

Abenteuer NKF

oder: das Samariter-Experiment der Ev. Kirche im Rheinland

Von Hans-Jürgen Volk

Mit großer Mehrheit (lediglich 19 Gegenstimmen und 12 Enthaltungen) hat die Landessynode im Januar 2011 die Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik beschlossen. Bis 2015 soll die Umstellung auf das „Neue Kirchliche Finanzwesen“ (NKF) flächendeckend vollzogen sein. Angesichts der Missstimmung, die vielerorts gegenüber der NKF-Einführung herrscht, mag einen zunächst das eindeutige Votum der Synode erstaunen. Auf der anderen Seite gibt es gute Argumente der NKF-Befürworter, die manche Synodale trotz der negativen Haltung vor Ort überzeugt haben mag. NKF birgt durchaus die Chance, dass in Zukunft transparenter und nachhaltiger mit kirchlichen Finanzmitteln umgegangen wird. Auf der anderen Seite gibt es erhebliche Risiken, denen von Presbyterien und Projektteams vor Ort entschlossen entgegengesteuert werden muss, soll es nicht zu Fehlentwicklungen kommen, die an die Substanz unserer Kirche gehen.

In den 70-er Jahren führten US-amerikanische Sozialwissenschaftler ein interessantes Experiment durch: 40 Theologiestudenten wurden nacheinander gebeten, unter Zeitdruck eine Auslegung zum Gleichnis vom barmherzigen Samariter zu erarbeiten, die später auf Band aufgenommen werden sollte. Noch vor Ablauf der vereinbarten Zeit wurde die Versuchsperson in ein benachbartes Gebäude gerufen, in dem sich das Tonstudio befinden sollte. Man teilte ihr mit, ihre Ansprache müsse dort dringend aufgezeichnet werden. Der Proband hastete also los und stieß unterwegs auf eine Person, die sich offensichtlich in Not befand und einen schweren Asthmaanfall hatte (, der natürlich vorgetäuscht war). Von den 40 angehenden Pastoren blieben lediglich 16 bei der hilfebedürftigen Person stehen, die überwiegende Mehrheit ignorierte sie und ließ sich nicht von der gestellten Aufgabe abbringen. 24 Studenten gaben an, sie hätten die Person überhaupt nicht wahrgenommen. (Dargestellt wird dieses Experiment in dem auch aus anderen Gründen lesenswerten Buch von Claus Leggewies und Harald Welzer: Das Ende der Welt, wie wir sie kannten; Frankfurt 2009, S. 81f.)

Offenkundig ist bei unter starkem Druck stehenden Menschen die eigene Wahrnehmungsfähigkeit erheblich eingeschränkt. Dies erhöht die Gefahr, den eigenen ethischen Maßstäben zuwider zu handeln. Gewiss werden die meisten der Versuchspersonen des Samariter-Experiments in ihrer Ansprache das Verhalten der hartherzigen Kleriker angeprangert haben, die an dem halbtoten Menschen, der unter die Räuber gefallen ist, achtlos vorüber gehen. Ohne Frage mündet eine Auslegung über das Gleichnis vom barmherzigen Samariter in einer Werbung für praktische Nächstenliebe. Doch unter Stress gesetzt sind neigen Menschen offenbar dazu, eigene Prioritäten auszublenden und sich zu Sklaven einer fremdbestimmten Situation und Aufgabe zu machen. Wort und Tat stehen plötzlich in einem bizarren Gegensatz zueinander.

Die Ev. Kirche im Rheinland steht ebenso wie andere evangelische Landeskirchen unter einem gewaltigen Reformstress. Es geht nicht nur um die Umstellung der Finanzverwaltung nach kaufmännischen Gesichtspunkten. NKF ist lediglich ein - allerdings zentraler - Teil eines Reformprojekts, das im Gleichschritt mit der Entwicklung im öffentlichen Sektor die Transformation der Kirche nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zum Ziel hat. Dieses Reformprojekt ist verbunden mit einer Vielzahl von Baustellen, die bereits jetzt

kirchenleitende Gremien und engagierte MitarbeiterInnen ermüden. Durch die NKF-Implementierung wird der Druck noch einmal erheblich erhöht. Die Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Ev. Kirche mit ihrem zunehmend verbissener werdenden Drang zur Selbstbeschäftigung die Nöte der Menschen aus dem Blick verliert und das kirchliche Verkündigung und kirchenleitendes Handeln auseinanderdriften.

Nachhaltig und transparent!

So problematisch der von oben gesteuerte Reformaktivismus in seiner Summe auch ist, so unbestreitbar sind positive Gesichtspunkte bei einzelnen Reformprojekten zu erkennen. Dies gilt auch für die Einführung des NKF.

Gute Gründe für die Einführung der kaufmännischen Buchführung im kirchlichen Bereich lieferte die kamerale Praxis, die mancherorts höchst zweifelhaft war. Als Beispiel werden immer wieder die Vorgänge um das Schulzentrum in Hilden angeführt, zuletzt von Oberkirchenrat Immel vor der Landessynode vom Januar 2011. Hier unterblieben offenbar über Jahre hinweg nötige Investitionen. Den angewachsenen Finanzbedarf zum Erhalt der Einrichtung konnte die Kirchengemeinde als ursprüngliche Trägerin schließlich nicht mehr schultern. Es ist völlig richtig, dass bei einer kaufmännischen Buchführung ein derartiger Vorgang kaum denkbar ist. Denn hier wird der Wertverlust von Anlagen und Gebäuden und damit der Finanzbedarf zum Erhalt abgebildet. Gewiss kann man einwenden, dass in der Mehrzahl der kirchlichen Körperschaften dank tüchtiger Kirchmeister und kompetenter VerwaltungsmitarbeiterInnen derartige Entwicklungen nicht stattfanden. Dennoch gibt es zahlreiche Beispiele von unterbliebenen Investitionen bei Gebäuden, die Gemeinden oft an die Grenzen der finanziellen Belastbarkeit brachten, als Maßnahmen zum Erhalt der Gebäude nicht mehr aufzuschieben waren.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die kamerale Praxis fehlende Transparenz befördern kann. In der Tat trafen in der Vergangenheit Leitungsorgane manches Mal finanzrelevante Entscheidungen, ohne einen Überblick über die Vermögensentwicklung der jeweiligen kirchlichen Körperschaft zu besitzen. Nun wird der Kreissynodalvorstand, der den Neubau eines Verwaltungsamtes beschließt, ohne sich die eigenen Rücklagen und vor allem die Entwicklung des Rücklagenbestandes über mehrere Jahre hinweg anzuschauen, eher die Ausnahme sein. Man kann nur hoffen, dass Vorgänge wie im Kirchenkreis Herford, als vor einigen Monaten eine „schwarze Kasse“ im Umfang von knapp 50 Mio. € auftauchte, nicht auch noch an anderer Stelle ruchbar werden (vgl. hierzu: <http://www.zwischenrufe-diskussion.de/pages/kirche-und-geld/497-mio.-eur-in-schwarzer-kasse-aufgetaucht.php>). Auch wenn dieses letzte Beispiel zu keiner Zeit rechtskonform war, so weist es doch auf die Gefahren und Abgründe einer kameralen Praxis hin, in der ein kleiner Kreis von Insidern die Fäden zieht.

Gewiss ist auch in einer von der Kameralistik geprägten Finanzverwaltung Transparenz und Offenheit möglich, vorausgesetzt, die Verantwortlich streben dies tatsächlich an. Gerade Erfahrungen aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung zeigen, dass mit Hilfe einer erweiterten Kameralistik Missständen wie den oben beschriebenen entgegengewirkt werden kann. Die Landessynode hat sich für den aufwendigeren Systemwechsel hin zu Doppik entschieden. Es ist also müßig, diese Diskussion weiterzuführen. Dass allerdings auch beim NKF durch einen kreativen Umgang mit Bilanzen Manipulationen von Leitungsorganen nicht auszuschließen sind, wird man nicht ernsthaft bestreiten können.

Transparenz und eine nachhaltige Finanzwirtschaft sind Ziele, deren Umsetzung nicht nur auf Grund von Defiziten der Vergangenheit notwendig ist, sondern auf deren Weiterentwicklung man konsequent bestehen sollte - und zwar im Blick **auf alle Ebenen kirchlichen Handelns**. Die Ev. Kirche im Rheinland könnte hier mit gutem Beispiel vorangehen und bereits auf einer der nächsten Landessynoden dokumentieren, dass diese neue Art der Transparenz letztlich die Synoden stärkt. Eine umfassende Dokumentation der Vermögensentwicklung der Landeskirche in den vergangenen Jahren - wozu gewiss auch ein genauer Blick auf die Versorgungskasse für Pfarrer und Kirchenbeamte gehört - würde die Basis bilden für rationale Entscheidungen z.B. im Personalbereich.

Zielorientiert! -

Aber auf der Grundlage von Bibel und Bekenntnis, oder?

„Die christliche Botschaft hat im Wesentlichen was mit Transzendenz zu tun. Wie die Kirche diese Botschaft zu den Menschen bringt und nach welchen Methoden sie sich organisiert, ist in ihr Belieben gestellt.“ - Erfolgreich die Botschaft von der freien Gnade Gottes an alles Volk auszurichten und dies so effizient und effektiv wie möglich zu tun wird nach dieser Trivialekklesiologie zum vorrangigen Ziel kirchlicher Arbeit.

Gewiss manchmal anspruchsvoller und differenzierter vorgetragen finden sich solche ekklesiologischen Vorstellungen des Öfteren bei Hoftheologen der EKD und bei Kirchenfunktionären aus einigen Landeskirchen. Im Blick auf die rheinische Kirche stellt sich allerdings das Problem, dass eine Position, die die Frage der kirchlichen Organisation und Struktur derart enttheologisiert, nicht mit den Grundartikeln dieser Landeskirche und erst recht nicht mit der Barmer Theologischen Erklärung kompatibel ist. Nun sind entscheidende Reformschritte, wie z.B. die Überlegungen im Zusammenhang mit Personalplanung und Personalentwicklung im Rheinland auch keineswegs so angelegt. Allerdings scheinen wichtige Akteure die Umstellung auf das NKF für eine rein pragmatische Aufgabe zu halten, bei der man Einiges lernen kann von öffentlichen Verwaltungen, die die Umstellung auf Doppik bereits hinter sich haben und natürlich von der Wirtschaft. Die NKF-Homepage der rheinischen Kirche ist eine weitgehend theologiefreie Zone. Hiermit könnte man vielleicht noch leben, wenn es lediglich um die Umstellung der Finanzverwaltung ginge. Das Ziel ist allerdings ehrgeiziger: mit der Umstellung auf NKF wird eine weiterentwickelte Form kirchenleitenden Handelns nahegelegt, das sich vorrangig und am Besten ausschließlich an messbaren Zielen orientieren soll. (Vgl. hierzu <http://www.ekir.de/nkf/material/planen-und-steuern.php>).

Zielorientiertes Handeln ist genauso erstrebenswert wie Transparenz und Nachhaltigkeit. Die entscheidende Frage ist allerdings, wie kirchliche Körperschaften zu Zielbestimmungen kommen. Auf der Ebene der Kirchengemeinden kommt hier den Gemeindekonzeptionen eine entscheidende Bedeutung zu. Hieraus sollen sich Ziele ergeben, die im Haushaltsbuch in Beziehung zur Finanzwirtschaft gesetzt werden. „Ziele müssen messbar sein, sonst sind sie nicht steuerungsrelevant. Es müssen also Kennzahlen gebildet werden, die geeignet sind, den Grad der Zielerreichung zu messen bzw. abzubilden!“ - so der Wortlaut auf der NKF-Homepage.

Wie aber entstanden in den letzten Jahren Gemeindekonzeptionen? Wenn es gut lief, stand am Anfang eine theologische Reflektion, verbunden mit Bibellektüre, Gebet und einem Blick in die Gemeindeggeschichte. Was macht unsere Identität als christliche Gemeinde an diesem bestimmten Ort mit unserer Geschichte aus? Welche Herausforderungen stellen sich, welche

Defizite nehmen wir wahr? Aus diesen Fragen entstand in der Regel ein Aufgabenkatalog mit der Formulierung bestimmter Ziele. So z.B.: „Wir wollen den **Gottesdienst** noch stärker als bisher als kommunikative und geistliche Mitte der Gemeinde profilieren.“ Ein derartiges Ziel messbar zu machen und den Grad der Zielerreichung, was immer das in diesem Fall sein mag, in Kennzahlen abzubilden, dürfte ziemlich schwierig sein. Gewiss kann man durch regelmäßige Befragungen, die allerdings rasch als Belästigung empfunden werden, Zahlen kreieren. Dies wäre allerdings im Blick auf den Aufwand ein reichlich ineffizientes Vorgehen, zumal die Maßnahmen zur Zielerreichung (Beteiligung von Gruppen an der Gottesdienstgestaltung, Kirchenkaffee, Predigt-nachgespräch usw.) kaum finanzrelevant sind.

Es gibt allerdings Ziele, die ziemlich viel Geld kosten können. Eine Gemeinde, die das Ziel der **Inklusion** in ihrer Gemeindekonzeption verankern würde, wäre zweifellos auf der Höhe der Zeit und würde grundlegenden biblischen Anliegen gerecht. Vielleicht würde sie formulieren: „Wir möchten innere und äußere Barrieren abbauen und Rahmenbedingungen schaffen, durch die Jede und Jeder wie selbstverständlich dazu gehört.“ Die Beseitigung äußerer Barrieren ist messbar, keine Frage. Geht es allerdings um den barrierefreien Zugang zu einer Barockkirche in Hanglage, ist dies ohne Einsatz umfangreicher Finanzmittel kaum zu gewährleisten. Ebenso lässt sich der Gedanke der Inklusion in der Konfirmandenarbeit oder der Kinder- und Jugendarbeit kaum sinnvoll ohne zusätzlichen Einsatz von haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen umsetzen. Auch hier entstehen zusätzliche Kosten. Noch anspruchsvoller ist es allerdings, eine inklusive Gemeindegemeinschaft in vollem Umfang zu entwickeln und hierbei innere Barrieren abzubauen. Hierbei handelt es sich um sein komplexes kommunikatives Geschehen. Die Qualität von Kommunikation und Beziehung in Kennzahlen abzubilden, ist allerdings höchst fragwürdig. Was hier gespiegelt werden würde, wäre im Zweifel verkürzte, wenn nicht gar verzerrte Realität.

Gewiss kann man eine kirchliche Körperschaft unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wahrnehmen. Bis zu einem gewissen Grad ist dies sogar hilfreich, wenn es denn auf kompetente Weise geschieht. Wird diese Perspektive allerdings zur dominanten Methode kirchenleitenden Handelns, so bleiben Ziele wie die Umsetzung des Gedankens der Inklusion fast zwangsläufig auf der Strecke. Dies kostet nämlich jede Menge Geld und bringt keinen unmittelbaren fiskalischen Ertrag - für ein tatsächliches Unternehmen ein zwingender Grund, die Finger von einem derartigen Projekt zu lassen.

Kirchenleitendes Handeln ist vorrangig eine kommunikative und vor allem eine geistliche Aufgabe. Kommunikation mit messbaren und gar noch fiskalisch relevanten Zielvorgaben zu behandeln, wäre die erste massive Kommunikationsstörung. Verschärft gilt dies für die geistliche Dimension, bei der die Frage der Messbarkeit eigentlich nur ein Thema fürs Kirchenkabarett sein dürfte. Bisher ist das Thema NKF in keiner Weise theologisch bearbeitet und eingeordnet worden. Umso größer ist die Herausforderung an Presbyterien und Synoden, theologisch und geistlich Kurs zu halten und das bisher Versäumte vor Ort nachzuholen.

Abschied vom barmherzigen Samariter?

Die NKF-Einführung ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, zumal selbst Insider im Moment kaum beurteilen können, wie sich bestimmte Mechanismen in den äußerst unterschiedlichen Situationen unserer Landeskirche auswirken. Gleich die Kameralistik einer in die Jahre gekommen Familienlimousine, so kann man NKF mit einem Formel-1-Rennwagen

vergleichen. Der ist natürlich in gewisser Hinsicht wesentlich leistungsfähiger als das kamerale Gefährt. Allerdings benötige ich für seinen Betrieb ein ganzes Team von einsatzfreudigen Experten.

Genau dies geschieht im Moment in der rheinischen Kirche: in zahlreichen Kirchenkreisen und Gemeinden werden Lenkungsausschüsse und vielköpfige Projektteams im Blick auf die bevorstehende NKF-Implementierung gebildet. Daneben gibt es die zahlreichen anderen Reformbaustellen: Regionenbildung, Fusionen, die hitzige Debatte über Personalplanung und vieles mehr. Die Kehrseite dieses ungesunden Aktivismus ist, dass sich Burnout verstärkt bei einzelnen MitarbeiterInnen aber gerade auch bei Mitgliedern von Leitungsorganen ausbreitet. Abgesehen von der ideologischen Schiefelage des sog. Reformprozesses, der mit Reformation so gar nichts zu tun hat, sondern weitaus eher eine Anpassung an herrschende gesellschaftliche Verhältnisse darstellt, macht man viel zu viel auf einmal und überhitzt eine Kirche geradezu gnadenlos. Es fehlt an Klugheit, an Empathie - von Weisheit gar nicht zu reden.

Wer will ernsthaft bestreiten, dass in unserer Kirchen Menschen in einer bedenklichen Vielzahl unter erheblichem Druck stehen. Das Samariterexperiment hatte gezeigt, dass unter solchen Rahmenbedingungen die eigene Wahrnehmungsfähigkeit stark reduziert ist. Man registriert das Notwendige nicht mehr und lässt sich vom scheinbar so Dringlichen in die Hartherzigkeit treiben. Vermutlich hatten Priester wie Levit dringende kultische Verpflichtungen im Kopf, sodass ihr Herz den Menschen, der unter die Räuber gefallen war, nicht mehr wahrnehmen konnte. Hier gilt es tapfer und, wenn es denn sein muss, mit hartnäckiger Unbotmäßigkeit dagegenzuhalten und der klugen Barmherzigkeit des Samariters zu folgen. Hieran entscheidet sich viel eher, ob wir Kirche Jesu Christi sind, als an der kirchengeschichtlich relativ belanglosen Frage, ob das NKF Erfolg hat oder nicht.

Jesus selbst hat die Prioritäten vorgegeben, indem er sagt:

„Trachtet zuerst nach dem Reich Gottes und seiner Gerechtigkeit, so wird euch das alles zufallen.“

(Matthäus 6,33)

Diese Zielvorgabe ist verbindlich für alle Ebenen kirchlichen Handelns.