei Kirchen und zwei Pfarrhäusern an einem Ort, lutherisch *und* reformiert, reichten nun eine Kirche und ein Pfarrhaus. Auch die Scheune hinter der Kirche für den Leichenwagen war irgendwann verzichtbar, dort entstand der Gemeindesaal, den man für das neue Kirchenkonzept brauchte.

Nicht der Gebäudebestand macht die Identität von Kirche aus, sondern ihre Bezugnahme auf Gott. Die Gottes-Beziehung ist die relationale Konstante resp. die innere Achse von Kirche und Gemeinde. Strukturen und Gebäude sind variabel. Sie sind nicht konstitutiv, sondern konsekutiv zu verstehen: sie werden gebraucht, damit eine Kirche, eine Gemeinde die je hier und jetzt zu entdeckende Bestimmung von Kirche wahrnehmen kann. Strukturen und Gebäude sind Scharniere zu den jeweiligen gesellschaftlichen Kontexten. Ändern sich die Kontexte, werden diese Scharniere dysfunktional und müssen verändert werden, wenn Kirche lebendig, wenn eine Gemeinde „Gemeinde Gottes“ bleiben will (Apg. 20,28; 1. Kor. 1,2; 10,32; 11,22; 15,9; 2. Kor. 1,1; Gal. 1,13 u.ö.).<sup>24</sup>

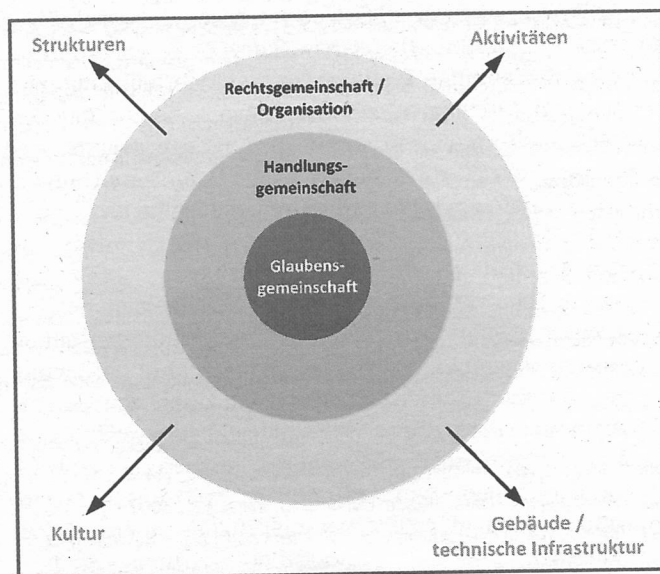


Abb. 4: Die drei Dimensionen der Kirche<sup>25</sup>

## 2.4 Was nützt es einer Gemeinde, wenn sie ihre Gebäude erhält, aber Schaden nimmt an ihrer Seele? (vgl. Lk. 9,25)

Die Gebäudefrage hat nicht nur eine kirchenkonzeptionelle, sondern auch eine geistliche Dimension: „Woran du dein Herz hängst und worauf du dich verlässt, das ist eigentlich dein Gott“ (Martin Luther). Viele Menschen haben ein großes Herz für kirchliche Gebäude, insbesondere Kirchen. Das hilft beim Spendensammeln. Aber Erhalt oder denkmalschutzgerechte Renovierung von Kirchengebäuden sind nicht identisch mit der Bestimmung der Kirche: „Ihr sollt meine Zeugen sein“

(Apg. 1,8). Und nicht identisch mit dem, was Gott erwartet: „Du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben von ganzem Herzen, von ganzer Seele und mit all deiner Kraft und deinem ganzen Gemüt, und deinen Nächsten wie dich selbst.“ (3. Mos. 19,18; 5. Mos. 6,5; Lk. 10,27). Oder wie Paulus sagt: „Es kommt nur darauf an, Gottes Gebote zu halten.“ (1. Kor. 7,19b)

Kirche – will sie Kirche sein – muss ihre Identität klären: Wer sind wir hier an diesem Ort? Verstehen wir uns als „Kulturträgerin“ oder als Kirche Jesu Christi, sind wir dem Gebäudeerhalt und dem Denkmalschutz verpflichtet oder unserem kirchlichen Auftrag?<sup>26</sup> Voreilige Harmonisierungen sind unangebracht.

Viele Menschen engagieren sich für ihre Kirche, weil sie gut finden, wie sie ist. In ihren Köpfen und Herzen wohnen Parochial- und Differenzierungsmodell. Aber Mitglieder-, Kaufkraft- und Personalarückgang werden die Landeskirchen unvermeidlicherweise verändern. Die Frage ist nur, ob Gemeinden die Veränderungen erleiden – wütend, lamentierend, resignierend – oder sie mit Umsicht und weitem Blick voraus gestalten. Dabei gibt es weitere Gründe, mit den vorhandenen Gebäuden anders umzugehen. Denn das ihnen zu Grunde liegende Kirchenkonzept funktioniert nicht mehr. Zu vieles hat sich verändert. ■

(Teil II im nächsten Heft)

## Anmerkungen

\* Dekan i.R. Frank Morlock hat als erster den in meiner Dissertation und Vorträgen beschriebenen Zusammenhang von Gebäudebestand und Kirchenkonzept für entsprechende Beratungen in der Evang. Landeskirche Württemberg genutzt und mich auf die Idee zu diesem Artikel gebracht. Ihm sei er mit Dank gewidmet.

1 EKD, Gezählt 2021. Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben, Hannover 2021, 33.

2 EKD, Werte mit Wirkung. Einblicke in die Finanzstatistik der evangelischen Kirche, Hannover 2017, 15. In manchen Landeskirchen ist der Anteil der Kirchengebäude jedoch geringer, in der ELKW z.B. liegt er bei 24%. Vgl. Ev. Oberkirchenrat (Hg.), Kirchen – mehr als Gebäude, Stuttgart 2018, 18.

3 Vgl. Friedrich Schleiermacher, Über die Religion (2.-)4. Auflage. Monologen (2.-) 4. Auflage (KGA I/12), Berlin/New York 1995, 208ff. Ders., Vorschlag zu einer neuen Verfassung (1808), in: Ders., KGA I/9, Berlin/New York 2000, 7, §7.

4 Hans-Ulrich Wehler, Deutsche Gesellschaftsgeschichte 1849-1914, München 1995, 1254.

5 Alle Zitate: Emil Sulze, Die evangelische Gemeinde, Gotha 1891, 108.

6 Ebd.

7 Schleiermacher unterschied mitteilende und empfangende Gemeindeglieder (Ders., Kurze Darstellung, § 277), „produktive und receptive“, also Amt und Laie (Ders., Praktische Theologie, 570). Niebergall unterscheidet innerhalb der Laien nochmals die „tätigen Mitglieder“, die den „Kern der Gemeinde“ ausmachen. Zitate: Friedrich Niebergall, Praktische Theologie. Lehre von der kirchlichen Gemeindeziehung auf religionswissenschaftlicher Grundlage, Erster Band: Grundlagen, Tübingen 1918, 269.

8 Paul Grünberg, Die Evangelische Kirche, ihre Organisation und ihre Arbeit in der Großstadt, Göttingen 1910, 46.

9 Alle Zitate und Angaben: Hugo Schnell, Die überschaubare Gemeinde, im Auftrag des Ausschusses

der VELKD für Fragen des gemeindlichen Lebens (Missionierende Gemeinde, Heft 5) (1962), Berlin/Hamburg 21965, 65-67.

10 A.a.O., 71. An nicht wenigen Orten ging dies in der Tat Hand in Hand; allerdings in einer Nachkriegsgesellschaft, in der sich viele wieder zur Kirche hielten. Doch bald machte sich „das Eigengewicht einer funktional hochdifferenzierten Gesellschaft wieder bemerkbar.“ Zitat: Kurt Nowak, Geschichte des Christentums in Deutschland, München 1995, 300.

11 Abbildung aus: Steffen Schramm, Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin 2015, 200. Dort auch weitere Graphiken zur Anzahl der Parochien, Kirchen, Pfarrhäuser etc.

12 A.a.O., 196.

13 Richard Bergmann (Hg.), Gesetze, Ordnungen, Verordnungen der Pfälzischen Landeskirche, Bd. 1 (o.J.), 721, Nr. 315. In der Stadt Kaiserslautern wurden aus drei Kirchen zwölf. Auf das heutige Dekanat Kaiserslautern bezogen wurden aus sechs Kirchen 21.

14 Schramm, Kirche als Organisation gestalten (wie Anm. 11), 198.

15 Vgl. a.a.O., 199f.

16 Ernst Lange, Aus der „Bilanz 65“, in: Ders., Kirche für die Welt. Aufsätze zur Theorie kirchlichen Handelns, München 1981, 101ff.

17 Ernst zur Nieden, Die Gemeinde nach dem Gottesdienst, Stuttgart 1955, 142.

18 Vgl. Eberhard Müller, Die Bedeutung der Diskussion für die Umkehr des Menschen, in: Ders./Hans Stroh, Seelsorge in der modernen Gesellschaft. Erfahrungen und Perspektiven (Soziale Wirklichkeit 7), Hamburg 1961, 170-185.

19 Die EKP kaufte in den 1990er Jahren in Speyer, zusätzlich zu ihren zentralen Verwaltungsgebäuden aus der Gründerzeit, die Roßmarktschule und baute sie zu einem Verwaltungsgebäude um. Ebenfalls in

den 1990er Jahren errichtete sie für gesamtkirchliche Dienste ein großes Gebäude in Kaiserslautern. Der Oberkirchenrat der EKiba ergänzte ebenfalls in den 1990er Jahren seine Zentralbehörde in Karlsruhe mit einem großen Anbau für seine gesamtkirchlichen Dienste. Ähnlich auch in anderen Landeskirchen.

20 Vgl. Wolfgang Lück, Praxis: Kirchengemeinde, Stuttgart 1978, 129ff.

21 EKD, Gezählt 2021, 33.

22 Kirchliche Leitung steht damit vor den gleichen Problemen wie jede andere Leitung in Transformationszeiten: sie muss die Gelingensbedingungen der Transformation gleichzeitig mit den neuen Konzepten verfertigen.

23 Vgl. z.B. Andreas Reckwitz, Die ‚neue Kulturosoziologie‘ und das praxeologische Quadrat der Kulturanalyse, in: Ders., Kreativität und soziale Praxis. Studien zur Sozial- und Gesellschaftstheorie, Bielefeld 2016, 23-48.

24 Zum Verhältnis von Gottes- und Weltbezug und zur Unterscheidung von erstarter und lebendiger Kirche vgl. Schramm, Kirche als Organisation gestalten (wie Anm. 11), 34-38 und 72-80.

25 Hinter der Argumentation dieses Abschnitts und Abb. 4 steht ein dreifacher Kirchenbegriff, näher erläutert in: Schramm, Kirche als Organisation gestalten (wie Anm. 11), 10-44; Ders./Lothar Hoffmann, Gemeinde geht weiter, Stuttgart 2017, 17-23.

26 Die praktizierte Ekklesiologie der Landeskirchen tendiert zur ersten Alternative. Freund\*innen des Denkmalschutzes sollten sich fragen, wie kirchlicher Denkmalschutz und kirchliche Selbstmusealisierung zusammenhängen. Um Missverständnisse über das Verhältnis des Autors zu Kirchengebäuden zu vermeiden vgl. Steffen Schramm (Hg.), Räume lesen. Streifzüge durch evangelische Kirchen der Pfalz, Speyer 2008. Ders., sehen mit erleuchteten augen. dreifaltigkeitskirche speyer, Regensburg 2020.

# KIRCHENTHEORIE IN STEIN (II)

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

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 15-24-jährigen bei 16,7%, 2021 nur noch bei 10%.<sup>27</sup> In der Evang. Kirche der Pfalz sank er von ca. 108.000 im Jahr 1982 auf ca. 52.000 heute. Die Gruppe der über 60-jährigen 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“.<sup>28</sup>

*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 Arbeiter<sup>29</sup>, noch 1978 galt „die Arbeiterschaft“ als „die an sich stabilste Gruppe der Kirche“.<sup>30</sup> 2021 machten Arbeiter 12,3% aller Beschäftigten aus, Angestellte 70%.<sup>31</sup> 75% der Beschäftigten arbeiten im Dienstleistungssektor.<sup>32</sup>

Stiftskirche Landau, © Verlagshaus Speyer GmbH

**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.<sup>33</sup> 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“<sup>34</sup> 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“<sup>35</sup> 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“?<sup>36</sup>

Gemeinden verstehen sich als Raum der Auseinandersetzung zwischen je gefährdeten Lebenswelten und dem insistierenden „Gott der Lebendigen“ (Mk. 12,27).<sup>37</sup> Sie fragen nicht mehr: Wie kann Kirche hier wieder relevant werden? Sondern: Welche Relevanz hat eine Situation, eine Gegenwartsfrage oder -lage für den im Gottes-

dienst 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!“<sup>38</sup> Weg „von einer Verkündigung ‚von oben herab‘ hin zum ‚Ermöglichen religiöser Kommunikation‘“. „Weniger formelle Abendmahlsliturgie – mehr gemeinsames Essen“.<sup>39</sup> 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?“<sup>40</sup>

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 Wohnraum<sup>41</sup> oder in rentierliche Objekte, deren Erträge kirchliche Arbeit finanzieren. Kirchenleitungen kreieren Co-Working-Spaces in Ämtern und Priesterseminaren.<sup>42</sup>

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



**Pfarrer Dr. Steffen Schramm**, Sozialmanager und systemischer Organisationsberater, Leiter des Instituts für kirchliche Fortbildung der Evang. Kirche der Pfalz; zahlreiche Publikationen, auch zum Download: <https://zentrum-theologische-aus-und-fortbildung.de/fortbildung/publikationen#c213>.

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 mit-schwingen.

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?<sup>43</sup>

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.

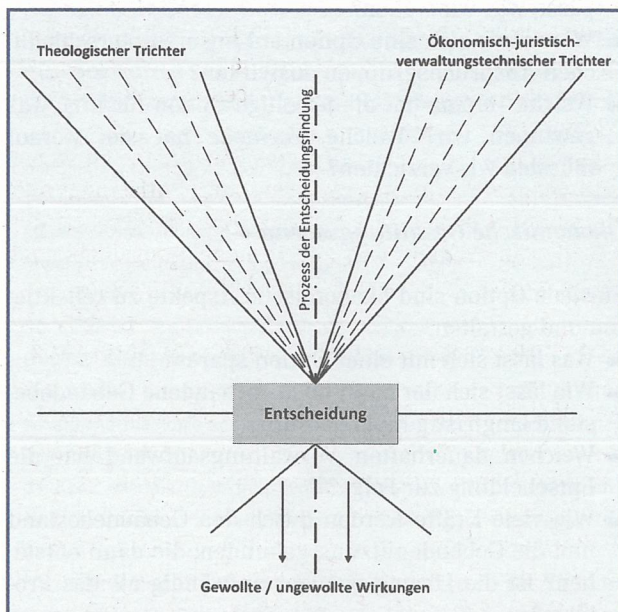


Abb. 5: Dualer Entscheidungstrichter (Eigene Darstellung Schramm, nach Alfred Jäger<sup>44</sup>)

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.<sup>45</sup> Denn jede Handlungsoption hat ekklesiologische und kirchenkonzeptionelle Implikationen.

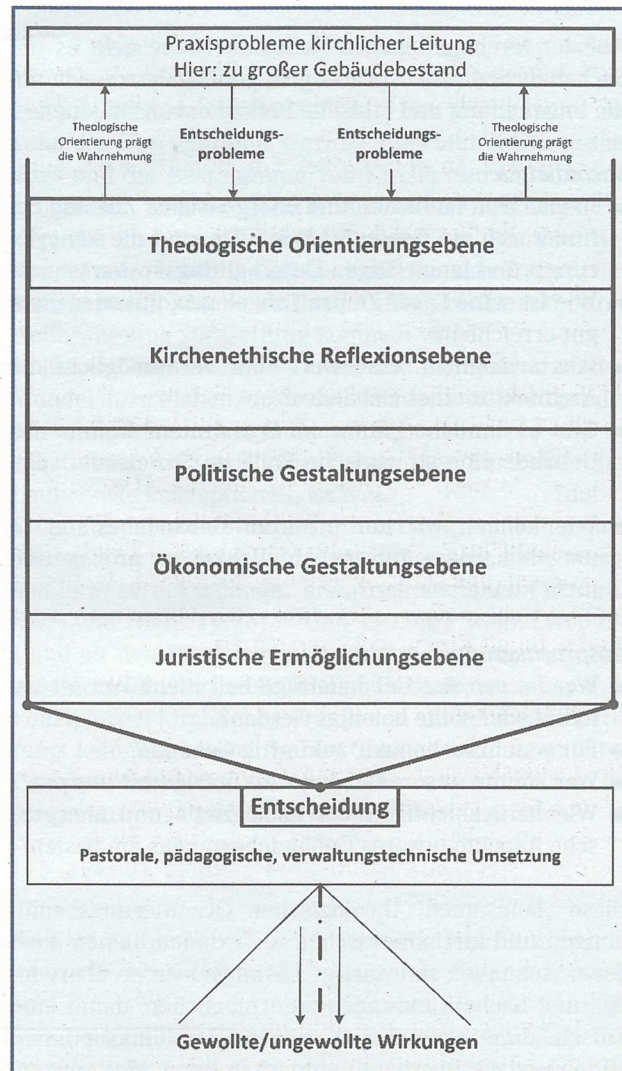


Abb. 6: Integrierter Entscheidungstrichter (Eigene Darstellung Schramm, nach Alfred Jäger)

### Theologische Orientierungsebene

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?<sup>46</sup>
- 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?<sup>47</sup>
- 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

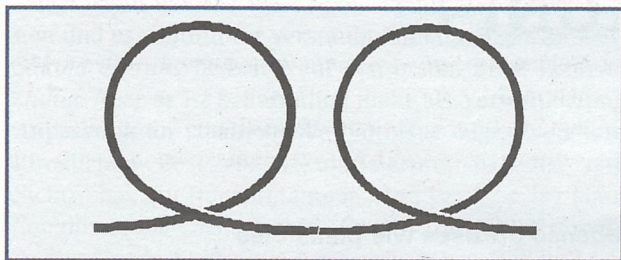


Abb. 7: Leitungsarbeit als Leitungsschleife

deshalb auch des Zusammenspiels theologischer, finanzieller und juristischer Kompetenzen in einem iterativen, reziproken Prozess.<sup>48</sup> 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.<sup>49</sup>

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).<sup>50</sup> 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.<sup>51</sup> ■

## 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. Kehr (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. Werk-

statt-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/theologe-sieht-ende-der-kanzelpredigt>, Abruf: 29.8.2022.

40 Vgl. Michael Schübler, 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.bistum-limburg.de/downloads/  
Leitfaden\_Wohnen\_FFM.pdf, Abruf: 16.6.2022; so-  
zialpastoral@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/](https://mehr-als-du-siehst.bistumlimburg.de/beitrag/coworking-im-priesterseminar/).

**43** Zu inneren und äußeren Kriterien der Kirchenges-  
taltung vgl. Schramm, Kirche als Organisation ge-  
stalten (wie Anm. 11), 72-84.

**44** Dualer und integrierter Entscheidungstrichter  
gehen zurück auf Alfred Jäger, Diakonie als christli-  
ches Unternehmen, Gütersloh 4 1993, 44 und 49.

**45** Zur kirchenethischen Reflexion als Mitte theolo-  
gischen Managements vgl. Schramm, Kirche als Or-  
ganisation gestalten (wie Anm. 11), 617-630.

**46** Gebäudemanagementgesellschaften nehmen  
Druck von überlasteten Pfarrer\*innen und Presbyte-  
rien, erhöhen aber auch den Personalbestand in  
Verwaltungen. Die Frage lautet, ob eine solche Ge-  
sellschaft die entstehenden Verwaltungskosten  
selbst erwirtschaften kann – oder gar Gewinne.

**47** Zur ermöglichenden Funktion des Kirchenrechts  
vgl. z.B. Hans-Tjabert Conring, Kirchenrecht als Er-  
möglichungsrecht, 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 Zusammen-  
spiel der Abteilungen für Gemeinde, Bau, Finanzen,  
Recht, IT, Personal- und Organisationsentwicklung.  
In einigen Landeskirchen ist diese Einsicht bereits  
in Beratungskonzepte eingeflossen, z.B. vernetzte  
Beratung in der EKHN und der ELKW.

**49** Vgl. dazu Schramm, Kirche als Organisation ge-  
stalten (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 Görlich-Reinel und Frank Morlock.