

# Der Uppsala- Bericht

Ein Bericht der Revisionsarbeitsgruppe (RWG)  
an die KEK und ihre Mitgliedskirchen über die  
Erneuerung der KEK



**And now what are you waiting for?**  
CEC and its Mission in a Changing Europe  
Budapest, Hungary, 3–8 July 2013

# Der Uppsala- Bericht

Ein Bericht der Revisionsarbeitsgruppe (RWG)  
an die KEK und ihre Mitgliedskirchen über die  
Erneuerung der KEK

© 2012 Konferenz Europäischer Kirchen in  
Zusammenarbeit mit der Schwedischen Kirche.

P.O. BOX 2100 - 150 Route de Ferney

CH - 1211 Geneva 2, Switzerland

[www.ceceurope.org](http://www.ceceurope.org)

ISBN 978-91-86781-22-4

# Inhalt

|  |     |
|--|-----|
| Auftrag.....   | 6   |
| Executive Summary.....   | 8   |
| Empfehlung(en).....  | 12  |
| <b>TEIL EINS: ALS EINHEIT ARBEITEN</b>   |     |
| Kapitel 1: Eine Zukunftsanalyse der RWG.....   | 15  |
| Kapitel 2: Vorschläge der RWG für einen neuen strategischen Rahmen der KEK.....                            | 28  |
| Kapitel 3: Vorschläge der RWG für ein neues Organisationsmodell.....                                       | 41  |
| Kapitel 4: Vorschläge der RWG für eine neue Verfassung der KEK.....  | 66  |
| <b>TEIL ZWEI: METHODISCHE ARBEITSWEISE</b>   |     |
| Kapitel 5: Geschichte der KEK aus Sicht der RWG und ihre strategische Kapazität.....                       | 81  |
| Kapitel 6: Bewertung bestehender Governance- und Managementstrukturen<br>sowie prozesse durch die RWG..... | 94  |
| Anhang: Reflexionen der RWG zu den Konsultationen.....   | 105 |

# Mitglieder der Revision Working Group (Revisionsarbeitsgruppe)

**P. Shahe Ananyan**, Armenische Apostolische Kirche  
(Heiliger Stuhl von St. Etschmiadsin)

**Diakon Julian Theodor Bendo**, Autokephale orthodoxe Kirche  
von Albanien

**P. Michel Charbonnier**, Waldenserkirche - Italien

**P. Gunnar Grönblom**, Evangelisch-Lutherische Kirche Finnlands  
(bis Feb. 2010)

**Dr. Kaisamari Hintikka**, Evangelisch-Lutherische Kirche Finnlands  
(Feb. 2010 bis Mai 2011)

**Mag. Katerina Karkala-Zorba**, Kirche von Griechenland

**Charlotte Kuffer**, Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund  
(bis Okt. 2011)

**P. Anders Lindberg**, Schwedische Kirche

**Heidi Paakjaer Martinussen**, Dänische Volkskirche  
(bis Okt. 2011)

**Dr. Charles Reed**, Kirche von England

**Colin Ride**, Methodistenkirche Großbritanniens

**P. Graham Sparkes**, Baptisten in Großbritannien

**P. Zoltan Tarr**, Reformierte Kirche in Ungarn

**Dr. Christoph Thiele**, Evangelische Kirche in Deutschland

**Dekan Dr. Georges Tssetsis**, Ökumenisches Patriarchat - Türkei

**P. Klaas van der Kamp**, Kirchenrat der Niederlande

# Abkürzungen

CALL: Church Action on Labour and Life

ZK: Zentralkomitee

KEK: Konferenz Europäischer Kirchen

KiD: Kommission Kirchen im Dialog

KKG: Kommission Kirche und Gesellschaft

KKME: Kommission der Kirchen für Migranten in Europa

ECEN: European Christian Environmental Network  
(Europäisches Christliches Umweltnetz)

RWG: Revision Working Group (Revisionsarbeitsgruppe)

EYCE: Ökumenischer Jugendrat in Europa

AACC: Gesamtafrikanische Kirchenkonferenz

CSW: Christlicher Studentenweltbund

MECC: Rat der Kirchen im Mittleren Osten

CCEE: Rat der Europäischen Bischofskonferenzen

COMECE: Kommission der Bischofskonferenzen in der  
Europäischen Gemeinschaft

CEPE: Gemeinschaft Evangelischer Kirchen in Europa  
(Leuenberger Kirchengemeinschaft)

# Auftrag an die Revisionsarbeitsgruppe laut Vollversammlung in Lyon im Juli 2009

## **Antrag**

Bezug nehmend auf die Plenumsdiskussionen über die Erneuerung der KEK schlägt die Vollversammlung auf Anregung des Nominierungsausschusses vor, dass eine Arbeitsgruppe bestehend aus 15 Mitgliedern eine Revision der KEK als Ganzes vornimmt. Dies umfasst ihr gemeinsames Ziel, ihre Vision sowie das Setzen strategischer Ziele – und die Strukturen, die dem Erreichen dieser Ziele optimal und im Einklang mit den Wünschen und Bedürfnissen der Mitgliedskirchen dienen. Im Verlauf dieses Prozesses muss der aktuelle Status der Vollversammlung, des Zentralkomitees und der Kommissionen gebührend berücksichtigt werden.

Diese Revision sollte konstituierende, rechtliche und entscheidungsbezogene Aspekte umfassen, welche als notwendig erachtet werden. Diese Arbeitsgruppe ist dem Zentralkomitee gegenüber rechenschaftspflichtig und muss bis zum 31. Dezember 2011 ein Konzept vorgelegt haben. Danach muss eine Beratung mit den Mitgliedskirchen und Kommissionen erfolgen.

Das Zentralkomitee muss einer erweiterten konstituierenden Vollversammlung, die im Sommer 2013 abgehalten wird, einen abschließenden Vorschlag vorlegen.

## **Mandat für die Arbeitsgruppe**

1. Die Arbeitsgruppe sorgt dafür, dass diese Revision die Notwendigkeit eines präzisen und kohärenten Rahmens konstitutioneller, rechtlicher und entscheidungsbezogener Bestimmungen und Verfahren berücksichtigt, die sich leicht umsetzen lassen.
2. Sie wird als Sonderarbeitsgruppe eingerichtet. Da die Arbeit in der Gruppe zwischen den Versammlungen erfolgt, handelt es sich bei ihr nicht um ein Komitee gemäß Punkt 8.12 der Geschäftsordnung. Sie konstituiert sich als Gremium aus Expertenvertretern der Regionen, der Konfessionsfamilien und der Mehrheits- und Minderheitskirchen innerhalb der KEK. Bei

- jeder Sitzung des Zentralkomitees legt sie einen Bericht zum aktuellen Status ihrer Arbeit zur Besprechung vor und berücksichtigt die Empfehlungen dieses Gremiums. Der Präsident und die beiden stellvertretenden Präsidenten können in beratender Funktion an den Sitzungen der Arbeitsgruppe teilnehmen.
3. Die Arbeitsgruppe kommt innerhalb von fünf Monaten nach Ende dieser Versammlung zusammen. Sie konstituiert sich selbst und führt ihre Geschäftsordnung im Einklang mit den allgemeinen rechtlichen Rahmenbedingungen der KEK ein, um detaillierte Verfahren zu regulieren. Das Generalsekretariat stellt die logistische Unterstützung bereit, die vom Präsidium der Gruppe angefordert wird.
  4. Das Zentralkomitee sendet den abschließenden Vorschlag bis spätestens sechs Monate vor der konstituierenden Versammlung wie in den Ausführungsbestimmungen angegeben an alle Mitgliedskirchen.
  5. Die Arbeitsgruppe präsentiert der konstituierenden Versammlung den durch den Zentralkomitee übermittelten abschließenden Vorschlag und berät sie hinsichtlich der Umsetzbarkeit und/oder Auswirkungen auf den gesamten Korpus überarbeiteter Texte von Änderungen an dem der Versammlung vorgelegten Vorschlag.
  6. Bei der Einberufung der konstituierenden Sitzung und der Vollversammlung 2013 muss das Zentralkomitee das Datum und den Ort der Vollversammlung des ÖRK sowie die finanziellen Konsequenzen für die KEK und ihre Mitgliedskirchen berücksichtigen.



# Executive Summary

## **DIE KEK AUF DAS EUROPA VON MORGEN VORBEREITEN**

- I. Das Europa der Gegenwart unterscheidet sich grundlegend vom Europa zur KEK-Gründungszeit 1959 und befindet sich bis heute im stetigen Wandel. Alte Mauern sind gefallen, neue Teilungen zeichnen sich ab. Landesgrenzen wurden neu gezogen und die konstante Bewegung der Völker ist zum zentralen Merkmal geworden. Das Leben der Menschen nahm durch massive wirtschaftliche und technologische Veränderungen neue Form an
  
- II. und auch die ökumenische Landschaft bekam ein neues Gesicht. Während einige Kirchentraditionen in den Hintergrund rückten, gewannen andere an Bedeutung. Neue ökumenische Entwicklungen entstanden und zugleich traten Spannungen zwischen den Kirchen zutage. Alte Formen der institutionellen Ökumene verblassten im Zuge der Erneuerung des Dialogs und der Zusammenarbeit zwischen den Kirchen.
  
- III. Die RWG hat diese Veränderungen zum Gegenstand ihrer Analysen gemacht und einen Fragenkatalog dazu ausgearbeitet:
  - Was bedeutet es für die KEK, ihren Weg des Handelns getreu dem Evangelium Jesu Christi immer weiter fortzusetzen?
  - Europa verändert sein Gesicht und die ökumenische Arbeit nimmt neue Formen an – wie reagiert die KEK auf diese Veränderungen?
  - Wie kann die KEK ihre eigene institutionelle Basis so erneuern, dass ihre Bestimmung in ihren Management- und Leitungsstrukturen klar zum Ausdruck kommt?
  - Worin besteht die Einzigartigkeit der KEK in der Vielfalt der ökumenischen Landschaft? Welche besondere Unterstützung kann die KEK demnach den Kirchen in ihren Bemühungen um Einheit und gegenseitigen Beistand in Europa geben?
  - Wie muss die zukünftige KEK aussehen, um ihren Mitgliedskirchen wirksam dienen und sie mit Ressourcen unterstützen zu können?

## **EIN NEUER STRATEGISCHER RAHMEN**

- IV. Der vorliegende Bericht versucht, Antworten auf diese Fragen zu geben. Er ruft die KEK-Mitgliedskirchen auf, als

Gemeinschaft neu zusammenzufinden, tief verwurzelt in unserem gemeinsamen Glauben und zugleich verbunden mit der Welt, deren Teil wir sind. Er fordert eine Organisation, die auf ihre Mitgliedskirchen eingeht, eine flexible Arbeitsweise besitzt und Wegbereiter für neue Partnerschaften und neue Möglichkeiten ist.

- v. Den Kern des Berichts bildet die Überzeugung, dass die KEK sich neue Klarheit über ihr Selbstverständnis und ihre Berufung in der Welt verschaffen muss. Auf Basis früherer Aussagen und Bezugspunkte sind die Mitgliedskirchen aufgerufen, folgende fünf Aussagen zu bestätigen, die zusammen einen kohärenten Strategierahmen für die Zukunft bilden:
  - vI. Erstens das Bekenntnis unseres Glaubens, mit dem die KEK ihre geistlichen Wurzeln im Leben des dreieinigen Gottes bekennt und ihre Berufung unterstreicht, der Mission Gottes in der Welt zu dienen.
  - vII. Zweitens eine Vision, mit der die KEK ihr Verständnis der eigenen Identität und Bestimmung darlegt und die Zukunftsvision für Europa aufzeigt, zu der sie ihren Beitrag leisten möchte.
  - vIII. Drittens eine Mission, die in groben Zügen umreißt, auf welche Weise die KEK ihre Vision für sich selbst und Europa realisieren will.
  - IX. Viertens ein Werteversprechen, mit dem gewährleistet werden soll, dass die KEK als Organisation ihrer Vision und Mission getreu handelt.
  - x. Fünftens einen geschichtlichen Hintergrund zu den Ursprüngen der KEK, um ihrem aktuellen Status und ihrer Zukunftsausrichtung eine geschichtliche Bedeutung zu geben.
  - xI. Diese Säulen sollen zusammen einen klaren, kohärenten und konstanten Rahmen bilden und der KEK, solange sie besteht, als Leitfadens und Maßgabe für ihre Arbeit dienen. Werden sie als Leitfadens angenommen, sollen sie nach Überzeugung der RWG zur Vereinbarung der Strategieziele durch die Vollversammlungen der KEK verwendet werden.

- xii. Bei den Strategiezielen wird es immer wieder Änderungen geben. Sie werden vom Umfeld der KEK geformt und spiegeln ihre bleibende Verpflichtung gegenüber der Mission Gottes inmitten eines sich wandelnden Kontexts wider. Die RWG hat sechs Strategieziele aufgestellt, die sie für die unmittelbare Zukunft vorschlägt. Die Strategieziele sollen der KEK bis zu ihrer nächsten Vollversammlung als Leitlinien dienen und sind Ausdruck dafür, dass eine Integration der im vorliegenden Bericht thematisierten organisatorischen Veränderungen und der erforderlichen Fokus- und Richtungsänderungen stattfinden muss. In jeder weiteren Vollversammlung werden dann neue Strategieziele vereinbart.

### **EIN NEUES ORGANISATIONSMODELL**

- xiii. Um ihrer Vision und Mission getreu handeln und ihre Strategieziele einhalten zu können, benötigt die KEK kohärente, einfache Leitungs- und Managementstrukturen. Aus diesem Grund hat die RWG Vorschläge für eine radikale Erneuerung der Organisation erarbeitet, um die Grundlage für verantwortungsvolle Leitung und verantwortungsvolles Management zu schaffen.
- xiv. Die Hauptfunktionen nach dem neuen Organisationsmodell sind:
- Eine kleine Vollversammlung mit Entscheidungsbefugnis, die vorwiegend aus den Mitgliedskirchen besteht und alle vier Jahre tagt.
  - Ein Verwaltungsrat, dessen Mitglieder aufgrund ihrer Kompetenz als Vertreter gewählt wurden und das Wirken der KEK beaufsichtigen und sicherstellen sollen, dass die von der Vollversammlung vereinbarten Strategieziele in den Jahresarbeitsprogrammen durchgehend eingehalten werden.
  - Ein Generalsekretär, der als Hauptgeschäftsführer der Organisation die Verantwortung für das Management der KEK-Ressourcen und für die durchgehende Einhaltung der Strategieziele in den Jahresarbeitsprogrammen trägt.
  - Ein Sekretariat mit Sitz in Brüssel, das für Recherche und Programm-Entwicklung zuständig sein wird und die Außenbeziehungen der KEK zu den europäischen und gesamteuropäischen Institutionen steuert.

- xv. Die RWG fordert für alle beschlossenen organisatorischen Veränderungen, dass auch die der Arbeitsweise zugrunde liegende Kultur erneuert werden muss. Anstelle der bisherigen, mit eigenen Themenfeldern ausgestatteten Kommissionen soll künftig ein Sekretariat die gemeinsame Arbeit gestalten und dabei stets auf den gegenseitigen Dialog und die Einbindung der Mitgliedskirchen und ihrer Netzwerke achten. Die Abgrenzung zwischen Leitung und Management muss sorgfältig aufrechterhalten werden. Für die Mitgliedskirchen müssen neue Möglichkeiten geschaffen werden, wie sie voneinander lernen, in ihrer gegenseitigen ökumenischen Verpflichtung wachsen und untereinander Ressourcen teilen und austauschen können.
- xvi. Zur Untermauerung der Vorschläge des Berichts werden eine neue Verfassung und neue Wege der Finanzierung der KEK im Detail vorgestellt.

#### **AUSBLICK**

- xvii. Die RWG ist der Überzeugung, dass die KEK auch in Zukunft als treuer Zeuge des Evangeliums Jesu Christi ein Instrument der Veränderung in Europa sein kann. Dies erfordert jedoch eine klare Vision und Bestimmung der KEK und ein selbst auferlegtes, ehrgeiziges Reformprogramm für ihre Leitungs- und Managementstrukturen. Der vorliegende Bericht legt den Mitgliedskirchen einen realistischen, praktikablen und finanzierbaren Rahmen für die Umsetzung dieses Ziels vor.

## Empfehlung(en)

Die RWG empfiehlt, den folgenden zusammengefassten Antrag der Vollversammlung 2013 zur Reflexion und Entscheidung vorzulegen.

„Um den Mitgliedskirchen zu helfen, in zunehmender konziliarer Gesinnung den bereits zurückgelegten Weg miteinander weiterzugehen, wird die KEK-Vollversammlung:

- (1) den Uppsala-Bericht (2012) als Grundlage für ein gemeinsames Verständnis der KEK entgegen nehmen und begrüßen;
- (2) die Führungsgremien und den Generalsekretär der KEK beauftragen, den Uppsala-Bericht (2012) als gemeinsame Roadmap und die beschlossenen Leitlinien zur Umgestaltung und Erneuerung der gesamten KEK zu verwenden;
- (3) die neue Verfassung wie im Anhang dieses Antrags dargelegt annehmen.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Der Anhang, auf den in diesem zur Vorlage gedachten Antrag Bezug genommen wird, würde dann den Verfassungstext in Kapitel 4 dieses Berichts widerspiegeln. Die im genannten Anhang vorgestellte Verfassung würde sich also mit Sicherheit je nach Ergebnis der Beratungen und Erörterungen der Versammlung ändern.*



TEIL EINS:

# ALS EINHEIT ARBEITEN

# Kapitel 1

## Eine Zukunftsanalyse der RWG

1.1 Die RWG sah es als ihre erste und vorrangige Aufgabe, die KEK auf das Europa von morgen vorzubereiten. Sie ist der Überzeugung, dass die KEK zuversichtlich in die Zukunft blicken kann, wenn sie bereit ist, sich neue Klarheit über ihre Vision und Mission in einem Europa zu verschaffen, das sich grundlegend vom Europa ihrer Gründungszeit unterscheidet, und sich anschließend eine angemessene Struktur zu geben. Wie aber sieht die Zukunft aus, auf die sich die KEK vorbereiten muss?

### **EINE RWG-ANALYSE DER ZUKUNFT EUROPAS UND DER WELT**

1.2 Der folgende Abschnitt stützt sich auf eine Reihe von öffentlich online verfügbaren Zukunftsstudien. Es werden darin verschiedene Entwicklungen und Unsicherheitsfaktoren besprochen, mit denen die KEK in den kommenden 20 Jahren voraussichtlich konfrontiert werden wird. Die RWG versteht dieses Kapitel nicht als umfassende Studie, sondern vielmehr als skizzenhafte Zukunftsanalyse, und räumt ein, dass diese Liste durchaus um weitere Entwicklungen und Variablen ergänzt werden könnte oder hätte ergänzt werden sollen. Sie weist jedoch zugleich darauf hin, dass diese nicht angeführten Entwicklungen, so bedeutsam sie auch sein mögen, mit ihrer Zukunftswirkung nicht etwa entkräften, sondern eher bekräftigen werden, was die RWG mit ihrer Metageschichte aussagt, nämlich dass wir in den kommenden Jahrzehnten eine Übergangsperiode hin zu einer globalisierten Welt erleben werden, die alle Aspekte unseres Lebens grundlegend beeinflussen wird. Die RWG hofft, dass die KEK und ihre Mitgliedskirchen in den Diskussionen, die der vorliegende Bericht auslösen wird, sich nicht mit Debatten um die Einzelheiten spezifischer Richtlinien aufhalten und den Blick für das große Ganze verlieren werden, den sie für ihre Einigung auf eine neue strategische Richtung der Organisation so dringend benötigen.



## **Eine multipolare Welt mit neuen Bipolaritäten**

1.3 Das einst bipolare, in die Blöcke „Ost“ und „West“ geteilte Europa gehört der Vergangenheit an und ist einem sich nach und nach entfaltenden multipolaren System gewichen, in dem wiederum neue bipolare Strukturen zutage treten. Da ist zum einen die noch immer bestehende Polarität zwischen reich und arm innerhalb Europas sowie zwischen Europa und seinen südlichen Nachbarn. Und zum anderen zeichnet sich eine neue, wachsende Bipolarität zwischen der „islamischen Welt“ und der „christlichen Welt“ ab. Wie könnten Kirchen über die KEK zusammenarbeiten, um Bedenken und Fragen zum Thema des friedlichen Miteinanders auszuräumen, ohne die Herausforderungen zu vernachlässigen, die diese Koexistenz aufwirft?

### **Ein multipolares Europa**

1.4 Was Europa braucht, ist weniger eine Strategie, um Kriege zwischen den europäischen Mächten zu vermeiden, sondern um den Ländern dabei zu helfen, in Frieden miteinander zu leben. Auf dem europäischen Kontinent findet man gegenwärtig vier Beispiele für den Vollzug eines Identitätswechsels – die postnationale EU, das postimperiale Russland, die postkemalistische Türkei und die neuen souveränen Staaten auf dem Territorium der ehemaligen Sowjetunion und des ehemaligen Jugoslawien. Wie kann die KEK als gesamteuropäische Organisation mit 50 Jahren Versöhnungs- und Brückenbauerfahrung auf diese veränderte Realität reagieren?

### **Eine neue Form der politischen Einflussnahme**

1.5 Es ist davon auszugehen, dass die Entwicklung und Verbreitung sozialer Netzwerke und der zugehörigen Technologien Massenprojekte fördern und die Natur des politischen Aktivismus verändern wird. Dies wiederum wird ungeahnten Einfluss auf die Beziehung zwischen Staat und Bürger haben und unter Umständen neuen populistischen politischen Bewegungen einen Nährboden bieten. Aus den Bürgern als mehr oder weniger passiven Konsumenten staatlicher Dienstleistungen könnten aktive, machtvolle und einflussreiche Mitwirkende an der Entscheidungs- und Prioritätenfindung werden. Was könnten diese Veränderungen für die Beziehung der KEK zu ihren Mitgliedskirchen und anderen Partnerorganisationen sowie zu den europäischen Institutionen bedeuten?

## Eine Welle neuer Technologien

1.6 Das kommende Jahrzehnt wird von wegweisenden Innovationen mit weitreichenden Auswirkungen für unsere Gesellschaft geprägt sein. Als wichtige Beispiele sind hier Biotechnologie und Genetik ebenso zu nennen wie CO<sub>2</sub>-Emissionsreduzierung und umweltschonende Technologien. Computer werden immer kleiner, preisgünstiger, universeller nutzbar, besser vernetzt, und vor allem leistungsfähiger. Einige neue Technologien könnten für die Menschen auch eine Verbesserung im physiologischen und kognitiven Bereich mit sich bringen. Es ist zudem abzusehen, dass diese Innovationen die vorhandenen Macht- und Kontrollsysteme verändern werden. Technische Innovationen werden wahrscheinlich viele der heutigen ethischen Debatten verschärfen, die eine Antwort der Kirchen erfordern.

## Europas Wirtschafts- und Sozialmodelle unter Druck

1.7 Die Kombination aus alternder Bevölkerung und schwindenden Arbeitskraftressourcen wird unausweichlich drastische Konsequenzen für Europa haben. Dem daraus resultierenden enormen Druck auf die Renten-, Gesundheits- und Sozialhilfesysteme werden diese ohne Gegenmaßnahmen nicht standhalten. Die Neubelebung seiner Wirtschafts- und Sozialsysteme unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeit, Solidarität, Verantwortung und Wettbewerbsfähigkeit ist eine langfristige Herausforderung für Europa, die nach einer Antwort der KEK und ihrer Mitgliedskirchen verlangt. Wenn die Prognosen sich bewahrheiten und Europa seinem Arbeitskräftemangel künftig nicht mehr ohne Migration begegnen kann – wie könnte die KEK Europa darin bestärken, eine ausgewogene, faire und proaktive Immigrationspolitik einzuführen, zu einer Zeit, in der sich die gesellschaftliche und politische Haltung zum Thema Migration in vielen Ländern eher verhärtet?

## Wachsende soziale Unsicherheit und politischer Extremismus

1.8 Unser herrschendes Wirtschaftssystem und der durch wachsende Arbeitslosigkeit steigende Druck auf die europäischen Sozialversicherungssysteme haben zu hoher Frustration in der Bevölkerung geführt. Eine der Folgen ist die Verstärkung rechts-extremer Tendenzen in vielen Ländern Europas. Intoleranz und Aggression kämpfen um ihre „Legalisierung“ durch Politiker und Parteien am äußersten rechten Rand des politischen Spektrums. Die KEK bietet ihren Mitgliedskirchen ein Instrument zur Zusammenarbeit mit den europäischen Institutionen, um ein

gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, was europäisches Gemeinwohl bedeutet. Wie können die KEK und ihre Mitgliedskirchen dazu beitragen, die europäischen Institutionen mit geistigen Werten zu verbinden und diese Institutionen mit dem Leben der Bürger in Europa in Einklang zu bringen?

### **Der Islam gehört zu Europa**

1.9 Aktuellen demografischen Prognosen zufolge wird der Anteil der muslimischen Minderheit an der europäischen Gesamtbevölkerung in den kommenden 20 Jahren von sechs auf acht Prozent steigen. In Italien, Großbritannien, Belgien und Schweden wird sich die muslimische Bevölkerung bis 2030 verdoppeln. Viele Nichtmuslime sind besorgt um ihre Zukunft im neuen Europa, doch wahren Grund zur Besorgnis sollte den Betroffenen vielmehr das Szenario einer gescheiterten Integration geben. Daneben gibt es in Europa jedoch auch viele Regionen mit einer langen Geschichte der Koexistenz. Wie wird die KEK auf diese Herausforderungen reagieren und in der Debatte über die Zukunft des Multikulturalismus mitwirken? Wie können die KEK und ihre Mitgliedskirchen zur erfolgreichen Bewältigung des komplexen demografischen Wandels in Europa beitragen? Welche Möglichkeiten bieten die Leitlinien der Charta Oecumenica der KEK und ihren Mitgliedskirchen, mit den muslimischen Gemeinschaften und Organisationen im Dienst des Gemeinwohls zusammenzuarbeiten, durch gemeinsamen Austausch mit europäischen und gesamteuropäischen Institutionen?

### **Globale Krisen der Zukunft**

1.10 Es liegt in der Natur von Zukunftsstudien, sich mit dem Ungewissen zu beschäftigen, doch sie neigen auch dazu, bei ihrer Prognostizierung kommender Ereignisse vorhandene Entwicklungen in die Zukunft zu extrapolieren. Der dadurch womöglich glaubhaft vermittelte Eindruck, Veränderungen vollzögen sich schrittweise und linear, wird sich in der Realität kaum bestätigen. Vielmehr waren es einschneidende Krisenereignisse, die die vergangenen Jahrzehnte in ihrer Form grundlegend geprägt haben: die zwei Ölkrisen der 1970er-Jahre, der Fall des Eisernen Vorhangs 1989, die Ereignisse des 11. September, die Preisspitzen bei Nahrungsmitteln und Treibstoffen im vergangenen Jahrzehnt und die Finanzkrise der letzten Jahre, die schließlich zur aktuellen Situation führte. Wenn sich die Vergangenheit fortsetzt, werden Krisen anstelle von Belastungen die treibenden Kräfte für den globalen Wandel in den kommenden Jahrzehnten sein. Wie sollte

die KEK am besten auf die Krisen und Belastungen der Zukunft reagieren? Und wie kann sie aus ihrem bisherigen Umgang mit der systemischen Krise der Gegenwart (weltweite Finanzkrise 2007/8) lernen, um besser auf die Zukunft vorbereitet zu sein?

### Die anhaltende Globalisierungskrise

1.11 Die alles verbindende Grundaussage dieses Abschnitts ist, dass wir in den kommenden Jahrzehnten eine Übergangsperiode hin zu einer globalisierten Welt erleben werden, die alle Aspekte unseres Lebens grundlegend beeinflussen wird. Was wir jedoch nach wie vor nicht wissen, ist, wo dieser Prozess hinführen wird.

1.12 Ein denkbare Szenario wäre das komplette Scheitern der Globalisierung. In den für das vorliegende Dokument ausgewerteten Zukunftsstudien wird mehrfach darauf hingewiesen, dass die Globalisierung schon einmal gescheitert ist und keine Zukunftsgarantie bietet.

1.13 Die zweite Möglichkeit wäre, dass die anhaltende Krise der Globalisierung einen Wandel hin zu einer neuen, gerechteren, nachhaltigeren und stabileren Globalisierung bewirkt, die die Herausforderungen in der Welt mit weltweiter Solidarität beantwortet und dabei diejenigen schützt, die am meisten des Schutzes bedürfen, und ihnen Entfaltungsmöglichkeiten durch die Fürsorge, den Zusammenhalt und das globale Denken der Menschheitsfamilie bietet.

1.14 Am unwahrscheinlichsten schließlich ist ein Szenario, in dem es der Welt gelingt, sich auf unbestimmte Zeit weiter durch die anhaltende Krise zu lavieren und die existierenden politischen und wirtschaftlichen Systeme weitgehend unverändert zu lassen, in der Hoffnung auf eine baldige Rückkehr der früheren „Normalität“.

### EINE RWG-ANALYSE DES KEK-ARBEITSUMFELDS

1.15 Im folgenden Abschnitt wird das unmittelbare Arbeitsumfeld der KEK genauer analysiert.

#### Zunehmende Säkularisierung in Europa

1.16 Die Mitwirkung der KEK an der Gestaltung von Europas Zukunft wird dadurch erschwert, dass die Säkularisierung in Europa immer weiter fortschreitet und die Religion in manchen Ländern marginalisiert wird und aus dem öffentlichen Raum verschwindet.

Es kann nicht mehr ohne weiteres vorausgesetzt werden, dass das Evangelium und sein Aufruf an die Menschen der Allgemeinheit geläufig sind. Die Autorität der Kirchen und die erkennbare Relevanz christlicher Werte werden zunehmend in Frage gestellt oder gar vollkommen außer Acht gelassen. In einigen europäischen Ländern nehmen nicht glaubensbasierte Gemeinschaften aktiv an der öffentlichen Debatte teil, deren Subkontext von antikirchlichem, aggressivem Atheismus geprägt ist.

1.17 Die Kirchen werden härter dafür arbeiten müssen, dass ihre Stimme im erweiterten europäischen Umfeld auch gehört und ihr Beitrag zur Entwicklung der europäischen Gesellschaft überhaupt wahrgenommen wird. Die KEK sollte in dieser Interaktion eine tragende Rolle spielen, vor allem im Rahmen ihrer Beziehung zu den europäischen Institutionen. Diese Aufgabe wird insbesondere dadurch erschwert, dass die politische Arbeit einiger Mitgliedskirchen konfessionell geprägt ist.

1.18 Im Arbeitsumfeld der KEK herrscht zunehmend starke Konkurrenz. Viele Organisationen manifestieren ein klareres Zielbewusstsein und Verständnis ihres Mehrwerts und sind bereit, sich aggressiv für ihre eigenen Interessen einzusetzen. Organisationen, die aufgrund gemeinsamer Interessen partnerschaftlich mit der KEK zusammenarbeiten könnten, oder öffentliche Einrichtungen, mit denen die KEK in Dialog treten könnte, zeigen stattdessen eher Interesse daran, was die KEK konkret zu bieten hat. In einem solchen Kontext muss die KEK ihren Wert unter Beweis stellen.

### **Wandel der kirchlichen und ökumenischen Landschaft in Europa**

1.19 Die kirchliche und ökumenische Landschaft, mit der es die KEK heute zu tun hat, ist eine völlig andere als noch vor 20 Jahren. Die zunehmende Verbreitung von Pfingstkirchen und Freikirchen ist charakteristisch für die neue kirchliche Landschaft Europas. Auch Migrantenkirchen gehören im europäischen Kirchenleben immer mehr zum alltäglichen Bild. Was sie mitbringen, ist eine selbstverständliche Haltung gegenüber der Evangelisation, wie sie in Europa im vergangenen Jahrhundert so gut wie nicht existierte. Wie könnten die KEK und ihre Mitgliedskirchen Wege finden, mit den Pfingstkirchen und den neuen Migrantenkirchen zusammenzuarbeiten?

1.20 Des Weiteren bilden sich auch neue Verbindungen zwischen einigen charismatischen Freikirchen und der römisch-katholischen Kirche heraus. Sie vermitteln dabei zuweilen den Eindruck, ein gemeinsames Verständnis wahren christlichen Zeugnisses in der heutigen Welt zu haben, und stehen damit oft der Sicht der reformierten Volkskirchen und anderer Kirchen in der protestantischen und orthodoxen Tradition entgegen.

1.21 Eine neue Generation von Ökumenikern fühlt sich zunehmend zu ökumenischen Gemeinschaften wie Taizé, Iona und Sant'Egidio oder auch zur Fokolar-Bewegung hingezogen – und längst nicht mehr zur institutionellen Ökumene von einst. Das Pilgersein hat in der persönlichen spirituellen Entwicklung eine neue und wichtige Bedeutung erhalten. Die allgemeine Unsicherheit im Umgang mit dieser Komplexität äußert sich in zunehmendem Maß in Form von Überdrüssigkeit und Frustration angesichts der allgemein wahrgenommenen härteren Linie, die der Vatikan in den letzten Jahren eingeführt hat.

1.22 Die Kirchen sind auf der Suche nach neuen Wegen der Zusammenkunft. Unter den Ökumenikern herrscht nahezu Einigkeit darüber, dass wir am Ende eines goldenen Zeitalters stehen. Der Rückblick von Kardinal Kasper (Präsident des Päpstlichen Rats zur Förderung der Einheit der Christen) am Vorabend seines Ruhestands auf 40 Jahre Dialog, die er seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil mit den westlichen Traditionen und der KEK-Kommission KiD (Kirchen im Dialog) geführt hat, bildet eine Bestandsaufnahme der Gespräche zwischen orthodoxen und nicht-orthodoxen Christen in Europa und ruft in Erinnerung, was alles erreicht wurde, auch wenn die Zukunft der Ökumene noch im Ungewissen liegt.

1.23 Während die institutionelle und multilaterale Ökumene in der Krise steckt, scheinen bilaterale Beziehungen auf dem Vormarsch zu sein. Die wachsende Kooperation zwischen dem Vatikan und dem Moskauer Patriarchat ist nur ein Beispiel für diese neue Entwicklung.

1.24 Die Tendenz geht hin zu einer Verkleinerung und Neuordnung der ökumenischen Institutionen weltweit, vor allem in Europa und Nordamerika. Die Ökumeniker der neuen Generation sind weniger mit der institutionellen Ökumene befasst als mit ihrer persönlichen Zugehörigkeit.

1.25 Bei dieser neuen Generation handelt es sich um eine Netzwerkgeneration, die sich aus triftigen Gründen Organisationen und Bewegungen anschließt. Oft findet dies auf kreative und daher sehr informelle und persönliche Weise statt. Für die zukünftige Rolle von Dachorganisationen wie der KEK und für die Vision von der sichtbaren Einheit der Kirche, wie sie von internationalen ökumenischen Organisationen verkörpert wird, bedeutet dies eine große Herausforderung.

1.26 Die Wahrnehmung der ökumenischen Bewegung als Avantgarde-Bewegung für ihre Mitgliedskirchen weicht nach und nach der Einsicht, dass die ökumenische Bewegung sich um einen beständigeren Fortschritt bemühen muss, wenn sie die Kirchen aktiv für sich gewinnen und involvieren will. Die Charta Oecumenica erscheint in der Geschichte der ökumenischen Bewegung zunehmend wie eine versäumte Gelegenheit, eine Randbemerkung, und doch stellt sie immer noch eine ungenutzte Ressource dar, die die KEK und ihre Mitgliedskirchen bei ihrer Arbeit unterstützen und leiten kann.

1.27 Für manche ist dies gleichbedeutend mit Zusammenarbeit statt Verdrängung der Mitgliedskirchen. Andere dagegen empfinden all dies als Verwässerung des Vorhabens, die sichtbare Einheit der Kirche als zentrales Element ihrer Mission herbeizuführen. Die Debatte zwischen diesen beiden Positionen wird in ökumenischen Kreisen immer noch geführt und wird weiterhin auf die Arbeit der KEK einwirken.

### **Spannungen zwischen den Mitgliedskirchen**

1.28 Auch wenn die KEK mit zahlreichen externen Herausforderungen zu kämpfen hat, geht die eigentliche Gefahr wahrscheinlich vom fehlenden Vertrauen und Respekt zwischen den Mitgliedskirchen aus. Und es wird schwierig bleiben, der Zukunft wieder hoffnungsvoll entgegenzublicken, solange die offensichtlichen Differenzen und das Misstrauen zwischen den Mitgliedskirchen der KEK weiter bestehen. Im Bericht des Generalsekretärs zur Vollversammlung in Lyon heißt es:

*„Im Rahmen des gegenseitigen Austauschs äußerten die Kirchen Ost- und Mitteleuropas den Eindruck, dass ihre westlichen christlichen Schwestern und Brüder sich ihren eigenen speziellen Anliegen nicht aufmerksam genug widmen und sich nicht intensiv genug damit beschäftigen, was sie in den Anfangsjahren des 21. Jahrhunderts*

*unter einem Diener des Evangeliums verstehen. Insbesondere die orthodoxen Mitgliedskirchen der KEK drängen darauf, dass die Stimme der Orthodoxie bei unseren Beratungen klar gehört wird.“*

1.29 Zum Engagement in der KEK gehört als wichtiges Element auch das Mittragen der finanziellen Last der Organisation durch alle Mitgliedskirchen. Dass jedoch aus verschiedenen Gründen nicht alle Mitglieder diese finanzielle Pflicht mittragen, obwohl eben diese Mitglieder ein erhebliches Mitspracherecht in der Arbeit der Organisation beanspruchen, erzeugt bei einigen Mitgliedskirchen wachsenden Unmut. Dies sorgt für Spannungen zwischen den Mitgliedskirchen. Die wachsenden bilateralen Partnerschaften und Beziehungen vertiefen zwar den ökumenischen Geist unter den Mitgliedskirchen und sind zu fördern, sie könnten jedoch auch dazu führen, dass die KEK als Gesamtgemeinschaft in den Hintergrund gerät.

1.30 Erschwerend hinzu kommt, dass die genannten Spannungen sich auf der Ebene der Beziehungen zwischen Mehrheits- und Minderheitskirchen wiederholen. All diese Spannungen und das fehlende gegenseitige Vertrauen schwächen die Gemeinschaft der KEK und beeinträchtigen die Effizienz und Effektivität der KEK in ihrer Rolle als Versöhnerin.

### **Darstellung der vorhandenen Stärken der KEK aus Sicht der RWG**

1.31 Die KEK ist das einzige europaweite ökumenische Organ, das evangelische, anglikanische, orthodoxe und altkatholische Kirchen zusammenbringt. Als Raum, in dem Kirchen zusammenfinden und neue Wege der Verwirklichung der sichtbaren Einheit der Kirche Jesu Christi suchen, birgt sie ein wertvolles Potenzial.

1.32 Die KEK ist nicht nur ein Raum, in dem ihre Mitgliedskirchen zusammenkommen und voneinander lernen können, sie bietet ihren Mitgliedskirchen auch die Möglichkeit, auf europäischer Ebene mit mehreren römisch-katholischen Organisationen zusammenzuarbeiten.

1.33 Die KEK ist eines der wenigen gesamteuropäischen zivilgesellschaftlichen Organe, das dank seiner aus Kirchen bestehenden Mitgliederbasis auf allen Ebenen der europäischen Gesellschaft über eine sichtbare und lebendige Präsenz verfügt. Darin liegt eine bedeutende Stärke der KEK, derer sie sich bewusst sein sollte. Sie



wird jedoch nur dann eine Stärke bleiben, wenn es gelingt, die Uneinigkeit innerhalb der KEK zu überwinden.

1.34 Die KEK verfügt durch ihre Mitgliedskirchen über umfangreiche nicht-finanzielle Ressourcen. Sie hat darüber hinaus Zugang zu den Netzwerken, zum Wissen und zur Erfahrung der assoziierten Organisationen und anderer ökumenischer Organe.

1.35 Die KEK ist ein allgemein anerkannter und etablierter Dialogpartner der EU-Institutionen, des Europarats und anderer politischer Institutionen. Diese Institutionen gehen in vielen Fragen aktiv auf die KEK und ihre Mitgliedskirchen zu, um deren Meinung einzuholen. Sie schätzen es, dass die KEK keine NGO ist, die aggressiven Lobbyismus betreibt, sondern eine Vereinigung, die ein gemeinsames Zeugnis ablegt.

### **SCHLUSSFOLGERUNGEN**

1.36 Nachfolgend sind die Schlussfolgerungen der RWG aus der vorangegangenen Analyse aufgeführt.

#### **In der Welt, nicht von der Welt**

1.37 In der Welt, aber nicht von der Welt zu sein (Johannes 17 ff.), ist für die KEK ein ernst zu nehmendes theologisches und biblisches Gebot. Die KEK sollte die Fähigkeit haben, der Gesellschaft ein Spiegel zu sein und ihr die gesellschaftliche Situation vor Augen zu führen. Es sind diese Worte des Johannesevangeliums – in der Welt, aber nicht von der Welt sein – die der KEK ihre Identität geben und ihre Besonderheit ausdrücken.

1.38 Die KEK muss sich klar sein, dass sie von außen auf die Gesellschaft und nicht aus der Mitte der Gesellschaft nach außen blickt. Es wird sicherlich auch Phasen geben, in denen die KEK mit anderen gemeinsam in der Gesellschaft stehen und sich dem gesellschaftlichen Fluss anschließen wird, doch sie wird zu gegebener Zeit auch immer wieder eine kulturelle Gegenströmung bilden, gesellschaftliche Veränderung herausfordern und eine von der vorherrschenden Meinung abweichende Sicht vertreten.

1.39 Als theologische Gemeinschaft ist der Beitrag zur europäischen Gesellschaft ein wesentlicher Aspekt der KEK, ebenso wie ihr Zeugnis der versöhnenden Liebe von Jesus Christus. Die KEK muss diesen Geist der Versöhnung inmitten der Vielfalt der europäischen

Kirchen in ihren Strukturen, in der Vielfalt ihrer Mitarbeiter und in ihrer Einigungsarbeit widerspiegeln.

### **Vorbereitet sein auf die Krisen, die zur Veränderung führen werden**

1.40 Die KEK muss konkrete Ideen bereithalten, um politische Chancen nutzen zu können, die sich auftun, wenn durch Krisen und Belastungen der Status quo in Frage gestellt wird. Sie kann sich nicht leisten, abzuwarten und erst im Moment der Krise die Suche nach neuen Ideen zu beginnen. Vielmehr muss sie einen großen Teil ihrer Entscheidungs- und Interessenvertretungs-Ressourcen dafür einsetzen, geeignete Richtlinien und Strategien zu entwickeln, die dann im Falle einer plötzlichen, ungeahnt weiten politischen Öffnung sofort bereitstehen und genutzt werden können.

### **Die Mitgliedskirchen einbinden, sie könnten die KEK sonst umgehen**

1.41 Es ist zu erwarten, dass die Mitgliedskirchen zunehmend mehr Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten bei der Richtungs- und Prioritätsbestimmung der KEK verlangen. Die Frage, wie konkurrierende Erwartungen und Forderungen erfüllt werden können, wird innerhalb der KEK neue Spannungen verursachen. Es bleibt der KEK daher keine andere Wahl als so kreativ wie möglich mit diesen Spannungen umzugehen, zumal Veränderungen ohnehin kommen werden. Die KEK tut gut daran, ihre Mitgliedskirchen so weit wie möglich einzubinden und sie mithilfe der neuen technologischen Plattformen regelmäßig zu fragen, welche Themengebiete sie wo und wie bearbeiten möchten und wie ihre Beteiligung aussehen soll.

### **Wissen von überall her sammeln – Innovation kommt von außen**

1.42 Zehn Jahre Turbulenzen haben neue Modelle ins Spiel gebracht, wie man Kirche definieren und sich miteinander vernetzen kann. Damit öffnen sich neue Wege der Gestaltung der ökumenischen Agenda und Instrumente für das 21. Jahrhundert. Die Ökumene muss offen sein für kontinuierliche Innovation und kontinuierlichen Wandel.

1.43 Sich selbst nicht als Kompetenzinstanz sehen, sondern als Sammlerin des Wissens-, Kompetenz- und Erfahrungsschatzes, der in ihren Mitgliedskirchen liegt – so lautet das Gebot für die KEK. Die Mitgliedskirchen sind mit ihren vielfältigen Fach-

und Erfahrungsressourcen ein Segen für die KEK und diese Ressourcen sollten effektiver genutzt und großflächiger miteinander geteilt werden.

1.44 Neue Kommunikationsmodelle und Plattformen müssen geschaffen werden, die für mehr Austausch sorgen und den Mitgliedskirchen mehr Möglichkeiten geben, voneinander zu lernen. Dadurch kann neues Wissen entstehen, öffentlich artikuliert werden und auf der politischen und sozialen Ebene in Europa Gehör finden.

### **Koalieren lernen, nicht nur mit anderen christlichen Organisationen**

1.45 Alle Zeichen deuten darauf hin, dass sich die Definition von Macht in den kommenden zwei Jahrzehnten immer weiter relativieren wird. Die Menschen sind nicht mehr nur Zuhörer, sondern Mitsprecher. Um in einem solchen Umfeld zu bestehen und produktiv zu sein, wird sich die KEK in erster Linie auf die Herausforderung der Interoperabilität konzentrieren müssen, also die Fähigkeit, mit extrem unterschiedlichen Partnern zu kommunizieren und zu arbeiten. Wichtig ist dabei vor allem, dass möglichst viele ihrer Mitarbeiter über umfangreiche außerkirchliche Erfahrung in möglichst vielen verschiedenen Organisationskontexten verfügen.

1.46 Die KEK sollte der Wegbereiter eines gemeinsamen Engagements der Mitgliedskirchen für bestimmte Themen sein, und das verbindende Element, das sie mit anderen Organisationen zusammen Koalitionen bilden lässt, in denen vielfältige Interessen zusammenkommen. Eine Organisation sollte sie sein, die für die Vernetzung ihrer Mitgliedskirchen sorgt und sich selbst mit anderen immer besser vernetzt. Eine weitere Aufgabe der KEK wird darin bestehen, sich weiter um ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Mitarbeitern der europäischen Institutionen zu bemühen, damit die Erkenntnisse aus dem Wissens- und Erfahrungsschatz der Mitgliedskirchen eingebracht und zur Gestaltung von Entscheidungen und politischem Denken genutzt werden können.

### **Erzähler sein, denn Geschichten prägen die Weltsicht**

1.47 Im Buch der Sprichwörter 29,18 (Einheitsübersetzung) heißt es „*Ohne prophetische Offenbarung verwildert das Volk*“. Was die KEK braucht, ist eine solche „Offenbarung“, eine alles umspannende Geschichte für ihre Arbeit in Europa und der Welt. So wie

politische Veränderung durch gemischte Koalitionen herbeigeführt wird, werden Koalitionen und Netzwerke auf lange Sicht durch überzeugende Zukunftsvisionen und Szenarien inspiriert. Die KEK braucht eine neue Geschichte, um ihre eigenen Mitgliedskirchen zu inspirieren.

1.48 Die KEK muss sich selbst neu positionieren und die Zukunft als Geschichte erzählen. Ihre Geschichte hat eine frohe Botschaft, doch sie beherrscht die Kunst des Erzählens nicht mehr. Deshalb muss sie ihre Kommunikationsweise radikal verändern. Ja, sie muss bis zu einem gewissen Grad aufhören, ein „regionales ökumenisches Organ“ zu sein, und sich stattdessen einem viel ehrgeizigeren Ziel zuwenden – nämlich eine übergreifende Geschichte des globalen und europäischen Wandels zu erzählen, in der die Religion nur einen (essenziellen) Teil ausmacht. Gelingt es der KEK, wieder ein guter Kommunikator zu werden, dann kann sie auch auf vermehrte personelle und finanzielle Unterstützung der Mitgliedskirchen hoffen.

# Kapitel 2

## Vorschläge der RWG für einen neuen strategischen Rahmen der KEK

2.1 Mit Einrichtung der RWG haben die Mitgliedskirchen anerkannt, dass die KEK eine Roadmap als Leitfaden für ihre zukünftige Arbeit benötigt, in der sich Antworten auf die Frage nach der Vision, Mission und den Werten der KEK finden und in der dargelegt wird, welche Ziele sich die Organisation für die kommenden Jahre realistischerweise setzen könnte. Diese Roadmap muss im christlichen Glauben verankert sein und auf dem reichen Erbe der KEK aufbauen. Sie soll der KEK einen strategischen Rahmen geben, der ihr und den Mitgliedskirchen hilft, dem Europa von morgen zu begegnen. Die RWG sah ihre Aufgabe nicht darin, frühere Aussagen und Bezugspunkte zu verwerfen, sondern darin, gemeinsame Gedankenstränge in und zwischen den vorhandenen Dokumenten zu identifizieren, zusammenzuführen und in einer kohärenteren und strategischeren Form zu präsentieren. Die Empfehlungen der RWG in diesem Kapitel fußen auf der Analyse der vorhandenen strategischen Kapazität der KEK, wie in Kapitel 5 dieses Berichts dargelegt.

### **BEKENNTNIS DES GLAUBENS**

2.2 Die Mitgliedskirchen stimmen darin überein, dass in allen strategischen Rahmendokumenten der KEK ein Bekenntnis des Glaubens enthalten sein muss, das die spirituellen Wurzeln der KEK offenbart. Die RWG schlägt vor, dieses Bekenntnis getrennt von den anderen Grundsätzen (Vision, Mission, Werte etc.) zu halten, da es einer anderen Bedeutungsebene und Kategorie angehört. Der Glaube ist die Grundlage der Arbeit der KEK und zeichnet sie in ihrer Besonderheit als Gemeinschaft von Kirchen aus. Die RWG empfiehlt, das Bekenntnis des Glaubens aus der Präambel der bestehenden Verfassung zu übernehmen, jedoch zusätzlich um die Absichtserklärung aus der Charta Oecumenica zu ergänzen:

- **Unser gemeinsamer Glaube:** Die Konferenz Europäischer Kirchen (im Folgenden: die Konferenz) ist eine ökumenische Gemeinschaft von Kirchen Europas, die den Herrn Jesus Christus gemäß der Heiligen Schrift als Gott und Heiland bekennen und darum gemeinsam zu erfüllen trachten, wozu sie berufen sind, zur Ehre Gottes, des Vaters, des Sohnes und des Heiligen Geistes. Die Mitgliedskirchen der Konferenz mögen durch die Gnade des dreifaltigen Gottes gemeinsam den Weg eines wachsenden konziliaren Verständnisses beschreiten, auf den sie sich begeben haben. Getreu dem Evangelium, wie es in der Heiligen Schrift bezeugt und in und durch die Kirche durch die Kraft des Heiligen Geistes vermittelt wird, sind die Mitgliedskirchen bestrebt, ihre Gemeinschaft (Koinonia) des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe weiter gedeihen zu lassen. Getreu diesem Evangelium sind die Mitgliedskirchen auch darum bestrebt, einen gemeinsamen Beitrag zur Mission der Kirche, zum Schutz des Lebens und zum Wohlergehen der gesamten Menschheit zu leisten. Die Konferenz will in gesamteuropäischer Verpflichtung den Kirchen Europas helfen, ihr geistliches Leben zu erneuern, ihr gemeinsames Zeugnis und ihren gemeinsamen Dienst zu stärken sowie die Einheit der Kirche und den Frieden in der Welt zu fördern. Von der Charta Oecumenica (2001) wird anerkannt, dass die Kirchen Europas Verantwortung dafür tragen, einander zu einem Leben der Versöhnung als Ausdruck der christlichen Einheit und für das Wohlergehen unseres Kontinents und der Welt aufzurufen.

2.3 Die RWG empfiehlt, dieses Bekenntnis, solange die KEK besteht, unverändert zu belassen. Es soll die Grundlage der Präambel der neuen Verfassung der KEK bilden.

#### **GESCHICHTLICHER HINTERGRUND**

2.4 Die KEK blickt auf eine lange Geschichte zurück und hat ein reiches historisches Erbe, das es zu würdigen gilt. Die RWG empfiehlt, in dem strategischen Dokument kurz den geschichtlichen Hintergrund darzustellen und die Ursprünge der KEK und ihre Entwicklung seit 1959 aufzuzeigen. Dieser geschichtliche Hintergrund darf die KEK nicht auf ihre Vergangenheit reduzieren, sondern soll ihrem aktuellen Status und ihrer Zukunftsausrichtung eine geschichtliche Bedeutung geben. Diesem Ziel soll der folgende von der RWG empfohlene und auf der Charta Oecumenica und verschiedenen offiziellen KEK-Publikationen basierende Text gerecht werden:

- **Unsere gemeinsame Geschichte:** Die KEK wurde 1959 in Nyborg/Dänemark als Organisation gegründet, die Brücken schlagen sollte zwischen Kirchen, die voneinander isoliert wurden durch die Teilung Europas in zwei verschiedene politische und ideologische Blöcke nach dem Zweiten Weltkrieg. Inzwischen hat die Zahl ihrer Mitgliedskirchen zugenommen und ihre Gemeinschaft sowie die Zusammenarbeit mit dem Rat der Europäischen Bischofskonferenzen (CCEE) ist enger geworden. Die KEK hält seit jeher an der Überzeugung fest, dass die wachsende Einheit der Kirchen die Grundlage für ihr gemeinsames Zeugnis in der Gesellschaft ist. Wie in der *Charta Oecumenica* (2001) dargelegt, unterstützen die Kirchen eine engere Integration auf dem europäischen Kontinent, glauben jedoch, dass ohne gemeinsame Werte keine dauerhafte Einheit möglich ist. Untrennbar von unserem gemeinsamen Zeugnis ist unsere Überzeugung, dass das spirituelle Erbe der Christenheit für Europa eine Quelle der Inspiration und Bereicherung darstellt, aus der es zahllose Möglichkeiten schöpfen kann.

2.5 Die RWG empfiehlt, diesen geschichtlichen Hintergrund in alle strategischen Rahmendokumente einzubauen, in wichtige KEK-Publikationen (wie die Jahresberichte) aufzunehmen und auf ihrer Website zu präsentieren. Es ist nicht erforderlich, ihn in die Präambel der KEK-Verfassung zu aufnehmen, doch er sollte wann immer nötig vom Verwaltungsrat der KEK aktualisiert werden.

## **DIE VISION DER KEK FORMULIEREN**

2.6 Die RWG empfiehlt der KEK, sich auf eine aus zwei Teilen bestehende, einheitliche Vision zu einigen. Erstens die Vision der KEK für sich selbst, wie sie sich in der Zukunft als Organisation sieht. Zweitens die Vision für Europa in der Welt, wie sie die Organisation gestalten möchte.

2.7 Die RWG empfiehlt, die Vision der KEK für sich selbst auf den dritten Absatz der bestehenden Präambel der Verfassung und auf den entsprechenden Abschnitt in *Unser gemeinsamer Weg (Our Common Way)* zu stützen, in dem es um *Unsere Aufgabe als wachsende Kirchengemeinschaft (Our Challenge as a Growing Fellowship of Churches)* geht.<sup>2</sup> Ebenfalls zu berücksichtigen sind

---

<sup>2</sup> *Unser gemeinsamer Weg war das Dokument, mit dem einigen vereinbarten theologischen und sozialen Grundsätzen für die Ausrichtung der KEK zugestimmt wurde, die 2008 vom Zentralkomitee beschlossen wurde. Es wird in Kapitel 6 näher betrachtet.*

die von der Vollversammlung in Lyon vereinbarten übergreifenden Bekräftigungen sowie Kapitel 2 der Charta Oecumenica (Auf dem Weg zur sichtbaren Gemeinschaft der Kirchen in Europa).

2.8 Die RWG empfiehlt, die Vision für Europa in der Welt auf Kapitel 3 der *Charta Oecumenica* zu stützen, in dem es um *Unsere gemeinsame Verantwortung in Europa* geht, sowie auf die entsprechenden *Passagen in Unser gemeinsamer Weg*, die *Unsere Aufgabe als Kirchen in Europa (Our Challenge as Churches in Europe)* beschreiben.

2.9 Zusammenfassend empfiehlt die RWG folgende Formulierung der Vision:

- **Unsere gemeinsame Vision:** In der Treue zum Evangelium strebt die KEK nach Versöhnung und einem gemeinsamen Zeugnis der Kirchen für ein barmherziges, sozial verantwortungsvolles und nachhaltiges Europa in Frieden mit sich und seinen Nachbarn, in dem die Menschenrechte und die Grundwerte des Friedens, der Gerechtigkeit, der Freiheit, Partizipation und Solidarität vorherrschen.

2.10 Die Empfehlung der RWG lautet, die Vision, solange die KEK besteht, unverändert zu belassen bzw. erst zu ändern, wenn die KEK-Vollversammlung einer Änderung mit Zweidrittelmehrheit zustimmt. Die Vision ist in die Artikel der neuen KEK-Verfassung aufzunehmen.

#### **DIE MISSION DER KEK FORMULIEREN**

2.11 Die RWG empfiehlt der KEK, sich auf eine einheitliche Mission zu einigen, die aussagt, auf welche Weise die KEK *Unsere gemeinsame Vision* realisieren will.

2.12 Die RWG weist darauf hin, dass die Formulierung der Mission kurz und klar umreißen sollte, was die KEK unternehmen wird, um ihre Vision zu verwirklichen. Die Mission muss im Rahmen des Machbaren sein und die wichtigsten Aufgaben darlegen, denen sich die KEK verschrieben hat. Sie muss so präsentiert werden, dass sie zu Unterstützung und Engagement anregt. Aus diesem Grund sollte sie überzeugend und einfach verständlich formuliert sein und sich nicht des Fachjargons bedienen.



2.13 Die RWG unterstreicht, dass die Mission nicht mit einem Arbeitsprogramm gleichzusetzen ist. Sie muss nicht alle zum Tagesgeschäft der KEK gehörenden Tätigkeiten auflisten oder angeben, mit welchen Organisationen die KEK Partnerschaften eingehen sollte. Die Mission ist keine anders formulierte, ausführlichere Version der Vision.

2.14 Die RWG empfiehlt, die Mission auf die entsprechenden mit der neuen Vision übereinstimmenden Passagen aus folgenden Dokumenten zu stützen: aus der *Charta Oecumenica*, aus *Unser gemeinsamer Weg* und aus dem Bericht der *Weisungsgruppe* der Vollversammlung von Lyon:

- **Unsere gemeinsame Mission:** Durch die programmatische Entwicklung und Forschung arbeitet die KEK an der Stärkung der Bindung der christlichen Gemeinschaft (Koinonia) zwischen allen ihren Mitgliedern, sodass sie besser für die Zusammenarbeit untereinander und mit anderen gerüstet und befähigt sind, ein authentisches und glaubwürdiges christliches Zeugnis gegenüber der europäischen Gesellschaft und den europäischen und internationalen Institutionen zu vertreten.

2.15 Die Empfehlung der RWG lautet, die Mission unverändert zu belassen, solange die KEK besteht bzw. bis sie durch die KEK-Vollversammlung mit Zweidrittelmehrheit geändert wird. Die Mission ist in die Artikel der neuen KEK-Verfassung aufzunehmen.

#### **DAS WERTEVERSPRECHEN DER ORGANISATION FORMULIEREN**

2.16 Die RWG empfiehlt der KEK, sich auf ein einheitliches Werteversprechen der Organisation zu einigen, mit dem sie das tatsächliche Verhalten besser an das gewünschte Verhalten anpassen kann und auf das sie sich zur Erfüllung ihrer Mission und zur Verwirklichung ihrer Vision stützen kann. In diesem Versprechen muss jeder einzelne Wert klar und deutlich formuliert sein.

2.17 Die RWG rät davon ab, durch eine Auflistung zu vieler (wenn auch vorbildlicher) Werte das Werteversprechen insgesamt abzuwerten. Das Werteversprechen soll der KEK präzise und klare Vorgaben liefern, anstatt ihr ein Wertepportfolio zur Auswahl anzubieten.

2.18 Um ihre künftige Mission ausführen zu können, benötigt die KEK zentrale Werte, auf die sie ihre Entscheidungen und

Handlungen stützen kann. Diese Werte sind im nachfolgenden Werteversprechen zusammengefasst und standen auch bei der Arbeit und den Überlegungen der RWG selbst im Vordergrund.

- **Gegenseitiges Vertrauen und Respekt:** Als Gemeinschaft von Kirchen sind wir aufgerufen, uns gegenseitig Vertrauen und Respekt entgegenzubringen. Wir sind aufeinander angewiesen, um unser gemeinsames Ziel, die sichtbare Einheit der Kirche, zu erreichen. Deshalb bringen wir jedem Beitrag Achtung und Wertschätzung entgegen. Unsere Vielfalt ist ein Geschenk, das uns bereichert. Wir erkennen die Einzigartigkeit jedes Menschen an, geschaffen als Ebenbild Gottes. Wir erkennen den ureigenen Wert aller Menschen und ihrer Vielfalt an. In unserer Arbeit garantieren wir die Chancengleichheit aller, unabhängig von Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Stand, ethnischer Zugehörigkeit, Einstellung und Religion. Ebenso respektieren wir die Rechte und Werte von Gemeinschaften und Menschen. Die Verpflichtung zu gegenseitigem Vertrauen und Respekt lässt die KEK als integrative und offene Gemeinschaft von Kirchen wachsen und ihre Fähigkeit und Bereitschaft zu geben und zu empfangen unter Beweis stellen.
- **Mut:** Um uns für ein humanes und sozialbewusstes Europa einzusetzen, müssen wir kreativ, radikal, mutig und innovativ sein und dürfen keine Angst vor dem Scheitern haben. Wir schöpfen aus der Botschaft des Evangeliums den Mut, uns für die Unantastbarkeit der Menschenwürde als Gebot Gottes einzusetzen, damit sie kein Traum bleibt. Dies gibt uns die Kraft und Zuversicht, dass wir aus der Hoffnung zu praktischem Handeln finden und die Ursachen und Folgen der Verarmung der Menschheit bekämpfen können.
- **Gastfreundschaft:** Als Gemeinschaft von Kirchen sind wir aufgerufen, einander vorbehaltlos in geschwisterlicher Zuneigung zu lieben. Wir verstehen mehr unter Gastfreundschaft als nur die praktischen Bedürfnisse unserer Gäste zu erfüllen und sie willkommen zu heißen, so wichtig dies für sich genommen auch sein mag. Die Gastfreundschaft, die wir meinen, ist ein fundamentaler Ausdruck des gelebten Evangeliums und dessen, was es heißt, „Glieder eines Leibes“ zu sein, des Leibes Christi. Als Gemeinschaft von Kirchen sind wir bereit, uns und anderen stets großzügige, liebende, eifrige und freundliche Gastgeber zu sein. Und als Gemeinschaft von Kirchen sind wir sowohl bereit zu geben als auch zu empfangen.

- **Demut:** Wir zeigen Demut in unserem Auftreten und Verhalten. So erkennen wir an, dass wir Teil einer größeren ökumenischen Bewegung sind und dass wir nur durch partnerschaftliche Zusammenarbeit gemäß dem Auftrag des Evangeliums menschlichen Beziehungen zu ihrer vollen Blüte verhelfen können.
- **Verantwortung:** Wir verpflichten uns, die Tätigkeit unserer Mitarbeiter und der Organisation zu beaufsichtigen und zu bewerten und unsere Haltung zu dieser Arbeit immer wieder zu hinterfragen. Wir legen unseren Mitgliedskirchen regelmäßig und pünktlich Rechenschaftsberichte zu den Tätigkeiten unserer Mitarbeiter vor und veranlassen entsprechende Änderungen, wenn die Rückmeldungen der Mitgliedskirchen dies erfordern. Unsere Mitgliedskirchen begründen ihrerseits ihre Haltung zu dieser Arbeit und ihre jeweilige Vorgehensweise. Wir setzen uns gemeinsam dafür ein, doppelte und unübersichtliche Strukturen zu vermeiden und insgesamt zu prüfen, ob die Organisation mit ihren derzeitigen Strukturen ihr volles Potenzial entfalten kann.
- **Transparenz:** Wir sind der Überzeugung, dass wir einen freien Fluss aktueller Informationen benötigen, leicht zugänglich in Sprache, Form und Format, um unsere gegenseitige Rechenschaftspflicht erfüllen, voneinander lernen, uns gegenseitig vertrauen und gute Leistungen bringen zu können. Transparenz öffnet Kommunikationskanäle und baut Vertrauen auf zu jenen, für deren Dienst wir berufen wurden. Transparenz führt zu einer besseren Verteilung der knappen Ressourcen und zu einer besseren Abstimmung von Aufwendungen und Bedarf.
- **Verantwortungsvolles Haushalten:** Wir sind vor Gott und untereinander zu verantwortungsvoller Handhabung und Nutzung der uns anvertrauten Besitztümer und Ressourcen verpflichtet. Wir verpflichten uns, unsere Ressourcen in nachhaltiger und verantwortungsvoller Weise zu nutzen und auszubauen. Wir gewährleisten, dass unsere aktuellen Ausgabenprogramme nachhaltig sind und wir sie langfristig tragen können. Wir bieten unseren Mitarbeitern Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, um sie auf die neuen Anforderungen der Organisation vorzubereiten.
- **Subsidiarität:** Unser gemeinsames Zeugnis wird bereichert durch den Wissens- und Erfahrungsschatz unserer Mitgliedskirchen und der zugehörigen Organisationen sowie durch das Erkennen der

Gaben anderer. Beim Erstellen unserer Arbeitsprogramme achten wir stets darauf, wer am besten für die jeweilige Arbeit qualifiziert ist oder über besondere Gaben verfügt. Wir üben nur solche Funktionen aus, die unsere Mitgliedskirchen nicht selbst übernehmen können oder wo die Mitgliedskirchen allein nicht den gleichen Mehrwert erzielen würden.

2.19 Die RWG empfiehlt, dieses Werteversprechen unverändert zu belassen, solange die KEK besteht. Es ist nicht erforderlich, es in die neue KEK-Verfassung aufzunehmen, wohl aber als sichtbares Element in die Kommunikation der KEK und in alle von den Führungsgremien der KEK angenommenen Rahmendokumente.

#### **FESTLEGUNG DER STRATEGIEZIELE DER KEK**

2.20 Die Vision und Mission der Organisation müssen unverändert bleiben, solange die KEK besteht bzw. bis die Vollversammlung etwas anderes beschließt. Die Strategieziele jedoch werden bei jeder Vollversammlung neu festgelegt. Sie leiten die KEK bei der operativen Umsetzung ihrer Vision und Mission.

2.21 Die RWG ist der Meinung, Aufgabe der Strategieziele sollte die Bündelung der Kräfte und Ressourcen der KEK auf dem Weg zu ihren gemeinsamen Zielen sein. Dies trägt zur Motivation und Inspiration der Mitarbeiter und Mitgliedskirchen bei, die dadurch in ihrem Engagement und ihrer Mitwirkungsbereitschaft bestärkt werden. Klar umrissene Strategieziele verhindern auch, dass Teilgruppierungen innerhalb der KEK eigene Ziele verfolgen anstatt die übergreifenden Zielsetzungen der KEK zu unterstützen.

2.22 Geformt werden die Strategieziele durch eine Analyse des eigenen Umfelds der KEK sowie ihrer Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Ebenso müssen bei ihrer Festlegung künftige Entwicklungen berücksichtigt werden, die die Vision und Mission der KEK beeinflussen. Der Katalog strategischer Ziele ist nicht gleichzusetzen mit einem Arbeitsprogramm.

2.23 Basierend auf der im vorherigen Kapitel aufgeführten Analyse und vor dem Hintergrund der zuvor erläuterten strategischen Grundsätze hat die RWG als Empfehlung sechs Strategieziele aufgestellt, die die Arbeit der KEK bis zur nächsten ordentlichen Tagung der KEK-Vollversammlung leiten sollen. Die RWG ist sich bei diesen Empfehlungen bewusst, dass es noch keinerlei Prognosen

darüber gibt, wann die Vollversammlung nach 2013 erneut einberufen werden wird.

- **Implementierung der organisatorischen Veränderungen:** Die Umsetzung der von der konstituierenden Vollversammlung 2013 beschlossenen Reformen wird einige Zeit beanspruchen. Es wird zwangsläufig eine Übergangsperiode der Umstellung von den alten auf die neuen Strukturen geben. Eine Veränderung also, die Zeit und Energie erfordert und deshalb für sich genommen schon eine strategische Priorität darstellt. Über die strukturelle und physische Neugestaltung der KEK hinaus wird auch der Aspekt einer kulturellen Veränderung der Organisation eine große Rolle spielen, damit diese am Ende die neue Vision, Mission und das Werteversprechen der KEK widerspiegelt. Auch die Ergebnisse der Neuordnung der ökumenischen Bewegung insgesamt werden in diesem Prozess berücksichtigt. Darüber hinaus sind die vorhandenen Mitarbeiter entsprechend zu schulen bzw. wo erforderlich neue Mitarbeiter einzustellen, um die Erfüllung der Strategziele der Organisation zu gewährleisten. Bis zur nächsten ordentlichen Tagung der Vollversammlung werden die von der konstituierenden Vollversammlung beschlossenen Vorschläge zur Neuordnung der KEK implementiert sein und die KEK wird ihre Tätigkeit in vollem Umfang und als eine Einheit ausüben.
- **Gewährleistung der finanziellen Nachhaltigkeit der Organisation:** Die Arbeit der KEK steht derzeit im Kontext von Rezession und Finanzkrise. Dies wirft Fragen darüber auf, wie die Ressourcen der KEK gegenwärtig genutzt werden. Die Mitgliedskirchen müssen sich darauf verlassen können, dass die der KEK von ihnen anvertrauten Mittel effizient und effektiv genutzt werden, um der Sache der KEK optimal zu dienen. Bis zur nächsten ordentlichen Tagung der Vollversammlung wird die rückläufige Tendenz der Mitgliederbeiträge der KEK-Mitgliedskirchen umgekehrt oder zumindest gestoppt sein und es wird ein robustes Budgetsystem eingeführt sein. Die KEK kann langfristig nicht mit einem Anstieg der Mitgliederbeiträge der Mitgliedskirchen rechnen und muss daher alternative Finanzierungsmöglichkeiten finden. Bis zur nächsten ordentlichen Tagung der Vollversammlung werden Fundraising-Strategien eingeführt, auf deren Basis die KEK europäische Organisationen und Institutionen für die Projektfinanzierung gewinnen will. Zudem werden Vorschläge/Protokolle ausgearbeitet, um denjenigen Mitgliedskirchen, die

ernsthafte finanzielle Schwierigkeiten haben, die Möglichkeit zu geben, alternative Beiträge in Form von Sachleistungen zu leisten. Alles in allem werden diese Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Stabilität der Organisation beitragen.

- **Stärkung der KEK-Gemeinschaft durch Dialog und Lernen:** Die KEK wird Mechanismen bereitstellen, mit deren Hilfe die Mitgliedskirchen besser miteinander interagieren können. Sie sollen so das nötige soziale und theologische Kapital und Wissen entwickeln, um gemeinsame Probleme zu lösen, die die gemeinsame Zukunft beeinflussen. Diese brückenschlagende Maßnahme ist erforderlich, damit für alle Mitgliedskirchen tatsächlich spürbar wird, dass sie Anteil an der KEK haben und dass ihre Stimme gehört wird. Das Annehmen der Vielfalt sollte als Indikator dafür gesehen werden, dass die KEK bereit ist, neue Ideen in Betracht zu ziehen und Veränderungen zu akzeptieren – beides Voraussetzungen für Lernen und Weiterentwicklung. Bis zur nächsten ordentlichen Tagung der Vollversammlung werden noch weitere und neue integrative Möglichkeiten für Dialog und Lernen zwischen den Mitgliedskirchen bereitgestellt, um den Zusammenhalt, die Erneuerung und die weitere Entwicklung der KEK als Ganzes zu stärken. Es werden spezifische Lerngemeinschaften innerhalb des KEK-Kontexts geschaffen und gefördert, sei es online, durch persönlichen Kontakt oder zu bestimmten Themen wie theologische Bildung, Bioethik, Migration und anderen drängenden sozioökonomischen Herausforderungen, denen sich die Kirchen in Europa heute stellen müssen. Dies bedeutet Dazulernen für den Einzelnen und zugleich Stärkung der Gemeinschaft. Solche Möglichkeiten des intensiven und fortlaufenden Dialogs bilden einen wichtigen Mechanismus, mit dem sich die Kirchen gegenseitig zur Verantwortung ziehen können. Davon wiederum profitiert sowohl die KEK als auch die größere Gemeinschaft, zu deren Dienst sie berufen wurde.
- **Stärkung der Effektivität der KEK in ihrer Rolle als Dialogpartner:** Über die KEK als vermittelndes Instrument können protestantische, anglikanische, altkatholische und orthodoxe Kirchen in Europa mit europäischen und gesamteuropäischen Institutionen in gemeinsamen Belangen zusammenarbeiten. Der effiziente Umgang mit den ständig wachsenden Möglichkeiten für Dialog und Beratung stellt für die Ressourcen der KEK eine schwierige Aufgabe dar. Um auf diese Herausforderungen zu reagieren, wird

die KEK in den kommenden Jahren ihre Dialogführung mit europäischen, gesamteuropäischen und internationalen Institutionen in die Richtung weiterentwickeln, dass die Vielfalt der von ihren Mitgliedskirchen vertretenen Positionen zum jeweiligen Thema als Stärke und nicht als Schwäche gesehen wird. Die KEK kann darauf vertrauen, dass sie den Gesprächsrahmen bestimmen wird, indem sie ihren Dialog mit den europäischen und gesamteuropäischen Institutionen auf die von ihr initiierten Lerngemeinschaften stützt. Und sie wird ihre Effektivität als Dialogpartner verbessern, indem sie den internationalen Dialog zwischen ihren Mitgliedskirchen intensiviert. Bis zur nächsten ordentlichen Tagung der Vollversammlung wird die KEK ein noch höheres Ansehen als zuverlässiger und konstruktiver Dialogpartner erreicht haben.

- **Entwicklung der Fähigkeit der KEK, Partnerschaften aufzubauen:** Die KEK wird ihre Ziele nur erreichen und ihre Vision für sich selbst und für Europa in der Welt nur verwirklichen können, wenn sie in Partnerschaft mit anderen arbeitet. Die KEK hat eine besondere Aufgabe zu erfüllen, indem sie als Brückenbauerin zwischen ihren Mitgliedskirchen und anderen auftritt. Offen für Zusammenarbeit zu sein, heißt, zu erkennen, dass keine Organisation auf sich allein gestellt die komplexen Zusammenhänge der Neuzeit erfassen kann, ohne die Beiträge anderer anzunehmen und sich darauf zu stützen. Durch die Stärkung der Kooperation mit anderen ökumenischen Vereinigungen (z. B. ÖRK, MECC, AACC, WSCF, EYCE) werden erhebliche Synergien entstehen. Die KEK unterhält eine gute Arbeitsbeziehung zum CCEE und zur COMECE, auf der sie weiter aufbauen wird. In den kommenden Jahren wird sie jedoch auch geeignete Arbeitsbeziehungen zu anderen Religionsgemeinschaften und Organisationen entwickeln, die mit ihrer Mission und Vision sympathisieren. Die KEK entwickelt eine strukturierte Kooperation mit anderen ökumenischen und Kirchenvereinigungen, Büros und Verbänden (GEKE, Porvoo, Kirchenbüros in Brüssel etc.), um so ein glaubhafteres Zeugnis in Europa zu ermöglichen. Ebenso werden Verbindungen zum ÖRK geschaffen und aufrechterhalten, um doppelte Ressourcennutzung und doppelten Aufwand zu vermeiden. Die KEK sucht aktiv neue Partnerschaften mit anderen, um weitere Brücken zu bauen, um mit dem Wissen und der Erfahrung der Partner ihr eigenes Denken zu unterstützen, und um den europäischen und gesamteuropäischen Institutionen zu zeigen, dass die KEK Teil einer größeren zivilgesellschaftlichen Bewegung ist.

- **Durch kreative Kommunikation mehr Menschen ansprechen und zur Mitwirkung anregen:** Die Entwicklung neuer Kommunikationskanäle und -instrumente ist für die KEK von größter Wichtigkeit. Bis zur nächsten ordentlichen Tagung der Vollversammlung entwickelt und implementiert die KEK eine Strategie, wie sie die innerhalb der KEK vorgenommenen Änderungen nach außen kommunizieren kann. Diese Strategie schließt die Unterstützung, Erfassung und Weitergabe der aus den Interaktionen der Mitgliedskirchen gewonnenen Erkenntnisse mit ein und sorgt zugleich für mehr Transparenz in den Entscheidungsprozessen der KEK. Teil der Strategie ist auch die Verwendung neuer Kommunikationsmittel wie Blogs und Podcasts, mit deren Hilfe ein breiteres Publikum angesprochen und zur Mitwirkung angeregt werden soll. Die neue Kommunikationsstrategie soll helfen, die KEK als Netzwerkorganisation zu erhalten und sie dabei unterstützen, ihr Wirken nach außen fortzusetzen und mehr junge Menschen anzuregen, sich an ihren Aktionen und Überlegungen zu beteiligen.

2.24 Die RWG rät dazu, diese sechs Strategieziele nicht als voneinander isolierte Aktionsfelder zu sehen, sondern als Teil eines integrierten Ansatzes für die Zukunft der KEK. Zum Beispiel muss die KEK, bevor sie ein effektiver Dialogpartner sein kann, ihren internen Dialog durch die Lerngemeinschaften stärken und dabei herausfinden, was ihre Mitgliedskirchen im Kern vereint, egal um welche Frage es gerade geht. So kann die KEK ein Brückenbauer sowohl zwischen ihren Mitgliedskirchen als auch zwischen den Mitgliedskirchen und dem breiteren politischen, ökumenischen und interreligiösen Umfeld sein. Die KEK-Führungsgremien müssen mit Priorität dafür sorgen und entsprechende Energie und Ressourcen dafür einsetzen, dass durch das nach der Vollversammlung festzulegende Arbeitsprogramm all diejenigen zielführenden Aspekte umgesetzt werden, die zur Erfüllung der Strategieziele erforderlich sind.

### **STRATEGISCHE ANWENDUNG DER GRUNDSÄTZE UND ZIELE IN DER PRAXIS**

2.25 Die RWG empfiehlt, jeder KEK-Vollversammlung zwei Dokumente vorzulegen. Das erste Dokument erläutert, wie und mit welchen Mitteln die KEK ihre Strategieziele seit der letzten Vollversammlung umgesetzt hat. Im zweiten wird das strategische Rahmendokument mit neuen Strategiezielen, hinführenden Zielen



und nachfolgenden Erfolgsindizes präsentiert, die die Organisation bis zur nächsten Vollversammlung leiten sollen.

2.26 Die RWG empfiehlt, zwischen den Vollversammlungen einen Jahresbericht zu erstellen, der dokumentiert, inwieweit die Strategieziele umgesetzt wurden. Des Weiteren sollte dieser Jahresbericht auch den Jahresabschluss enthalten. In diesem Zusammenhang wird der KEK empfohlen, einen Arbeits- und Finanzplan für das kommende Jahr aufzustellen, aus dem hervorgeht, welche konkreten Schritte zur Umsetzung der Strategieziele für dieses bestimmte Jahr geplant sind. Dieser Arbeitsplan muss den KEK-Mitgliedskirchen und anderen relevanten Akteuren öffentlich zugänglich gemacht werden.

2.27 Die RWG empfiehlt, diese Strategiedokumente (strategischer Rahmen und Strategieziele) in den Bewertungsprozess sowohl auf Führungs- als auch Mitarbeiterebene zu integrieren. Die Bewertung muss sowohl quantitativ als auch qualitativ erfolgen. In der Bewertung ist zu berücksichtigen, wie die Arbeit realisiert wurde und inwieweit sie sich an die festgelegten Ziele der KEK gehalten und diese vorangebracht hat. Dieser Prozess muss auch die Entscheidungsgremien der KEK einschließen.

2.28 Mit diesen Empfehlungen bringt die RWG zum Ausdruck, dass eine Änderung der Organisationsstruktur der KEK auch eine Änderung der Organisationskultur erfordert. Das strategische Rahmendokument ist dabei stets zu beachten und muss bei allen Entscheidungen im Vordergrund stehen. Dies ist am einfachsten zu erreichen, indem man beispielsweise allen Beteiligten der KEK immer wieder in Erinnerung ruft: Das strategische Rahmendokument ist die Essenz dessen, worum es der KEK geht.

# Kapitel 3

## Vorschläge der RWG für ein neues Organisationsmodell

3.1 Für die Mitgliedskirchen steht fest, dass die KEK ein neues Organisationsmodell benötigt, um in der vernetzten Welt von heute als eine geschlossene Vereinigung agieren zu können. Dieses Organisationsmodell muss neue Handlungsmöglichkeiten fördern und unterstützen, durch die die KEK ihre Vision und ihre Mission erreichen kann. Es muss würdigen, dass die KEK eine Kirchengemeinschaft ist, die einer größeren ökumenischen Bewegung angehört. Die Empfehlungen der RWG für ein neues Organisationsmodell fußen auf der Analyse der aktuellen Gestaltung wie in Kapitel 6 dieses Berichts dargelegt.

### **MITGLIEDER, PARTNERORGANISATIONEN UND NATIONALE KIRCHENRÄTE**

3.2 Die KEK soll gemäß dem Wunsch der Mitgliedskirchen eine integrative und offene Gemeinschaft sein. Auch wenn es sich bei der KEK um eine kirchliche Gemeinschaft handelt, möchten die Mitgliedskirchen gewährleisten, dass sich andere kirchennahe Organisationen und ökumenische Vereinigungen, welche die Kriterien für eine Vollmitgliedschaft zwar nicht erfüllen, jedoch trotzdem kirchliche Vereinigungen sind, an der KEK beteiligen und ihr Dasein bereichern können. Die RWG glaubt, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen helfen werden, den konziliaren Charakter der KEK zu stärken.

### **Mitglieder**

3.3 Zusätzlich zur bestehenden Kategorie der Mitgliedskirche empfiehlt die RWG, eine neue Mitgliederkategorie für gesamt-europäische Kirchenbündnisse zu schaffen. Gesamteuropäische Kirchenbündnisse bzw. -gemeinschaften sollten die vollen

Mitgliedsrechte für die KEK erhalten können. Diejenigen, die die Mitgliedsriterien erfüllen, sollten eine Delegation einer Kirche zur KEK-Vollversammlung entsenden können. Diesen Mitgliedsrechten müssen die vollständigen Mitgliedspflichten gegenüberstehen, darunter die Zahlung von Mitgliedsbeiträgen.

### **Partnerorganisationen**

3.4 Die RWG empfiehlt, ein Register mit Partnerorganisationen der KEK für spezialisierte Kirchen- und ökumenische Organisationen anzulegen, die für bestimmte Fragen oder Bereiche verantwortlich sind. Die Organisationen, die unter dieser Kategorie registriert sind, werden in die Vorbereitung für die Vollversammlung einbezogen und nehmen bei Bedarf und nach Einladung an ihr teil. Die eingeladenen Organisationen haben keine Stimmrechte, und die Bedingungen für ihren Einsatz bei der Vollversammlung werden von den Führungsgremien der KEK in Absprache mit der KEK-Verwaltung bestimmt.

3.5 Als *Partnerorganisationen* würden alle Organe aufgelistet, um deren Beteiligung bei der Realisierung ihres Arbeitsprogramms und bestimmter Projekte die KEK sich aktiv bemühen würde. Der KEK-Verwaltungsrat trägt die Verantwortung dafür, die erforderlichen Regelungen auszuarbeiten, in denen die Rechte und Pflichten der Organisationen dargelegt werden, die unter dieser Kategorie registriert werden. Die RWG rät dazu, dass Organisationen und Vereinigungen, die sich registrieren möchten, eine Registrierungsgebühr entrichten, die bei jeder Vollversammlung erneut erhoben wird.

### **Nationale Kirchenräte**

3.6 Die RWG empfiehlt, dass die KEK einen regelmäßigen, offenen und transparenten Dialog mit nationalen Kirchenräten in Europa und darüber hinaus entwickelt, sodass diese nationalen ökumenischen Vereinigungen an der KEK mitwirken können. Die ökumenischen Erfahrungen und Kompetenzen vieler nationaler Kirchenräte können helfen, die KEK-Gemeinschaft zu bereichern.

### **VOLLVERSAMMLUNG**

3.7 Die Mitgliedskirchen möchten sich aktiv an der Entscheidungsfindung der KEK beteiligen und die verantwortliche Leitung und Verwaltung der Organisation absichern. Sie müssen

sich deshalb regelmäßig treffen, um Berichte zu erhalten und die künftige strategische Gestaltung und Ausrichtung der Organisation abzustimmen.

### **Funktionen und Zuständigkeiten**

3.8 Die KEK-Vollversammlung muss die folgenden Kernfunktionen erfüllen:

- Bewertung des Fortschritts der KEK bei der Ausführung der strategischen Ziele, die bei der vorherigen ordentlichen Versammlung der Leitungsorgane vereinbart wurden,
- Vereinbarung neuer oder überarbeiteter Ziele für die KEK bis zur nächsten ordentlichen Sitzung der Vollversammlung,
- Vereinbarung einer Finanzstrategie für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Sitzung der Vollversammlung,
- Wahl der Mitglieder für die KEK-Führungsinstrumente,
- Treffen von Entscheidungen (mit Zweidrittelmehrheit) auf Anregung der KEK-Führungsinstrumente zu Fragen, die sich unter Artikel 3(4) der bestehenden Verfassung ergeben
- Verabschiedung der eigenen Geschäftsordnung

3.9 Diese Liste ähnelt stark der Liste, die bereits in der KEK-Verfassung enthalten ist. Sie ist keine radikale Abkehr von den bestehenden Funktionen und Zuständigkeiten der Versammlung. Die Herausforderung besteht jedoch darin, die Versammlung so zu strukturieren, dass sie diese Funktionen erfüllen kann.

### **Vorbereitung auf die Vollversammlungen**

3.10 Die Mitgliedskirchen müssen sich darauf verlassen können, dass die Beiträge und die Kompetenz der Mitgliedskirchen, gesamt-europäischen Kirchenbündnisse, Partnerorganisationen und der nationalen Kirchenräte alle der Versammlung vorgelegten neuen strategischen Rahmendokumente stützen und darin erfasst sind. Das Verfahren für die Erstellung der Versammlungsdokumentation ist deshalb sehr wichtig. Das Erstellungsverfahren muss deshalb sowohl weitreichend als auch tiefgreifend sein. Es muss die Mitbestimmung ermöglichen, integrativ sein und von unten nach oben verlaufen. Alle Stimmen müssen gehört werden.

### **Zusammensetzung der Versammlung**

3.11 Die RWG empfiehlt, dass jeder Mitgliedskirche eine Delegiertenanzahl für die Vollversammlung zugemessen wer-

den sollte, die ihre zahlenmäßige Größe widerspiegelt. Die Gesamtanzahl der einer Mitgliedskirche zugemessenen Delegierten sollte fünf nicht überschreiten.

- Bis maximal 100.000 Mitglieder = 1 Delegierter
- Bis maximal 500.000 Mitglieder = 2 Delegierte
- Bis maximal 3 Millionen Mitglieder = 3 Delegierte
- Bis maximal 10 Millionen Mitglieder = 4 Delegierte
- Über 10 Millionen Mitglieder = 5 Delegierte

3.12 Für die Ernennung der Delegierten empfiehlt die RWG den Mitgliedskirchen, das Altersprofil, das Geschlecht und das kulturelle Profil ihrer Delegierten ernsthaft zu bedenken, um ihre Delegationen so integrativ wie möglich zu gestalten.

3.13 Die RWG empfiehlt, dass gesamteuropäische Kirchenbünde, die KEK-Mitglieder werden, Anspruch auf eine stimmberechtigte Delegation von nur einer Kirche haben sollten.

3.14 Die RWG weiß, dass diese Vorschläge eine Abweichung von bestehenden Verfahren bedeuten. Bei diesen Vorschlägen wäre die Anzahl der Delegierten der Vollversammlung auf unter 200 beschränkt. Dadurch kommt es zu einer Verkleinerung der Versammlungsdelegationen um ein Drittel.

3.15 Die RWG erkennt, dass Versammlungen unabhängig von ihrer Größe eine adäquate personelle Besetzung, Moderation und Ressourcen benötigen. Die RWG empfiehlt jedoch, dass die Zahl der Versammlungsteilnehmer mit einer Hilfsfunktion die Hälfte der Gesamtdelegiertenanzahl nicht übersteigt. Auf Grundlage dieser Formel ist die RWG-Empfehlung für die Gesamtgröße jeder Vollversammlung unter 300 Teilnehmer.

3.16 Die RWG ist der Meinung, dass die kleineren Vollversammlungen:

- die Interaktion zwischen den Delegierten anregen werden, sodass die Entscheidungsfindung vereinfacht wird
- helfen werden dafür zu sorgen, dass alle Stimmen gehört werden, wodurch von der Vollversammlung getroffene Entscheidungen eine bessere Anerkennung erhalten
- weniger kostenaufwändig werden und weniger Personal für die Umsetzung und Mittelausstattung benötigt wird

- die Aufmerksamkeit der Mitgliedskirchen auf diejenigen lenken werden, die sie auf der Vollversammlung am besten repräsentieren können
- finanziell weniger problematisch für die Mitgliedskirchen werden, die häufig für die Versammlungsteilnahme ihrer Delegierten zahlen müssen
- ökumenisches Feiern, Interaktionen und Lernen zwischen den Mitgliedskirchen ermöglichen, jedoch so, dass die Vollversammlung ihre Funktionen und Pflichten als Führungsinstrument der KEK ausführen kann
- es den Partnerorganisationen ermöglichen, wo erforderlich ihren Beitrag zur Vollversammlung zu leisten

### **Soziale und ethische Fragen**

3.17 Die RWG ist sich der Unzufriedenheit bewusst, die bei den orthodoxen Kirchen und anderen hinsichtlich der Art und Weise aufgekommen ist, wie bestimmte soziale und ethische Fragen die KEK-Vollversammlung erreicht haben und wie sie behandelt wurden. Die Bildung moralischer Urteile zu sozialen und ethischen Fragen muss ein stetiger Prozess des Erkennens des Willen Gottes sein, der in der Heiligen Schrift und der Tradition, der Vernunft und Erfahrung, dem liturgischen Leben, der theologischen Reflexion verankert ist – immer um Führung durch den Heiligen Geist bemüht. Zu diesem Zweck empfiehlt die RWG, dass die Vollversammlung in den seltenen Fällen, in denen sie sich auf eine Position zu sozialen und ethischen Fragen einigen muss, ein Konsensverfahren für die Entscheidungsfindung anwendet. Die RWG rät dazu, das Konsensverfahren der Sonderkommissionen zur orthodoxen Mitarbeit im ÖRK aus Anhang B des Abschlussberichts von 2006 als Basis für die eigene Geschäftsordnung der Vollversammlung zu verwenden. Für alle anderen Fragen, außer den Änderungen an der Verfassung der KEK, die eine Dreiviertelmehrheit erfordern, ist lediglich ein Mehrheitsvotum für die Ausführung einer Maßnahme nötig.

### **Häufigkeit und Dauer von Sitzungen**

3.18 Die RWG empfiehlt, dass die Vollversammlung alle vier Jahre zusammenkommen soll. Diese Empfehlung ist von der Größe der Vollversammlung abhängig, die im Einklang mit dem RWG-Bericht verkleinert wird. Seltenerer Zusammenkünfte erschweren die Einigung auf schlüssige strategische Ziele. Häufigere Treffen können sich als kostspielig erweisen und die Fertigstellung program-

matischer Arbeiten nachteilig beeinflussen. Die Zusammenkünfte der Vollversammlung sollten deutlich kürzer sein als bisher. Es gibt keinen Grund, warum die Kernvorhaben der Vollversammlung mit ausreichender Vorbereitung nicht innerhalb von zwei Arbeitstagen abgeschlossen sein können.

### VERWALTUNGSRAT

3.19 Die Mitgliedskirchen müssen sich darauf verlassen, dass die KEK die Entscheidungen der Vollversammlung umsetzt und befolgt. Sie müssen zudem darauf vertrauen können, dass zuverlässige gegenseitige institutionelle Kontrollen existieren, die die verantwortliche Leitung und Verwaltung der KEK zwischen den Vollversammlungen gewährleisten. Die Mitgliedskirchen müssen Vertrauen darin haben, dass die in den Verwaltungsrat gewählten Vertreter die besten Interessen und das Wohl der KEK-Gemeinschaft als Ganzes und nicht ihre eigenen spezifischen konfessionellen Interessen repräsentieren. Die RWG geht davon aus, dass dies am besten möglich ist, wenn der Verwaltungsrat aus sachkundigen Vertretern besteht.

### Pflichten und Zuständigkeiten

3.20 Der KEK-Verwaltungsrat sollte die folgenden Funktionen und Pflichten übernehmen:

- **Überprüfung der Vision, Mission und Werte der KEK:** Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für die regelmäßige Überprüfung der strategischen Aussagen der KEK (Glaube, Geschichtsschreibung, Vision, Mission und Werte) auf Genauigkeit und Gültigkeit. Sofern erforderlich, schlägt er der Vollversammlung Änderungen daran vor.
- **Gewährleisten einer effektiven organisatorischen und strategischen Planung:** Als Verwalter der KEK muss der Verwaltungsrat aktiv mit dem Hauptgeschäftsführer an der übergreifenden strategischen Planung mitwirken und bei der Umsetzung der durch die Vollversammlung vereinbarten Strategieziele helfen.
- **Bestimmung und Überwachung von KEK-Programmen, -Leistungen und -Arbeitsgruppen:** Die Rolle des Verwaltungsrates in diesem Bereich sollte darin bestehen zu bestimmen, welche Programme der Vision, Mission und den Werten der KEK am meisten entsprechen, und ihre Effizienz zu überwachen.

- **Versorgung mit den geeigneten Ressourcen:** Eine der wichtigsten Zuständigkeiten des Rates sollte die Bereitstellung der geeigneten Ressourcen sein, die die KEK benötigt, um ihre Mission zu erfüllen. Er sollte mit dem Hauptgeschäftsführer und dem zuständigen Finanzpersonal zusammen an der Beschaffung von Mitteln von den Mitgliedskirchen und anderen potenziellen Spendern arbeiten.
- **Effektive Verwaltung der Ressourcen:** Zur Erfüllung seiner Rechenschaftspflicht gegenüber den Mitgliedskirchen, Spendern und der weiteren Öffentlichkeit muss der Verwaltungsrat bei der Erstellung des Jahreshaushalts helfen und die Existenz finanzieller Kontrollen absichern.
- **Auswahl des Hauptgeschäftsführers:** Der Verwaltungsrat muss sich auf die Tätigkeitsbeschreibung des Hauptgeschäftsführers einigen und eine sorgfältige Suche durchführen, um die am besten für das Amt qualifizierte Person zu finden.
- **Unterstützung des Hauptgeschäftsführers und Überprüfung seiner Leistung:** Der Verwaltungsrat muss sicherstellen, dass der Hauptgeschäftsführer über die erforderliche moralische und professionelle Unterstützung verfügt, um die Ziele der KEK voranzubringen. Der Hauptgeschäftsführer soll zusammen mit dem gesamten Verwaltungsrat über eine regelmäßige Evaluierung der Leistung des Hauptgeschäftsführers entscheiden.
- **Funktion der Berufungsinstanz:** Mit Ausnahme von äußerst widrigen Umständen muss der Verwaltungsrat in Personalangelegenheiten als Berufungsinstanz agieren. Eine solide Personalpolitik, Beschwerdeverfahren und eine eindeutige Delegation an den Hauptgeschäftsführer bei der Einstellung und Verwaltung von Mitarbeitern sollten das Konfliktrisiko reduzieren.
- **Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung der KEK:** Der Verwaltungsrat und seine Mitglieder müssen mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie die Vision, Mission und die Werte der KEK der größeren Gemeinschaft gegenüber – darunter die Mitgliedskirchen, die Öffentlichkeit, Entscheidungsträger und Medien – artikulieren und sich dafür einsetzen.
- **Autorisierung offizieller Berichte und Eingaben:** Der Verwaltungsrat ist für die Entgegennahme und die Genehmigung



offizieller KEK-Berichte und -Eingaben vor deren Veröffentlichung verantwortlich. Er sollte Regeln und Vorschriften aufstellen, die mit der Verfassung der KEK im Einklang stehen, um diesen Prozess zu bestimmen. Dies ist ein wichtiger Mechanismus zur Qualitätskontrolle. Dieser Prozess ist darüber hinaus erforderlich, wenn der Rat die Zuständigkeit für diese Arbeit übernimmt, und um in der Öffentlichkeit als Unterstützer der KEK aufzutreten.

- **Bewertung der eigenen Leistungen:** Durch die Evaluierung seiner Leistung bei der Erfüllung seiner Pflichten kann der Verwaltungsrat seine Erfolge erkennen und sich darüber einigen, in welchen Bereichen Verbesserungen erforderlich sind.
- **Verabschiedung der eigenen Geschäftsordnung und der Geschäftsordnung des Sekretariats:** Der Verwaltungsrat sollte diese Geschäftsordnung im Einklang mit der Verfassung der KEK aufstellen.
- **Nachdenken über Möglichkeiten der ökumenischen Begegnung:** Der Verwaltungsrat muss Möglichkeiten finden, die bestehenden Formen ökumenischer Begegnung außerhalb der KEK-Führungsgremien im normalen Alltag der KEK zu stärken.

### Größe

3.21 Die Mitgliedskirchen wünschen sich einen Verwaltungsrat, der sowohl repräsentative als auch funktionale Tätigkeiten übernimmt und sich für die Sicherung und Förderung des Wohls der KEK als Ganzes einsetzt. Insbesondere für eine so große und vielfältige Gemeinschaft wie die KEK ist dies eine anspruchsvolle Gratwanderung. Ist das Gremium zu klein, fehlt ihm die Legitimierung, ist es zu groß, wird es zu schwerfällig und kann seine Funktion nicht richtig erfüllen. Ein zu kleiner Verwaltungsrat birgt die Gefahr, dass die Mitglieder überarbeitet und unproduktiv sind. Bei einem zu großen Rat haben vielleicht nicht alle Mitglieder die Chance, aktiv daran mitzuwirken. Wird ein solches Gremium zu groß, ist es unvermeidlich, eine zusätzliche Führungsstruktur in Form eines Exekutivkomitees einzusetzen. Dies kann kostenaufwändig sein und zu institutionellen Spannungen beitragen.

3.22 Die RWG empfiehlt, dass die Größe des Verwaltungsrates 27 Mitglieder nicht überschreiten sollte. Diese Zahl schließt drei leitende Verantwortliche, zwölf Hauptratsmitglieder und stellvertretende

Ratsmitglieder ein. Die RWG ist der Meinung, dass ein kleineres Gremium:

- dazu führt, dass seine Mitglieder ein Gefühl der Einigkeit, eines gemeinsamen Ziels und gemeinsamer Verantwortung haben
- die Mitglieder anregt, aktiv und engagiert tätig zu sein, wodurch ihre Arbeit lohnenswerter wird
- den Mitgliedern des Gremiums hilft, einander besser kennenzulernen, wodurch ihre Arbeit erfolgreicher und produktiver wird
- der KEK hilft, bei der Planung von Sitzungen und der Festlegung von Tagesordnungen flexibler zu sein
- weniger kostenaufwändig ist und weniger Personal für die Umsetzung und Mittelausstattung benötigt wird
- zur effektiven Führung der KEK beiträgt
- dafür sorgt, dass kein Exekutivkomitee erforderlich ist, und dadurch unklare institutionelle Verhältnisse vermieden werden und Geld eingespart werden kann

3.23 In einer Organisation, in der Finanzen und personelle Ressourcen immer knapp sein werden, dürfen die Versorgung, Unterbringung oder Dienstleistungen nicht zu teuer sein. Es darf zudem nicht zu groß für einen KEK-Konferenz-/Sitzungsraum sein. Die RWG merkt an, dass die vorgeschlagene Größe des Verwaltungsrates zwar kleiner als das bestehende Zentralkomitee, jedoch noch immer zweimal größer als das KEK-KKG-Exekutivkomitee ist.

### **Nominierungsverfahren**

3.24 Die Mitgliedskirchen möchten einen starken, effektiven und repräsentativen Verwaltungsrat, der sich für die Förderung des Wohls der KEK als Ganzes einsetzt. Deshalb sollte die KEK die Mitglieder dieses Gremiums mit der gleichen Sorgfalt auswählen, die für jedes andere verantwortliche Amt innerhalb der KEK angewendet wird. Diejenigen, die – entweder als Hauptratsmitglied oder als stellvertretendes Ratsmitglied – Mitglieder des KEK-Verwaltungsrates werden möchten, sollten ein Nominierungsformular ausfüllen.

3.25 Der Verwaltungsrat muss im Nominierungsformular die Kompetenzen darlegen, die ein Rat seiner Meinung nach benötigt, um künftige, von der Vollversammlung vereinbarte strategische Ziele zu erreichen. Zu diesen Kompetenzen zählen etwa Fachkenntnisse beispielsweise in Bereichen wie Finanzen, Recht, öffentliche Angelegenheiten, IT, theologische Bildung so-

wie konfessionelle Erfahrungen und ökumenisches Wissen. Das Nominierungsformular sollte hinreichende Informationen zu Geschlecht, Altersprofil und kulturellem Profil des Kandidaten abfragen. Diese Perspektiven müssen Teil des Nominierungsverfahrens sein. Sie müssen einen möglichst integrativen Aufbau des Verwaltungsrates ermöglichen, ohne von der vorrangigen Abwägung der Kompetenzen abzulenken.

3.26 Die RWG empfiehlt, dass diejenigen, die in das Gremium aufgenommen werden möchten, von ihren Mitgliedskirchen vorgeschlagen und von zwei anderen Mitgliedskirchen derselben Region entsandt werden. Die RWG weiß, dass diese Vorgehensweise von den Mitgliedskirchen fordert, die Repräsentation weniger in Bezug auf ihr eigenes Interesse und stärker bezogen auf die Gemeinschaft der KEK insgesamt zu verstehen. Die RWG ist der Meinung, dass diese Maßnahme der KEK helfen wird, als Kirchengemeinschaft zu wachsen.

3.27 Die RWG empfiehlt, dass der Nominierungsausschuss der Vollversammlung eine Liste von Kandidaten vorschlägt, die durch die Vollversammlung nominiert werden. Dies sollte auf Grundlage der ausgefüllten Nominierungsformulare geschehen, die durch den KEK-Hauptgeschäftsführer an den Ausschuss weitergereicht werden. Eine vollständige Liste der nominierten Kandidaten und ihrer Unterstützer sollte auch allen Delegierten der Vollversammlung zur Verfügung gestellt werden.

3.28 Die RWG ist der Meinung, dass dieses Verfahren sicherstellen wird, dass der Verwaltungsrat die vielfältige Zusammensetzung der KEK repräsentiert und die erforderlichen Kompetenzen aufweist, um seine Führungspflichten zu erfüllen. Ein weiterer Vorteil dieser Methode besteht darin, dass auch diejenigen, die nicht bei der Vollversammlung anwesend sind – auch Personen aus Partnerorganisationen – für den KEK-Verwaltungsrat nominiert werden können.

### **Stellvertretende Mitglieder des Verwaltungsrates**

3.29 Die RWG empfiehlt, dass alle Mitglieder des Verwaltungsrates, ausgenommen die leitenden Verantwortlichen, einen permanenten Stellvertreter haben, die durch die Vollversammlung gewählt wird. Das stellvertretende Verwaltungsratsmitglied sollte aus derselben Konfessionsfamilie und derselben Region wie das

Hauptverwaltungsratsmitglied stammen, mit dem es in Verbindung steht.

3.30 Diese Regelung stellt eine ausreichende Teilnehmerzahl bei den Sitzungen des Verwaltungsrates sicher. Sie hilft auch dabei, mehr Personen in die Arbeit der KEK einzubeziehen, wodurch es wiederum einfacher ist, einen ausgewogenen und repräsentativen Verwaltungsrat aufzustellen.

3.31 Alle stellvertretenden Mitglieder des Verwaltungsrates sollten in die allgemeine Verteilerliste des Verwaltungsrates aufgenommen werden. Dadurch können sie die Arbeit des Verwaltungsrates verfolgen und sich aktiv an jeder Gremiumssitzung beteiligen, an der sie teilnehmen.

3.32 Stellvertreter sollten mindestens einmal während der Laufzeit zu einer Sitzung des Verwaltungsrates eingeladen werden (neben den Hauptratsmitgliedern). Sie haben dann kein Stimmrecht, können sich aber aktiv an seiner Arbeit beteiligen. Stellvertreter können während der nächsten Vollversammlung als Vollmitglieder des Verwaltungsrates gewählt werden.

#### **Wann, wo und wie oft?**

3.33 Die RWG empfiehlt, dass der Verwaltungsrat nicht seltener als dreimal pro Jahr zusammenkommen sollte. Dem Tempo und Rhythmus der Arbeit der KEK entsprechend sind möglicherweise weitere Sitzungen erforderlich. Diese sollten entweder auf Anfrage der leitenden Verantwortlichen der KEK oder auf Anfrage von zwei Dritteln der Hauptverwaltungsratsmitglieder einberufen werden.

3.34 Die RWG empfiehlt, dass die Sitzungen des KEK-Verwaltungsrats im KEK-Hauptsitz stattfinden sollten. Dadurch kann die Beziehung zwischen Verwaltungsrat und Organisation gestärkt werden. Zudem würde dies zu weniger Störungen in der Arbeit der KEK führen und sicherstellen, dass das teilnehmende Personal über die nötige Infrastruktur für die Anforderungen des KEK-Verwaltungsrates verfügen würde.

#### **Bedingungen**

3.35 Die RWG rät, dass der Verwaltungsrat der KEK für einen Zeitraum von vier Jahren ernannt werden sollte. Diese Ernennung kann verlängert werden. Ein Mitglied sollte jedoch unabhängig von

der Funktion nicht über zwei Amtszeiten hinaus im Verwaltungsrat tätig sein.

3.36 Die RWG ist der Meinung, dass Organisationen ohne feste Amtszeitregelung folgende Probleme aufweisen können: Stagnation durch fehlende Veränderung; dauerhafte Konzentration der Macht innerhalb einer kleinen Gruppe; Einschüchterung neuer Mitglieder; Ermüdung, Langeweile und fehlendes Engagement durch das Gremium; Verlust der Bindung an die Verfassung bei Veränderungen in der Demografie oder im Umfeld.

3.37 Feste Amtszeiten bringen Vielfalt in den Verwaltungsrat. Sie sollen dafür sorgen, dass innerhalb des Gremiums ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kontinuität und Fluktuation herrscht. Feste Amtszeiten können absichern, dass regelmäßig frische Ideen und neue Perspektiven in den Verwaltungsrat eingebracht werden.

3.38 Die RWG empfiehlt bezüglich der Zahlung und Bedingungen, dass keine Vergütung gezahlt werden sollte, jedoch alle Ratsmitglieder das Recht haben, alle angemessenen und erforderlichen Ausgaben geltend zu machen und eine Rückerstattung dafür zu erhalten. Es sollte in der Verantwortung des Verwaltungsrates liegen, die geeigneten Protokolle für die Bestimmung angemessener und erforderlicher Ausgaben festzulegen.

### **Leitende Verantwortliche**

3.39 Die RWG empfiehlt, dass die KEK einen Präsidenten haben sollte, der die folgenden repräsentativen Funktionen ausüben sollte:

- Leitung der Verwaltungsratsitzungen,
- Beaufsichtigung der Umsetzung von Beschlüssen des Verwaltungsrates,
- Einberufen von Sondersitzungen des Rates bei Bedarf,
- Sicherstellen, dass der Rat seine Leitungsaufgaben und -pflichten erfüllt,
- Ansprechpartner für Kirchenführer der KEK-Mitgliedskirchen,
- Beratung mit den Verwaltungsratsmitgliedern über ihre Rollen und Unterstützung bei der Bewertung ihrer Leistungen,
- Leitung der Suche nach einem neuen Hauptgeschäftsführer,
- Koordinierung der jährlichen Leistungsbeurteilung des Hauptgeschäftsführers,
- Sprechen für den KEK-Verwaltungsrat bei strategischen Themen,
- Moderation der Vollversammlung

3.40 Die RWG empfiehlt, dass der Präsident bei seiner Aufgabe von zwei stellvertretenden Präsidenten unterstützt werden sollte. Diese sollten die folgenden repräsentativen Funktionen ausüben:

- Teilnahme an allen Verwaltungsratssitzungen,
- Ausführung spezieller Aufgaben auf Anforderung des Präsidenten,
- Erfassen der Aufgaben des Präsidenten und Fähigkeit, diese Pflichten in Abwesenheit des Präsidenten oder auf seine Weisung hin auszuüben,
- Mitwirkung als wesentlicher Bestandteil der Ratsleitung

3.41 Das bestehende Verfahren, bei dem der Präsident und die stellvertretenden Präsidenten aus den verschiedenen Konfessionsfamilien (protestantisch, orthodox und anglikanisch) der KEK ausgewählt werden, sollte auch bei den neuen Regelungen beibehalten werden. Zusammen sind sie für die KEK eine wertvolle theologische Ressource, die es dem Hauptgeschäftsführer ermöglicht, sich ganz auf die Leitung der KEK zu konzentrieren.

### **ÖKUMENISCHE BEGEGNUNG IM RAHMEN DER KEK**

3.42 Die Vorschläge der RWG für die Vollversammlung und den Verwaltungsrat werden beiden ermöglichen, ihre Aufgaben und Pflichten als Führungsgremien der KEK effizient wahrzunehmen. Beide Anlässe werden weiterhin Raum für Gebete und Feierlichkeiten bieten, wenn ihnen auch der kleinere Umfang eine andere Stimmung als zuvor verleihen wird.

3.43 Die RWG rät jedoch dazu, bestehende Formen der ökumenischen Begegnung außerhalb der KEK-Führungsgremien im Dasein der KEK zu stärken. Dies ist einer der Gründe, aus denen die RWG in die strategischen Ziele den Vorschlag aufgenommen hat, Lerngemeinschaften zu bilden, die die Gemeinschaft der KEK stärken sollen.

3.44 Die aktive Unterstützung und Eröffnung von Möglichkeiten für Mitgliedskirchen, gesamteuropäische Kirchenbünde, *Partnerorganisationen* und nationale Kirchenräte, sich zu beteiligen und die Existenz der KEK zu bereichern, sollte ganz oben auf der Tagesordnung des KEK-Verwaltungsrates stehen.

3.45 Die kirchenleitenden Personen der KEK-Mitgliedskirchen sollten satzungsunabhängig unterstützt werden, um sich wenn und wann nötig treffen zu können. Diese gelegentlichen Sitzungen der

Kirchenführer – die tatsächlich gelegentlich und nicht regelmäßig stattfinden sollten – hätten keine Führungs- oder Verwaltungsrolle, sondern sollen helfen, die Identität der KEK zu stärken. Zudem sollen sie es der KEK ermöglichen, sich mit den Kirchenführern zu bestimmten Zeitpunkten über spezifische Fragen zu beraten.

3.46 Bei den Führungsinstrumenten der KEK muss ebenfalls eingehend darüber nachgedacht werden, wann größere ökumenische Versammlungen zusammen mit dem Modell der europäischen ökumenischen Vollversammlungen angemessen, wünschenswert und finanziell tragbar sind.

3.47 Für die RWG steht fest, dass die Schaffung anderer Formen der Begegnung außerhalb der vorgeschlagenen Führungsinstrumente der KEK helfen wird, wertvolle Räume für Dialog, die theologische Debatte, den Austausch und die ökumenische Bildung zu eröffnen. Diese Aktivitäten tragen zusammen mit der effektiven Arbeit der KEK-Führungsinstrumente zur Einigkeit der Kirchen und Gemeinschaften bei.

#### **DER HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER**

3.48 Die Mitgliedskirchen sind sich einig darüber, dass die KEK einen Hauptgeschäftsführer haben sollte und dieser die wichtigste Position in der Leitung der Organisation inne hat. Der Hauptgeschäftsführer sollte dem Verwaltungsrat gegenüber direkt rechenschaftspflichtig sein. Angesichts der Bedeutung dieses Amtes ist es zwingend erforderlich, den Hauptgeschäftsführer in erster Linie auf Grundlage seiner Führungsqualifikationen und praktischen Erfahrungen auszuwählen. Der Amtsträger muss kein akademischer Theologe sein. Zwar ist eine derartige Kompetenz wünschenswert, jedoch keine zwingende Voraussetzung, da sie in anderen Teilen der KEK reichlich vorhanden ist, nicht zuletzt durch die leitenden Verantwortlichen und Kirchenführer der KEK.

3.49 Die RWG empfiehlt, dass der KEK-Hauptgeschäftsführer die folgenden Funktionen ausüben sollte:

- Umsetzung strategischer Ziele der KEK wie von der Vollversammlung vereinbart,
- Zusammenarbeit mit dem Präsidenten und den stellvertretenden Präsidenten, sodass der KEK-Rat in der Lage ist, seine Führungsfunktionen auszuüben,
- Richtungsweisende und Führungsfunktion in Bezug auf das

- Erreichen der Vision, Mission, Werte, Strategie und jährlichen Ziele der Organisation,
- Führungsposition bei der Gestaltung, Unterstützung, Bereitstellung und Qualität von Programmen, Produkten und Leistungen,
  - Empfehlung eines Jahresetats zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat und bedachtes Management der Ressourcen der Organisation im Rahmen dieser Etatrichtlinien,
  - Management der personellen Ressourcen der Organisation gemäß den autorisierten Personalrichtlinien und -verfahren,
  - Absichern, dass die Organisation sowie ihre Mission, Programme, Produkte und Leistungen den relevanten Akteuren einheitlich und mit starker und positiver Außenwirkung präsentiert werden,
  - Leitung von Planung und Umsetzung der Mittelbeschaffung, einschließlich der Ermittlung der Ressourcenanforderungen, der Untersuchung von Finanzierungsquellen, der Festlegung von Strategien zur Kontaktaufnahme mit Finanzierern, Unterbreitung von Vorschlägen und Verwaltung der Daten und Unterlagen über die Mittelbeschaffung und -dokumentation,
  - Sekretärfunktion für den Verwaltungsrat und Teilnahme am KEK-Verwaltungsrat als nichtstimmberechtigtes Mitglied,
  - Gewährleisten einer effektiven internen und externen Kommunikation,
  - Kontakt zu Interessenvertretern und strategischen Partnern, darunter auch ökumenische Partner und Organisationen, um sicherzustellen, dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Existenz der KEK leisten,
  - Sprecher der Organisation zu operativen Fragen im Einklang mit der Geschäftsordnung, die durch den Verwaltungsrat vereinbart wurde

3.50 Die RWG empfiehlt, dass der Hauptgeschäftsführer der KEK den Titel „Generalsekretär“ tragen sollte.

3.51 Derzeit wird der KEK-Generalsekretär durch einen Assoziierten Generalsekretär unterstützt. Die RWG sieht keine Notwendigkeit dafür, dieses Amt im Rahmen der neuen Regelungen beizubehalten. Die Beibehaltung dieses Führungspostens in den neuen Strukturen droht die Position des Generalsekretärs zu untergraben. Er verursacht zudem Kosten. Die meisten Organisationen in der Größenordnung der KEK benötigen lediglich einen Hauptgeschäftsführer. Die RWG empfiehlt jedoch, den



Hauptgeschäftsführer durch einen Vollzeit-Verwaltungsassistenten zu unterstützen.

### **KEK-SEKRETARIAT**

3.52 Die Mitgliedskirchen schätzen die Arbeit der Kommissionen hoch ein, finden jedoch die Dopplung der Leitungs- und Verwaltungsstrukturen und Prozesse innerhalb der KEK und zwischen den Kommissionen verwirrend und unwirtschaftlich.

3.53 Die RWG empfiehlt, dass die Führungsstrukturen und Verwaltungsprozesse der Kommissionen aufgelöst werden und die Arbeit der Kommissionen mit dem gleichen Elan durch Personal in einem Sekretariat ausgeführt wird, das vom Generalsekretär geleitet wird, der dem Verwaltungsrat gegenüber rechenschaftspflichtig ist. Diese Führungs- und Verwaltungsebene aufzuheben, ist erforderlich, wenn die KEK organisatorisch als eine Institution arbeiten können soll. Dieser Schritt wird wertvolle Personalarbeitszeit und weitere finanzielle Ressourcen freisetzen. Sie können dann für Aktivitäten eingesetzt werden, die allen Mitgliedskirchen zugute kommen.

### **Wichtigste zu erzielende Ergebnisse**

3.54 Die Mitgliedskirchen sind stets davon ausgegangen, dass die theologische Reflexion, sozialetische Fragen, die Zusammenarbeit mit europäischen Institutionen sowie Interessenvertretungen zusammengehören. Nur wenn sie zusammenhängend betrachtet werden, stellen sie ein vollständiges Bild dar, das glaubwürdig und zuverlässig ist. Das organisationsübergreifende Arbeiten wird die Organisationseffizienz verbessern und eine gute Führung der Ressourcen absichern, die der KEK anvertraut sind. Eine gemeinsame Arbeitsweise wird dafür sorgen, dass die KEK strategisch als eine Institution funktioniert.

3.55 Die RWG empfiehlt, dass das Sekretariat die folgenden Kernfunktionen ausüben sollte: 1) programmatische Entwicklung und Forschung, 2) politisches Engagement.

- **Programmatische Entwicklung und Forschung:** Eine Kernaufgabe der Arbeit des Sekretariats muss darin bestehen, die Interaktion zwischen den Mitgliedskirchen, den kirchennahen Organisationen und anderen fachlichen ökumenischen Institutionen und Vereinigungen in speziellen Bereichen von gemeinsamem Interesse

zu ermöglichen, die von den Führungsgremien der KEK verfügt werden. Dieser Aspekt ist für die Stärkung der Verbundenheit zwischen den Mitgliedskirchen wichtig. Sein Ziel ist es, sie besser für die Zusammenarbeit untereinander und mit anderen zu rüsten und vorzubereiten. Durch diese Voraussetzung soll vor allem sichergestellt werden, dass die KEK als theologische Gemeinschaft mit ausreichenden Mitteln ausgestattet ist. Das Sekretariat muss hierfür einen Mechanismus zur Verfügung stellen, mit dessen Hilfe die Mitgliedskirchen miteinander und mit anderen interagieren können. Sie sollen so das erforderliche soziale Wissen sowie das nötige theologische Kapital entwickeln, um gemeinsame Probleme zu lösen, die die gemeinsame Zukunft beeinflussen. Damit können der Zusammenhalt, die Erneuerung und Entwicklung der KEK insgesamt unterstützt werden. Zudem stellt es einen nützlichen Beitrag der KEK für die übergeordnete ökumenische Bewegung dar. Es ist weniger wichtig, dass das Sekretariat über Fachwissen in bestimmten Bereichen verfügt. Entscheidend ist, dass dem Sekretariat Mitglieder angehören, die fachkundige Generalisten sind und die Interaktionen zwischen den Mitgliedskirchen und anderen kirchennahen Vereinigungen im Hinblick auf verschiedene theologische und sozioökonomische Fragen leiten können. Möglich ist dies im Rahmen von Seminaren, Konferenzen, Workshops, Experten-Workshops und Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse dieses Zusammenspiels können in größerem Umfang erfasst, genutzt und weitergegeben werden.

- **Politisches Engagement:** Ein Herzstück der Arbeit des Sekretariats muss die Auseinandersetzung und Beeinflussung verschiedener Personen, Gruppen, Institutionen und Vereinigungen sein, die ein Interesse an den Angelegenheiten der KEK haben oder deren Aktivitäten sich auf die Existenz der KEK und/oder ihrer Mitgliedskirchen auswirken. Das Sekretariat muss in der Lage sein, vereinbarte Grundsätze zu erläutern und die Grundsätze und Positionen anderer zu gestalten. Es muss sich mit anderen zusammenschließen und wo erforderlich die KEK-Interessen bei Themen vertreten, die die Existenz der KEK und seiner Mitgliedskirchen beeinflussen könnten. Eine wesentliche Komponente dieser Arbeit ist die politische Beobachtung. Bei Bedarf müssen auch Strategien dafür entwickelt werden, mit welchen EU-, gesamteuropäischen oder internationalen Institutionen die KEK sich befassen sollte, welche Themen dabei relevant sind und in welcher Phase des Gesetzgebungs- oder Politikprozesses dies erfolgen

sollte. Das Sekretariat muss dafür geeignete Veranstaltungen organisieren und begleiten, bei denen die Ansichten der KEK und ihrer Mitgliedskirchen gefördert und auf präzise, effiziente und transparente Weise erläutert werden können. Voraussetzung für alle diese Aufgaben ist, dass das Sekretariatspersonal politisch bewusst und versiert ist, in der Vernetzung und Bildung von politischen Bündnissen souverän agiert und Botschaften überzeugend vermitteln kann.

3.56 Die RWG ist der Meinung, dass diese zwei Kernfunktionen im Zusammenhang gesehen werden sollten. Es ist zwingend erforderlich, dass das Sekretariatspersonal nicht isoliert voneinander arbeitet. Der Schwerpunkt muss auf der gemeinschaftlichen und organisationsübergreifenden Arbeit liegen, um die für die Vision und Mission der KEK erforderlichen und vereinbarten strategischen Ziele zu erreichen.

### Funktionsunterstützung

3.57 Die RWG meint, dass das Sekretariat für diese Kernergebnisse Funktionsunterstützung in den folgenden Bereichen benötigt: Personal, Finanzen, Administration und Kommunikation.

- **Personal:** Das Sekretariat muss in der Lage sein, die angemessenen rechtlichen und arbeitsrechtlichen Grundsätze einzuhalten, Personalgespräche zu führen und mit disziplinären Problemen umzugehen, wenn sie auftreten.
- **Finanzen:** Das Sekretariat muss in der Lage sein, ein effektives Haushaltssystem zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Es muss seine Kernfinanzmittel von den Mitgliedskirchen durch zusätzliche Finanzströme wie etwa Förderanträge ergänzen können.
- **Verwaltungstechnische Unterstützung:** Auch wenn das Führungspersonal verwaltungstechnische Verantwortung für seine eigene Arbeit übernimmt, benötigt das Sekretariat eine geringfügige Verwaltungskapazität, die die reibungslosen Abläufe in der Organisation unterstützt. Dies kann Büromanagement und die Unterstützung bei der Planung von *spontanen* Sitzungen oder Tagungen der Vollversammlung und Sitzungen des Verwaltungsrates umfassen.
- **Kommunikation:** Die Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil

der Kernarbeit der KEK. Das gesamte Führungspersonal sollte daher gute kommunikative Fähigkeiten besitzen und gut mit den neuen sozialen Medienplattformen und Medienmanagement vertraut sein. Das Sekretariat wird jedoch Personalkapazitäten für die Unterstützung bei der Entwicklung und Pflege der Website, dem Verfassen von Pressemitteilungen und Artikeln, dem Texten, der Erstellung von Geschäftsberichten und der Verwaltung von Kontaktdatenbanken benötigen.

### **Kultur des gemeinsamen Arbeitens**

3.58 Die Mitgliedskirchen müssen sich darauf verlassen können, dass das Sekretariat das Arbeitsprogramm zum Erreichen der strategischen von der Vollversammlung vereinbarten Ziele ausführen kann. Angesichts der eingeschränkten Ressourcen der KEK ist es unwahrscheinlich, dass sie sich ein Sekretariat aus Experten mit umfangreichen Kenntnissen in einem Fach leisten kann, die nicht in der Lage sind, darüber hinaus zur Existenz der KEK beizutragen. Das Personal darf in Zukunft nicht isoliert, sondern es muss flexibler und stärker bereichsübergreifend arbeiten. In vielen Fällen geschieht dies bereits. Diese funktionale und dynamische Arbeitsweise muss gefördert und unterstützt werden.

3.59 Das Personal muss mit anderen Mitgliedern des Sekretariats sowie mit Beauftragten und Experten der Mitgliedskirchen und Partnerorganisationen der KEK zusammenarbeiten können. Ein Personalmitglied kann für die Leitung eines oder mehrerer Arbeitsprogramme verantwortlich sein und gleichzeitig an der programmatischen Arbeit anderer Kollegen mitwirken. Diese Arbeitsmethode setzt voraus, dass das Personal über eine große Bandbreite an Fähigkeiten verfügt oder sich diese Fähigkeiten aneignet, sodass sie in verschiedenen Situationen angewendet werden können. Bei Übergangsregelungen müssen entsprechend den veränderten Tätigkeitsbeschreibungen Vorbereitungen für die Umschulung von Personal getroffen werden.

3.60 Die RWG ist der Meinung, dass die Ressourcen von Mitgliedskirchen, kirchennahen Vereinigungen und Partnerorganisationen kreativer und zur Unterstützung des Sekretariats auf operativer Ebene genutzt werden könnten, wenn die Mitgliedskirchen die Idee der KEK als vernetzte Organisation uneingeschränkt annehmen. Der Hauptgeschäftsführer könnte beispielsweise mit Zustimmung des Verwaltungsrates entscheiden, dass

es in Personalangelegenheiten sinnvoller ist, diese Kompetenz an eine andere Mitgliedskirche oder zugehörige Organisation zu vergeben, als dieses Fachwissen innerhalb des Sekretariats zu erhalten. In einigen Bereichen wie etwa der Neugestaltung der KEK-Website wird dies bereits praktiziert. Dieses Arbeitsmodell begünstigt eine flexiblere Arbeitsweise und bietet einen dynamischen und kreativen Mechanismus, durch den die Mitgliedskirchen und kirchennahen Vereinigungen sowie die Partnerorganisationen der KEK zum Wirken der KEK beitragen können. Diese Vorgehensweise kann auch die Kosteneffizienz erhöhen.

### Partizipative Arbeitsmechanismen

3.61 Mitgliedskirchen, gesamteuropäische Kirchenbünde, assoziierte Organisationen und nationale Kirchenräte haben immer die Möglichkeit geschätzt, sich an der KEK zu beteiligen und bei bestimmten Projekten herangezogen zu werden. Wenn die Arbeit der KEK auf der Existenz ihrer Mitgliedskirchen sowie der größeren ökumenischen Bewegung basieren soll, sind partizipative Arbeitsmechanismen erforderlich.

3.62 Die RWG möchte eines unbedingt betonen: Die Auflösung der Führungsstrukturen und Verwaltungsprozesse der Kommissionen bedeutet nicht, dass die Arbeitsmechanismen aufgelöst werden, die den Mitgliedskirchen und Partnerorganisationen die Mitwirkungen an der KEK ermöglichen. Es werden Sitzungen der Kirchenführer, Seminare, ökumenische Versammlungen, theologische Konferenzen, Workshops, Experten-Arbeitsgruppen, interaktive Online-Beratungen, Arbeitsgruppen und Dialogsitzungen erforderlich sein. Darüber hinaus müssen möglicherweise Beratergruppen eingerichtet werden, die den Mitarbeitern und/oder Gruppierungen helfen, bestimmte Arbeitsprogramme umzusetzen und das Personal dahingehend beraten, welcher Arbeitsmechanismus am besten geeignet ist. Werden diese Arbeitsmechanismen sachgerecht angewendet, können sie es der KEK ermöglichen, flexibler auf die in Kapitel 1 dieses Berichts benannten neuen Krisen und Belastungen zu reagieren.

3.63 Von der RWG wird empfohlen, für einen beliebigen Zeitraum eine feste Gruppe einzurichten (d. h. eine Experten-Arbeitsgruppe, Projektgruppe oder Beratergruppe), d. h. keine offene oder einmalige Konferenz, Seminar oder Dialogsitzung. Der Verwaltungsrat bestimmt (unter Einbeziehung der Meinung des Hauptgeschäftsführers) den Aufgabenbereich, die Zusammensetzung und Ausgewogenheit,

den Etat und den zeitlichen Rahmen für diese Gruppe.

3.64 Zusammengenommen ermöglichen es diese Mechanismen in Verbindung mit der Kultur des gemeinsamen Arbeitens des Sekretariats den Mitgliedskirchen, gesamteuropäischen Kirchenbünden, Partnerorganisationen und nationalen Kirchenräten auf kreative Weise und sinnvoll an der Existenz der KEK mitzuwirken. Außerdem erhalten die Sekretariatsmitglieder auf diese Weise die erforderliche Unterstützung bei der Umsetzung der Projekte mit der hohen Qualität, die die Mitgliedskirchen erwarten. Es muss jedoch betont werden, dass keiner dieser Arbeitsmechanismen die Führungsrolle des Verwaltungsrates oder die Leitungspflichten des Hauptgeschäftsführers mindern. Sie haben keine gesetzliche Grundlage oder Rechtsform.

### **Personelle Besetzung**

3.65 Die RWG sah ihre Aufgabe nicht darin, die Größe des Sekretariats zu bestimmen oder festzulegen, wie vorhandene Mitarbeiter unter den neuen Bedingungen umverteilt werden. Diese Entscheidung müssen der Hauptgeschäftsführer der KEK sowie der Verwaltungsrat entsprechend den vereinbarten strategischen Zielen und den verfügbaren Finanzmitteln treffen.

3.66 Wenn der KEK-Hauptgeschäftsführer und der Verwaltungsrat der Meinung sind, dass es operativ sinnvoll ist, das Sekretariatspersonal in Teams mit Teamkoordinatoren zusammenzufassen, sollte dies möglich sein, solange derartige Regelungen keine neuen Führungsstrukturen und Verwaltungsprozesse nach sich ziehen. Die vereinbarten Regelungen für die Personalbesetzungen sollten nicht dazu führen, dass die stärkere Zusammenarbeit zwischen Sekretariat und KEK verhindert wird. Die Personalbesetzungsregelungen müssen funktional und so abgestimmt sein, dass sie die erforderlichen Arbeitsprogramme zum Erreichen der strategischen von der Vollversammlung festgelegten Ziele unterstützen.

3.67 Die RWG erkennt an, dass es für einige Mitgliedskirchen möglicherweise schwierig ist, sich die KEK und ihre Arbeitsweise vorzustellen, wenn die RWG-Vorschläge umgesetzt werden. Die Einrichtung von Teams für die existierenden Arbeitsbereiche der bestehenden Kommissionen kann deshalb kurzfristig sinnvoll sein. Eine derartige Regelung hilft einigen Mitgliedskirchen unter

Umständen beim Übergang zur zukünftigen KEK.

3.68 Alternativ dazu ist denkbar, dass der Verwaltungsrat einen Vorschlag des Hauptgeschäftsführers annimmt, Teams mit Teamkoordinatoren für die zu erbringenden Kernergebnisse des Sekretariats und die Funktionsunterstützung zu bilden. Auch hierbei kann der Verwaltungsrat eine kreativere Vorgehensweise wählen, die über die begrenzten Vorstellungen der RWG hinausgeht. Im Endeffekt handelt es sich jedoch hierbei um operative und weniger verfassungsbezogene Details, die auch so behandelt werden sollten. Sie gehen mit Sicherheit über das Aufgabengebiet der RWG hinaus.

### **Sitzungen des Führungspersonals**

3.69 In einer Organisation in der Größenordnung der KEK, deren Schwerpunkt auf der organisationsübergreifenden Arbeit liegt, besteht kaum ein Bedarf für ein leitendes Führungsteam in der Form, die derzeit in der KEK besteht. Stattdessen lautet die Empfehlung der RWG, dass der Hauptgeschäftsführer entsprechend der durch den Verwaltungsrat bestimmten Geschäftsordnung regelmäßige Sitzungen des Führungspersonals abhalten sollte.

### **SITZ DES KEK-SEKRETARIATS**

3.70 Die Mitgliedskirchen sind sehr daran interessiert, dass die KEK eine stimmige und professionell geführte Organisation ist. Hierfür sollte das Personal, sofern möglich, am selben Standort arbeiten, und der Hauptgeschäftsführer dort seine Tätigkeit ausüben, wo sich das meiste Personal befindet.

3.71 Die RWG empfiehlt, dass der Hauptgeschäftsführer der KEK und das weitere Personal aus Genf zum Standort in Brüssel umsiedeln:

- Wenn das Sekretariatspersonal, sofern möglich, unter einem Dach arbeitet, wird die Zusammenarbeit gefördert.
- Der Einsatz doppelter Ressourcen wird vermieden, da gemeinsame Dienstleistungen entwickelt und dadurch finanzielle Einsparungen realisiert werden können.
- Die Konzentration der KEK-Tätigkeiten in Brüssel wird es der KEK ermöglichen, ihren Dialog mit Europa und den EU-Institutionen zu verbessern.
- Eine KEK mit einer stärker konzentrierten inneren Struktur und einem eindeutigeren Profil könnte mehr Gewicht als regionaler

Arbeitspartner der ÖRK haben.

3.72 Die RWG empfiehlt eine pragmatische Vorgehensweise beim Büroraum. Es ist offenkundig sinnvoll, das KEK-Büro in Straßburg so lange weiterzubetreiben, wie es finanziell machbar ist.

### **RECHTSIDENTITÄT**

3.73 Um als Organisation arbeiten zu können, benötigt die KEK eine rechtliche Identität. Die RWG ist der Meinung, dass die Abkehr von den bestehenden Führungs- und Verwaltungsstrukturen der Kommissionen und der Umzug des KEK-Hauptgeschäftsführers und des Personals von Genf nach Brüssel eine gute Gelegenheit darstellt, die KEK auf rechtlicher Basis neu zu konstituieren. Diese rechtliche Rekonstitution spiegelt sich in der neuen Satzung wider.

### **AUSWIRKUNGEN FÜR DIE KOMMISSIONEN**

3.74 Die RWG ist sich bewusst, dass sich die Entscheidung zur Auflösung der Führungs- und Verwaltungsstrukturen der Kommissionen auf die Beziehung der KEK zu KKME, KKG und KiD auswirken wird.

3.75 Die RWG geht davon aus, dass die Mitgliedskirchen – sofern sie sich auf der Vollversammlung 2013 für die Vorschläge der RWG entscheiden – bei der Organisation der Instrumente der KEK-KKG und KEK-KiD entweder die erforderlichen Entscheidungen treffen, um die Aufgaben und Strukturen dieser Kommissionen zu reduzieren oder ihre vorhandenen Satzungen so verändern, dass sie die neue Realität wiedergeben.

3.76 Die RWG erkennt jedoch, dass die Situation der KKME sich von der der KiD und der KKG unterscheidet. Die KKME hat der RWG mitgeteilt, dass sie ihre Integration in die KEK nach der Entscheidung der Vollversammlung in Lyon bezüglich der Einsetzung der RWG aufgeschoben hat.

3.77 Die RWG meint, dass die empfohlenen neuen strategischen Rahmenbedingungen zusammen mit diesem neuen Organisationsmodell einen großen Spielraum dafür lassen, die von der KKME abgedeckten Arbeitsbereiche mit Elan und Enthusiasmus weiterzuführen.

3.78 Nach den Vorschlägen der RWG können die Nicht-Kirchen-



Mitglieder der KKME einen wesentlichen Beitrag zur Existenz der KEK leisten, indem sie sich als *Partnerorganisationen* der KEK registrieren. Die Mitglieder, die gesamteuropäische Kirchenbündnisse sind, können sich als Vollmitglieder der KEK bewerben.

3.79 Sollte die KKME entscheiden, dass sie die Integration in die KEK am Ende doch nicht fortsetzen und ihre eigene Identität und Autonomie nicht aufgeben kann, empfiehlt die RWG, die KKME zur Registrierung als *Partnerorganisation* der KEK aufzufordern. Damit würde die bestehende Absichtserklärung zwischen KEK und KKME, mit der sich die RWG ernsthaft auseinandergesetzt hat, ungültig werden.

3.80 Nach dieser neuen Regelung könnten die KEK-Führungsgremien die KKME auf Empfehlung des KEK-Hauptgeschäftsführers einladen, bestimmte Projekte im Bereich Migration für KEK-Mitgliedskirchen zu realisieren. Diese Projekte könnten durch Rückgriff auf einen Dienstleistungsvertrag umgesetzt werden.

3.81 So oder so empfiehlt die RWG der KEK, die Vereinbarung eines neuen Organisationsmodells zu vermeiden, das der KEK nur dann die Arbeit als eine Institution ermöglicht, wenn alternative Strukturen und Prozesse geschaffen werden. Dadurch könnten die zahlreichen Verwaltungs- und Führungsprobleme der Vergangenheit erneut auftreten.

### **DEN ÜBERGANG SCHAFFEN**

3.82 Die Vorschläge der RWG für die Erneuerung der KEK sind gleichzeitig einfach und komplex. Sie sind einfach, weil sie auf Modellen bewährter Vorgehensweisen beruhen. Ihre Komplexität ergibt sich daraus, dass die KEK an sich ein komplexes Gebilde unabhängiger Rechtsträger mit eigenem Selbstverständnis ist, das von verschiedenen geografischen Standorten und mit sich überschneidenden Führungs- und Verwaltungsstrukturen und -prozessen agiert. Einen Weg durch dieses Labyrinth konkurrierender Strukturen und Zuständigkeiten zu finden, ist nicht leicht.

3.83 Die von der RWG vorgeschlagene Umstellung der KEK auf ein einziges zusammenhängendes Modell einer Organisation, die von vorwiegend einem physischen Standort aus mit einer strategischen Ausrichtung tätig ist, ist ein Wandel, der sorgfältig und vorsich-

tig umgesetzt werden muss. Die RWG weiß, dass derartige Fragen zur Übergangsphase außerhalb ihres Arbeitsbereiches liegen. Sie ist sich aber auch der Tatsache bewusst, dass Unsicherheit und Beunruhigung darüber, wie dieser Vorgang abläuft, zu einer unvermeidbaren Verteidigung des Status Quo führen kann. Um diese Situation zu lösen, empfiehlt die RWG, dass der Generalsekretär einen Bericht für die Vollversammlung 2013 erstellt. Darin sollte er darstellen, wie die Vorschläge der RWG (sofern sie von der Vollversammlung genehmigt werden), umgesetzt werden könnten.

# Kapitel 4

## Vorschläge der RWG für eine neue Verfassung der KEK

4.1 Die Vorschläge der RWG haben Auswirkungen auf die Verfassung der KEK. Das folgende Kapitel enthält einen überarbeiteten Verfassungstext für die KEK, der die organisatorischen und strategischen Veränderungen der vorangegangenen Kapitel widerspiegelt. Es wird empfohlen, dass dieser Einzeltext sowohl die bestehende Verfassung als auch die Ausführungsbestimmungen ersetzt. Mit dieser Empfehlung vertritt die RWG die Ansicht, dass der Zweck einer Verfassung darin liegt, schriftlich fixierte Regeln zu den Zielen einer Organisation, ihrer Führung, ihren Mitgliedern und der Zusammenarbeit der Mitglieder bereitzustellen. Da es sich dabei um einen Rechtstext handelt, sollte nur das enthalten sein, was für die Leitung der Organisation von grundlegender Bedeutung ist.

### **VERFASSUNG**

#### Präambel

Die Konferenz Europäischer Kirchen (im Folgenden: die „Konferenz“, KEK) ist eine ökumenische Gemeinschaft von Kirchen Europas, die den Herrn Jesus Christus gemäß der Heiligen Schrift als Gott und Heiland bekennen und darum zu erfüllen trachten, wozu sie berufen sind, zur Ehre Gottes, des Vaters, des Sohnes und des Heiligen Geistes.

Die Mitgliedskirchen der KEK mögen durch die Gnade des dreifaltigen Gottes gemeinsam den Weg eines wachsenden konziliaren Verständnisses beschreiten, auf den sie sich begeben haben. Getreu dem Evangelium, wie es in der Heiligen Schrift bezeugt und in und durch die Kirche durch die Kraft des Heiligen Geistes vermittelt wird, sind die Mitgliedskirchen bestrebt, ihre Gemeinschaft (Koinonia) des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe weiter gedeihen zu lassen. Getreu diesem Evangelium sind die Mitgliedskirchen

auch darum bestrebt, einen gemeinsamen Beitrag zur Mission der Kirche, zum Schutz des Lebens und zum Wohlergehen der gesamten Menschheit zu leisten.

Die Konferenz will in gesamteuropäischer Verpflichtung den Kirchen Europas helfen, ihr geistliches Leben zu erneuern, ihr gemeinsames Zeugnis und ihren gemeinsamen Dienst zu stärken sowie die Einheit der Kirche und den Frieden in der Welt zu fördern.

Von der Charta Oecumenica (2001) wird anerkannt, dass die Kirchen Europas Verantwortung dafür tragen, einander zu einem Leben der Versöhnung als Ausdruck der christlichen Einheit und für das Wohlergehen unseres Kontinents und der Welt aufzurufen.

#### ARTIKEL 1

Name, rechtlicher Status, Hauptsitz, Dauer

- (1) Der Name der Körperschaft ist „Konferenz Europäischer Kirchen“. Sie wird geregelt durch ... (*hier belgische Gesetze berücksichtigen*).
- (2) Die KEK ist eine gemeinnützige Körperschaft. Die von der KEK verfolgten Ziele und Absichten sind ausschließlich gemeinnütziger Art. Sie strebt weder für sich selbst oder für ihre Mitglieder nach der Erwirtschaftung eines Gewinns. Die KEK nutzt ihre finanzielle Ressourcen einzig zur Erfüllung der in ihren Statuten festgelegten Ziele und bietet ihren konstituierenden Organen, ihrem Personal oder Dritten keine unverhältnismäßig hohen Vergütungen an.
- (3) Der Hauptsitz der KEK befindet sich in Brüssel in Belgien. Er kann an einen anderen Ort innerhalb Belgiens verlegt werden, der innerhalb eines Monats im „*Moniteur belge*“ veröffentlicht wird.
- (4) Die KEK besteht auf unbestimmte Zeit. Sie kann jederzeit im Einklang mit ihrer Verfassung aufgelöst werden.

#### ARTIKEL 2

Ziele und Funktionen

- (1) Die Vision der KEK ist das Streben nach Versöhnung und einem gemeinsamen Zeugnis der Kirchen für ein barmherziges, sozial verantwortungsvolles und nachhaltiges Europa in Frieden

mit sich und seinen Nachbarn, in dem die Menschenrechte und die Grundwerte des Friedens, der Gerechtigkeit, der Freiheit, Beteiligung und Solidarität vorherrschen.

- (2) Durch die programmatische Entwicklung und Forschung arbeitet die KEK an der Stärkung der Bindung der christlichen Gemeinschaft (Koinonia) zwischen allen ihren Mitgliedern, so dass sie besser für die Zusammenarbeit untereinander und mit anderen gerüstet und befähigt sind, um ein authentisches und glaubwürdiges christliches Zeugnis gegenüber den europäischen und internationalen Institutionen zu vertreten.
- (3) Die KEK hat keine gesetzgebende Befugnis über ihre Mitglieder. Die Konferenz kann im Auftrag von Mitgliedern, und nur in deren Namen, in solchen Angelegenheiten handeln, die ihr eine oder mehrere Mitglieder übertragen.
- (4) Es liegt in der Freiheit und Verantwortung der einzelnen Mitglieder, Empfehlungen und Erklärungen der KEK in ihrem Leben und Zeugnis zu verwirklichen.

### ARTIKEL 3

#### Mitgliedschaft

- (1) Mitglieder der KEK sollten die Kirchen und gesamteuropäischen Kirchenbünde sein, die zu dem Zeitpunkt Mitglieder sind, wenn diese Verfassung in Kraft tritt.
- (2) Jedes Mitglied übernimmt alle Verpflichtungen, die aus seiner Mitgliedschaft erwachsen.
- (3) Jedes Mitglied zahlt einen jährlichen Mitgliedsbeitrag, der auf Vorschlag des Verwaltungsrates von der Vollversammlung festgelegt wird.
- (4) Eine Kirche oder ein gesamteuropäischer Kirchenbund kann aus der KEK ausgeschlossen oder in der Ausübung der Mitgliedsrechte eingeschränkt werden, wenn sie bzw. er die Voraussetzungen der Mitgliedschaft oder ihre bzw. seine Verpflichtungen als Mitglied andauernd und in schwerwiegender Weise nicht mehr erfüllt.

#### ARTIKEL 4

##### Bedingungen für Beitritt, Austritt, Ausschluss und Einschränkung von Rechten

- (1) Eine Kirche oder ein gesamteuropäischer Kirchenbund, die/der Mitglied der KEK werden möchte, muss einen schriftlichen Antrag auf Aufnahme an den Hauptgeschäftsführer richten. Dieser Antrag muss die Zustimmung dieser Kirche oder dieses gesamteuropäischen Kirchenbunds zu den Grundsätzen und Zielen der KEK enthalten, die in der Präambel zur Verfassung der KEK aufgeführt sind. Der Verwaltungsrat entscheidet mit Zweidrittelmehrheit über die Annahme des Antrags. Hat der Verwaltungsrat die Aufnahme beschlossen, so wird dies allen Mitgliedern zur Kenntnis gebracht. Wenn innerhalb von sechs Monaten mindestens ein Viertel der Mitglieder diesem Beschluss widerspricht, wird er unwirksam. Das Ergebnis wird den Mitgliedern mitgeteilt. Neue Mitglieder werden während der nächsten Vollversammlung in einem Gottesdienst empfangen.
- (2) Für den Austritt aus der KEK ist eine schriftliche Erklärung des Mitglieds erforderlich. Diese ist an den Hauptgeschäftsführer zu richten, der unverzüglich den Verwaltungsrat informiert. Der Austritt wird sechs Monate nach Eingang der Benachrichtigung beim Hauptgeschäftsführer wirksam. Innerhalb dieser Frist kann die Austrittserklärung vom Mitglied zurückgenommen werden. Eine Kirche oder ein gesamteuropäischer Kirchenbund, die/der aus der KEK ausgetreten ist und wieder Mitglied werden will, unterliegt dem ordentlichen Aufnahmeverfahren.
- (3) Der Verwaltungsrat entscheidet mit Zweidrittelmehrheit über den Ausschluss eines Mitglieds, nachdem das Mitglied das Recht erhalten hat, gehört zu werden. Diese Entscheidung muss auf der folgenden Vollversammlung durch eine Zweidrittelmehrheit bestätigt werden. In der Zwischenzeit sollte die Mitgliedschaft dieser Kirche oder dieses gesamteuropäischen Kirchenbundes ruhen.
- (4) Der Verwaltungsrat entscheidet mit einer Zweidrittelmehrheit über die Einschränkung der Rechte eines Mitglieds, nachdem das Mitglied gehört werden konnte. Die Entscheidung tritt sofort in Kraft. Sie muss auf der folgenden Vollversammlung durch eine Zweidrittelmehrheit bestätigt werden.

## ARTIKEL 5

### Partnerorganisationen, nationale Kirchenräte

- (1) Die KEK führt ein Register mit „Partnerorganisationen“ ein, das spezialisierte Kirchen und ökumenische Organisationen umfasst, die die Verantwortung für bestimmte Themen oder Bereiche tragen. Sie erkennen die Grundsätze der KEK im Einklang mit der Präambel zur Verfassung und den in Artikel 2 formulierten Ziele der KEK an, pflegen Beziehungen zu Kirchen in ihrem Bereich und sind Repräsentanten ihrer Region, oder sie setzen sich aus Mitgliedern der KEK in bestimmten Regionen Europas oder für bestimmte Zwecke zusammen. Partnerorganisationen sollten bei Bedarf und auf Einladung ohne Stimmrecht an der Vollversammlung teilnehmen. Der Verwaltungsrat bestimmt in Absprache mit dem Hauptgeschäftsführer die Bedingungen des Engagements mit den Partnerorganisationen bei der Vollversammlung und stellt die erforderlichen Regelungen mit den Rechten und Pflichten dieser Organisationen auf. Partnerorganisationen zahlen eine Registrierungsgebühr, die auf jeder Vollversammlung erneut erhoben wird.
  
- (2) Die KEK baut einen regelmäßigen, offenen und transparenten Dialog mit nationalen Kirchenräten in Europa und darüber hinaus auf, sodass diese nationalen ökumenischen Vereinigungen an der KEK mitwirken können.

## ARTIKEL 6

### Organisation

Die konstituierenden Organe der KEK sind:

- die Vollversammlung,
- der Verwaltungsrat.

## ARTIKEL 7

### Vollversammlung

- (1) Die KEK-Mitglieder kommen jährlich zu einer Generalversammlung zusammen. Sie werden dabei vom Verwaltungsrat repräsentiert. Als „Vollversammlung“ treffen sich die Mitglieder der KEK alle vier Jahre. Eine außerordentliche Tagung der Vollversammlung muss einberufen werden, wenn ein Fünftel der Mitglieder der KEK oder zwei Drittel der Mitglieder des Verwaltungsrates es verlangen.

- (2) Die Vollversammlung ist das oberste Organ der KEK. Sie hat insbesondere die folgenden Funktionen:
- Vereinbarung neuer oder überarbeiteter Ziele für die KEK bis zur nächsten ordentlichen Sitzung der Vollversammlung,
  - Vereinbarung einer Finanzstrategie für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Sitzung der Vollversammlung,
  - Bewertung des Fortschritts der KEK bei der Ausführung der strategischen Ziele, die bei der vorherigen ordentlichen Vollversammlung vereinbart wurden,
  - Wahl der Mitglieder für die KEK-Führungsinstrumente,
  - Verabschiedung der KEK-Geschäftsordnung
- (3) Die Vollversammlung setzt sich aus den Delegierten der KEK-Mitglieder zusammen. Sollte ein Delegierter nicht teilnehmen können, kann das Mitglied einen alternativen Teilnehmer für den freien Platz benennen.
- (4) Jede Mitgliedskirche wird die Anzahl Delegierter auf der Vollversammlung zugesprochen, die ihrer Größe entspricht. Die Gesamtanzahl der einer Mitgliedskirche zugemessenen Delegierten sollte fünf nicht überschreiten.
- Bis maximal 100.000 Mitglieder = 1 Delegierter
  - Bis maximal 500.000 Mitglieder = 2 Delegierte
  - Bis maximal 3 Millionen Mitglieder = 3 Delegierte
  - Bis maximal 10 Millionen Mitglieder = 4 Delegierte
  - Über 10 Millionen Mitglieder = 5 Delegierte
- (5) Gesamteuropäische Kirchenbünde, die KEK-Mitglieder werden, sollen Anspruch auf eine stimmberechtigte Delegation von nur einer Kirche haben.
- (6) Üblicherweise ist für alle Fragestellungen in der Vollversammlung, außer den in dieser Verfassung benannten, lediglich ein Mehrheitsbeschluss erforderlich, um eine Maßnahme auszuführen. Bei spezifischen theologischen oder sozial-ethischen Fragen bzw. Problemen sollte ein Konsensmodell der Entscheidungsfindung angewendet werden. Weitere Details sollten in der Geschäftsordnung der Vollversammlung festgelegt werden.



## ARTIKEL 8

## Verwaltungsrat

- (1) Der Verwaltungsrat soll absichern, dass die KEK den Erwartungen ihrer Mitgliedskirchen gerecht wird, die durch die Entscheidungen der Vollversammlung bekundet werden. Er besorgt als bevollmächtigtes Organ die Angelegenheiten der KEK, wenn die Vollversammlung nicht tagt. Der Verwaltungsrat hat insbesondere die folgenden Funktionen und Pflichten:
- Regelmäßige Überprüfung der strategischen Aussagen der KEK (Vision, Mission und Werte) auf Genauigkeit und Gültigkeit. Sofern erforderlich, schlägt er der Vollversammlung Änderungen daran vor.
  - Gewährleisten einer effektiven organisatorischen und strategischen Planung,
  - Bestimmung und Überwachung von KEK-Programmen, -Leistungen und -Arbeitsgruppen,
  - Bereitstellung der geeigneten Ressourcen, mit deren Hilfe die KEK ihre Mission erfüllen kann, sowie ihre effektive Leitung,
  - Ernennung eines Hauptgeschäftsführers,
  - Unterstützung des Hauptgeschäftsführers und Überprüfung seiner Leistung,
  - Funktion der Berufungsinstanz in Personalangelegenheiten,
  - Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung der KEK,
  - Autorisierung offizieller Berichte und Eingaben,
  - Bewertung der eigenen Leistungen,
  - Anpassung der eigenen Geschäftsordnung und der Geschäftsordnung des Sekretariats,
  - Nachdenken über Möglichkeiten der ökumenischen Begegnung
- (2) Der Verwaltungsrat wird von der Vollversammlung gewählt und darf eine Größe von 15 Personen einschließlich des Präsidenten und zweier stellvertretender Präsidenten nicht überschreiten. Er soll die vielfältige Zusammensetzung der KEK repräsentieren und über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um seine Führungsaufgaben wahrzunehmen. Die Ernennung für den Verwaltungsrat erfolgt für einen Zeitraum von vier Jahren, der um eine weitere Amtszeit verlängert werden kann. Kein Mitglied des Verwaltungsrates darf unabhängig von der Funktion für mehr als zwei Amtszeiten im Verwaltungsrat tätig sein.
- (3) Jedes Mitglied des Verwaltungsrates außer dem Präsidenten und den zwei stellvertretenden Präsidenten muss einen be-

nannten und festgelegten Stellvertreter haben, der durch die Vollversammlung gewählt wird. Das stellvertretende Verwaltungsratsmitglied sollte aus derselben Konfessionsfamilie und derselben Region wie das Hauptverwaltungsratsmitglied stammen, mit dem es in Verbindung steht. Alle stellvertretenden Mitglieder des Verwaltungsrates sollten in die allgemeine Verteilerliste des Verwaltungsrates aufgenommen werden. Stellvertreter sollten mindestens einmal während der Laufzeit zu einer Sitzung des Verwaltungsrates eingeladen werden (neben den Hauptratsmitgliedern). Sie haben dann jedoch kein Stimmrecht, können sich aber aktiv an seiner Arbeit beteiligen. Stellvertreter können während der nächsten Vollversammlung als Vollmitglieder des Verwaltungsrates gewählt werden.

- (4) Jedes Mitglied der Vollversammlung hat eine Stimme. Die Übertragung des Stimmrechts auf andere Personen als auf den benannten und festgelegten Stellvertreter ist nicht statthaft.
- (5) Ein Mitglied des Verwaltungsrates, das während der Amtszeit ausscheidet, wird durch den Verwaltungsrat ersetzt. Das nachfolgende Mitglied des Verwaltungsrates soll derselben konfessionellen und regionalen Herkunft sein. Es tritt in die Amtsperiode des Vorgängers ein.
- (6) Diejenigen, die in den Verwaltungsrat aufgenommen werden möchten, sollen von ihren Mitgliedskirchen vorgeschlagen und von zwei anderen Mitgliedskirchen derselben Region entsandt werden. Sie füllen ein Nominierungsformular aus, in dem die Kompetenzen des künftigen Verwaltungsrates festgelegt sind, die erforderlich sind, um die strategischen Ziele der Zukunft zu erreichen, die von der Vollversammlung vereinbart werden. Der Nominierungsausschuss der Vollversammlung sollte eine Liste von Kandidaten vorschlagen, die durch die Vollversammlung nominiert werden.
- (7) Die Amtszeit des Verwaltungsrates sollte mit dem Abschluss der Vollversammlung beginnen, in der er gewählt worden ist. Die Amtszeit endet mit dem Beginn der Amtszeit eines neu gewählten Verwaltungsrates.
- (8) Der Verwaltungsrat sollte nicht seltener als dreimal pro Jahr zusammenkommen. Die Sitzungen des Verwaltungsrates

sollten im Normalfall in der KEK-Zentrale stattfinden. Interaktive Online-Beratungen oder andere technische Kommunikationsmöglichkeiten sind zulässig. Die Mitglieder des Verwaltungsrates sind berechtigt, alle angemessenen und erforderlichen Ausgaben geltend zu machen und eine Rückerstattung dafür zu erhalten. Gehälter werden nicht gezahlt.

## ARTIKEL 9

### Leitende Verantwortliche

- (1) Die KEK hat einen Präsidenten, der die folgenden repräsentativen Funktionen erfüllen sollte:
  - Moderation der Vollversammlung,
  - Leitung der Verwaltungsratssitzungen,
  - Beaufsichtigung der Umsetzung von Beschlüssen des Verwaltungsrates,
  - Einberufen von Sondersitzungen des Rates bei Bedarf,
  - Sicherstellen, dass der Rat seine Führungsaufgaben und -pflichten erfüllt,
  - Ansprechpartner für Kirchenführer der KEK-Mitgliedskirchen,
  - Beratung mit den Verwaltungsratsmitgliedern über ihre Rollen und Unterstützung bei der Bewertung ihrer Leistungen,
  - Leitung der Suche nach einem neuen Hauptgeschäftsführer,
  - Koordinierung der jährlichen Leistungsbeurteilung des Hauptgeschäftsführers,
  - Sprechen für den KEK-Verwaltungsrat bei strategischen Themen
  
- (2) Der Präsident sollte bei seiner Aufgabe von zwei stellvertretenden Präsidenten unterstützt werden. Diese sollten die folgenden repräsentativen Funktionen ausüben:
  - Teilnahme an allen Verwaltungsratssitzungen,
  - Ausführung spezieller Aufgaben auf Anforderung des Präsidenten,
  - Erfassen der Aufgaben des Präsidenten und Fähigkeit, diese Pflichten in Abwesenheit des Präsidenten oder auf seine Weisung hin auszuüben,
  - Beteiligung als wesentlicher Bestandteil der Ratsleitung
  
- (3) Repräsentanten der unterschiedlichen Konfessionsfamilien der KEK (protestantisch, orthodox, anglikanisch) sollten für die Büros des Präsidenten und der zwei stellvertretenden Präsidenten der KEK gewählt werden. Eine unmittelbare Wiederwahl in dasselbe Amt ist nicht möglich.

**ARTIKEL 10****Leitung und Administration**

Ein Hauptgeschäftsführer und ein Sekretariat sind für die tägliche Administration der KEK zuständig.

**ARTIKEL 11****Hauptgeschäftsführer**

- (1) Der Hauptgeschäftsführer hat die Aufsicht über das Sekretariat der KEK, ist Leiter des gesamten Personals und agiert als Sekretär der Vollversammlung und des Verwaltungsrates. Der Hauptgeschäftsführer trägt den Titel „Generalsekretär“.
- (2) Die Funktionen des Hauptgeschäftsführers umfassen:
  - Umsetzung strategischer Ziele der KEK wie von der Vollversammlung vereinbart,
  - Sekretärsfunktion für den Verwaltungsrat und Teilnahme am KEK-Verwaltungsrat als nichtstimmberechtigtes Mitglied,
  - Sprecher der Organisation zu operativen Fragen im Einklang mit der Geschäftsordnung, die durch den Verwaltungsrat vereinbart wurde
- (3) Der Hauptgeschäftsführer wird vom Verwaltungsrat ernannt.
- (4) Der Hauptgeschäftsführer ist gegenüber dem Verwaltungsrat für seine Tätigkeit und für die Arbeit des Sekretariats rechenschaftspflichtig.
- (5) Die rechtsverbindliche Unterschrift für die KEK führt der Hauptgeschäftsführer gemeinsam mit einer der Personen, die vom Verwaltungsrat dazu ermächtigt sind. Der Hauptgeschäftsführer kann eine Person zur Unterschrift an seiner Stelle ermächtigen.

**ARTIKEL 12****Sekretariat**

- (1) Das Sekretariat ermöglicht die Interaktion zwischen den Mitgliedern der KEK, Partnerorganisationen und nationalen Kirchenräten. Es sollte die folgenden Kernfunktionen übernehmen:
  - Programmatische Entwicklung und Forschung,
  - Politisches Engagement

- (2) Das Sekretariatspersonal ist gegenüber dem Generalsekretär rechenschaftspflichtig. In den folgenden Bereichen sollte Funktionsunterstützung bereitgestellt werden:
- Kommunikation,
  - Administration,
  - Personal und Finanzen

Das Sekretariat kommt regelmäßig entsprechend der vom Verwaltungsrat vereinbarten Geschäftsordnung zusammen.

- (3) Das Personal ist für bestimmte Projekte verantwortlich, die vom Verwaltungsrat als notwendig für das Erreichen strategischer Ziele erachtet werden, die von der Vollversammlung festgelegt wurden.

### **ARTIKEL 13**

#### **Arbeitsweise**

- (1) Ressourcen der Mitglieder der KEK, Partnerorganisationen und nationalen Kirchenräte können beansprucht werden, um das Sekretariat auf operativer Ebene zu unterstützen. Das Personal leitet die Interaktion zwischen diesen Organen, sodass die Ergebnisse der Interaktionen erfasst, genutzt und in großem Umfang gemeinsam verwendet werden können.
- (2) Das Sekretariat muss seine Arbeitsmechanismen flexibel nutzen. Dazu können Sitzungen der Kirchenführer, Seminare, ökumenische Versammlungen, theologische Konferenzen, Workshops, Experten-Arbeitsgruppen, interaktive Online-Beratungen, Arbeitsgruppen, Dialogsitzungen usw. zählen.
- (3) Der Hauptgeschäftsführer kann bestimmte Projekte mit Zustimmung des Verwaltungsrates an andere kirchennahe Vereinigungen und Partnerorganisationen vergeben, die besser für diese Arbeit ausgestattet sind.

### **ARTIKEL 14**

#### **Haushalt und Konten**

- (1) Die KEK wird durch Mitgliedsbeiträge und Beiträge von Mitgliedern der KEK, von Partnerorganisationen und nationalen Kirchenräten sowie durch die Projektfinanzmitteln, Spenden oder Beihilfen Dritter finanziert.

- (2) Rechnungsjahr ist das Kalenderjahr.
- (3) Auf der Grundlage des von der Vollversammlung aufgestellten Finanzplans vereinbart der Verwaltungsrat den jährlichen Haushaltsplan sowie den Stellenplan des KEK-Sekretariats und setzt die Höhe der Beiträge fest, die von den einzelnen Mitgliedskirchen unter Berücksichtigung ihrer finanziellen Möglichkeiten erwartet werden.
- (4) Der Verwaltungsrat wählt einen Haushaltsausschuss und die Rechnungsprüfer. Er berät ihre jährlichen Berichte, bestätigt den Jahresabschluss und erteilt dem Hauptgeschäftsführer Entlastung.
- (5) Für ihre Verbindlichkeiten haftet die KEK ausschließlich mit ihrem eigenen Vermögen.

#### ARTIKEL 15

##### Auflösung und Liquidation

- (1) Die Auflösung der KEK kann vom Verwaltungsrat mit Zweidrittelmehrheit oder von einem Fünftel der Mitglieder der KEK beantragt werden. Sie bedarf der Zustimmung der Vollversammlung mit einer Zweidrittelmehrheit der abgegebenen Stimmen durch die Stimmberechtigten oder der schriftlichen Zustimmung von zwei Dritteln der Mitgliedskirchen und Mitglieder des Verwaltungsrates.
- (2) Wenn zwei Drittel der Mitgliedskirchen der Auflösung zustimmen, wird die Auflösung am Ende des aktuellen Finanzjahres wirksam. Wenn die Vollversammlung die Auflösung beschließt, so setzt sie auch den Zeitpunkt des Wirksamwerdens fest. Der Verwaltungsrat ist für die Abwicklungsregelungen verantwortlich.
- (3) Der Verwaltungsrat sorgt dafür, dass für den Fall der Auflösung der KEK eine kirchliche Organisation als Treuhänder für das Vermögen der KEK bestellt wird. Der Treuhänder ist dazu verpflichtet, bis zur Gründung einer neuen europäischen Kirchenkonferenz das Vermögen zu verwalten und seine Erträge nach Abzug der Kosten zugunsten der Konferenz Europäischer Kirchen zu verwenden. Wenn innerhalb von 20 Jahren nach der Auflösung der KEK keine neue Konferenz Europäischer Kirchen

gegründet worden ist, kann der Treuhänder das Vermögen für Zwecke verwenden, die den in der Präambel der Verfassung genannten Zielen entsprechen.

#### **ARTIKEL 16**

##### **Bezug auf belgisches Recht**

Für alle nicht in diesen Statuten behandelten Punkte bezieht sich die KEK auf Titel III des Gesetzes vom 27. Juni 1921.

#### **ARTIKEL 17**

##### **Sprachen, besondere Bestimmungen**

- (1) Offizielle Sprachen der KEK sind Englisch, Französisch, Deutsch und Russisch.
- (2) Die Änderung der Verfassung kann vom Verwaltungsrat mit Zweidrittelmehrheit oder von einem Fünftel der Mitglieder der KEK beantragt werden. Die Verabschiedung durch die Vollversammlung erfordert eine Zweidrittelmehrheit der anwesenden und stimmberechtigten Delegierten.

#### **ARTIKEL 18**

##### **Übergangsbestimmungen**

- (1) Diese Verfassung tritt mit ihrer Annahme durch die Vollversammlung der KEK in Kraft. Die laut dieser Verfassung erforderlichen Wahlen und Neustrukturierung müssen von der nächsten ordentlichen Vollversammlung durchgeführt werden, die spätestens 2017 stattfindet.
- (2) Bis dahin setzt das Zentralkomitee seine Arbeit als Verwaltungsrat wie in Artikel 8 der vorliegenden Verfassung beschrieben fort und hat die Aufgabe, die Übergangsregelungen umzusetzen.
- (3) Diese Verfassung ersetzt die Verfassung, die am 8. September 1992 von der Vollversammlung verabschiedet und zuletzt am 21. Juli 2009 geändert wurde, sowie die Ausführungsbestimmungen der Verfassung, die am 8. September 1992 von der Vollversammlung verabschiedet und zuletzt am 21. Juli 2009 geändert wurden.





TEIL ZWEI

# METHODISCHE ARBEITSWEISE

# Kapitel 5

## Geschichte der KEK aus Sicht der RWG und ihre strategische Kapazität

5.1 Verfügt die KEK über eine Erklärung zu ihrer Vision? Möglicherweise schon, aber ist sie auch bekannt? Wie sieht es mit einem Leitbild aus? Und mit einer Erklärung zu ihren Werten? Wenn diese drei Aussagen nicht klar formuliert wurden, oder wenn sie von der KEK zwar formuliert wurden, jedoch nicht zielgerichtet für die Arbeit der Organisation oder die Vermittlung der Arbeit gegenüber den Interessenvertretern eingesetzt werden, entgeht der KEK eines der einfachsten, aber effektivsten Führungs- und Strategieinstrumente überhaupt. Werden diese Aussagen in geeigneter Form und deutlich formuliert, können sie die Organisation bei der Realisierung der Zukunft leiten, die sie sich für die Gemeinschaft vorstellt, und für deren Dienst sie berufen wurde.

### **WELCHE ZUKUNFTSVISION HAT DIE KEK?**

5.2 Hat die KEK eine Vision für die Zukunft? Wenn ja, wie sieht sie aus, und bezieht sich die Vision auf Europa und/oder die größere ökumenische Bewegung? Wenn eine Erklärung zur Vision der KEK vorliegt, ist es die richtige Vision? Wie bekannt ist die Erklärung zur Vision der KEK beim KEK-Personal und den Mitgliedskirchen? Auf welche Weise wird die Vision der KEK artikuliert? Wer hat innerhalb der Organisation die Verantwortung für die Artikulation und Förderung der Vision?

5.3 In Absatz 1 der Präambel der Verfassung wird das Selbstverständnis der KEK beschrieben als *„eine ökumenische Gemeinschaft von Kirchen Europas, die den Herrn Jesus Christus gemäß der Heiligen Schrift als Gott und Heiland bekennen und darum gemeinsam zu erfüllen trachten, wozu sie berufen sind, zur Ehre Gottes, des Vaters, des Sohnes und des Heiligen Geistes.“* Während Absatz 1 der KEK ihre Glaubensgrundlage liefert, erklärt Absatz 2,

dass die KEK nach dem Zweiten Weltkrieg durch die Initiative von Kirchenführern zustande kam und das Ziel hatte, „den ihnen allen aufgetragenen Dienst der Versöhnung auszuführen“.

5.4 Vor dem Hintergrund eines geteilten Europa, das von gegenseitigem Misstrauen und Argwohn der Staaten geprägt war, wurde die KEK zu einem Medium, mit dessen Hilfe die Kirchen „gemeinsam den Weg eines wachsenden konziliaren Verständnisses beschreiten konnten“ und dadurch „gemeinsam zur Mission der Kirche, dem Schutz des Lebens und dem Wohl aller Menschen beitragen konnten“. Inwieweit die KEK die Träume ihrer Gründer realisiert hat, ist nicht der Schwerpunkt des vorliegenden Berichts. Es sei jedoch angemerkt, dass zu dieser Zeit weitere Organisationen mit ähnlichen Zielen wie etwa die Friedenskonferenz existierten.

5.5 Im Oktober 2004 legte eine Ad-hoc-Gruppe zur ökumenischen Rekonfiguration dem Zentralkomitee ein Papier mit dem Titel *Unser gemeinsamer Weg* vor. *Unser gemeinsamer Weg* wurde nach einer Sitzung des Zentralkomitees in Paralimni-Protaras (Zypern) im Oktober 2008 in die Organisationskultur der KEK aufgenommen. Das Ziel des Papiers *Unser gemeinsamer Weg* war die Klärung des Selbstverständnisses der KEK vor Beginn der strukturellen Rekonfiguration. Die Aufgabe bestand darin, eine Vision für die KEK zu formulieren, die auf dem Verständnis dessen basiert, „wer wir sind und wer wir zusammen sein möchten“.

5.6 *Unser gemeinsamer Weg* besteht aus drei Abschnitten, die als die drei Seiten eines dynamischen Dreiecks beschrieben wurden:

- Die erste Seite, *Unser gemeinsamer Glaube – die Grundlage für unsere gemeinsame Vision*, bestimmt das Fundament der KEK im Glauben und der Heiligen Schrift.
- Die zweite Seite, *Unsere Aufgabe als wachsende Kirchengemeinschaft*, bezieht sich auf das interne Wirken der KEK.
- Die Dritte Seite *Unsere Aufgabe als Kirchen in Europa*, betrachtet das externe Umfeld der KEK und die Probleme, die gelöst werden müssen.

5.7 *Unser gemeinsamer Weg* ist zwar hilfreich für das Verständnis der Mission der KEK, bietet der KEK jedoch keine Perspektive darauf, wie die Organisation gern sein würde oder wie ihrer Ansicht nach die Welt sein sollte, zu deren Dienst sie berufen ist. Dass die Grenzen zwischen Vision und Mission verschwimmen, zeigt das

Verständnis der *Ad-Hoc-Gruppe*, dass „*die folgende Vision unseres gemeinsamen Weges die zentralen Arbeitsbereiche der KEK aufgreift*“. Demzufolge muss die Vision der KEK durch die vorhandene Arbeit gestaltet werden.

5.8 *Unser gemeinsamer Weg* bot der KEK eine durchdachte mathematische Gleichung: „*Soll die KEK auf ein Problem eingehen, müssen die Beziehungen der drei Ecken des Dreiecks berücksichtigt und die Auswirkungen eines Abschnitts auf die anderen zwei geklärt werden.*“ Es gibt keinen Hinweis darauf, dass berücksichtigt werden muss, wie die ausgeführte Arbeit helfen kann, die Vision umzusetzen.

5.9 Die Verwendung des Ausdrucks *Unser gemeinsamer Weg* signalisierte eine gemeinsame Reise der Mitgliedskirchen und der KEK. Unter *Unser gemeinsamer Glaube – Die Basis für unsere gemeinsame Vision* wurde vieles dessen erneut ausgesprochen, was bereits in der Präambel der KEK-Verfassung zu lesen ist, darunter die Ursprünge der KEK als brückenschlagende Organisation und die Ergebnisse, die durch eine gemeinsame Reise erreicht werden können. Was dagegen nicht deutlich dargestellt wurde, war das Ziel der Reise, nur die „*beständige Hoffnung, dass wir, indem wir uns gegenseitig zuhören, Freude und Leid teilen und neue Wege des Zeugnisses und des Dienstes finden, gemeinsam lernen und uns bereichern.*“

5.10 Wenn weder die Verfassung noch *Unser gemeinsamer Weg* der KEK eine eindeutige und schlüssige Vision der Zukunft vorgibt, woher kommt dann die Inspiration? Wie erklärt die KEK, sich selbst, ihren Mitgliedskirchen und ihren externen Adressaten, wie wichtig ihre Arbeit ist?

5.11 *Unser gemeinsamer Weg* weist darauf hin, dass die „Vision“ in der Verantwortung der Vollversammlung liegt. In dem Dokument wird festgestellt, dass „*es (d. h. das Zentralkomitee) bei seiner Entscheidungsfindung und seinen Empfehlungen der übergreifenden Vision und den Prioritäten für die Arbeit der KEK, die durch die Vollversammlung unterstützt werden, treu bleibt*“. Bei der Beschreibung der Aufgaben der Vollversammlung wird jedoch nur auf die Rolle der Vollversammlung beim Festlegen der Prioritäten verwiesen. Die fehlende Klarheit an dieser Stelle ist nicht hilfreich, da sie suggeriert, dass die Vision der KEK sich von Vollversammlung zu Vollversammlung ändern kann, statt während der Existenz der

Organisation gleich zu bleiben. Wenn die Verantwortung für die Vision bei der Vollversammlung liegt, was lernen wir dann von der 13. KEK-Vollversammlung?

5.12 Die Zukunftskonferenz von Lyon vom 10. bis 12. September 2008 war eine günstige Gelegenheit für die KEK, um mit ihren Mitgliedskirchen zusammen über die Vergangenheit nachzudenken, die Gegenwart zu analysieren und eine Vision für die ökumenische Zukunft Europas sowie den Kontext zu erarbeiten, in dem die KEK 2029 agieren möchte. Der daraus entstandene Bericht deutet darauf hin, dass die Teilnehmer Schwierigkeiten hatten, ihr Hauptziel zu erfüllen, und zwar die Ausstattung der KEK mit einer gemeinsamen Zukunftsvision. Der Bericht kommt zu dem Schluss:

*„Mit dieser Konferenz hat die KEK die Reflexion über die Zukunft eröffnet, die viele auf lokaler Ebene planen. Viele der Visionen in Lyon sahen die KEK 2029 als eine sehr bekannte Kirchenorganisation, die die Menschen in Europa mit gemeinsamen Zielen und ohne trennende Einschränkungen zusammenbringt. Die KEK wäre stärker, wenn wir uns weniger auf unsere Unterschiede und mehr auf das konzentrieren würden, was uns eint. Wenn wir irgendwann „Ökumenismus“ in einem einzigen Satz definieren können, werden wir auch wissen, welche Rolle die KEK übernimmt.“*

5.13 Es ist bemerkenswert, dass im Bericht die Aussage von Dekanin Margarethe Isberg enthalten ist. Die stellvertretende Präsidentin bemerkt:

*„Die spannendste Aufgabe war die Erarbeitung einer Vision für die KEK. Dabei haben wir es geschafft, unsere unterschiedlichen Perspektiven auf unterschiedliche Art und Weise auszudrücken. Dann ließ die Energie nach. Wir sollten Ziele formulieren, die zum Erreichen der Vision führen sollten. Die Schwierigkeit lag darin, den Weg und die Ziele hin zu einer Vision zu finden, da wir alle unterschiedliche Visionen im Sinn hatten. Ohne eine gemeinsame Vision lässt sich keine gemeinsame Arbeitsweise finden.“*

5.14 Die Zukunftskonferenz hat weniger gezeigt, dass eine Vision fehlt, sondern dass Visionen, die Mitgliedskirchen von der KEK und dem Ökumenismus in Europa haben, konkurrieren und manchmal auch unvereinbar sind. Auf der 13. Vollversammlung wurde erkannt, dass die KEK eindeutige strategische Ziele benötigt. Es gab jedoch keine Lösung der *apriorischen*, aber grundsätzlichen Frage nach einer übergreifenden Vision für die KEK.

5.15 Faktisch wird die Inspiration für einen großen Teil der Arbeit der KEK dem Ermessen der KEK-Kommissionen überlassen, wobei diese sich stark auf die *Charta Oecumenica* stützen. Der Unternehmergeist der Kommissionen sollte gelobt werden: Sie haben zumindest versucht, eine langfristige Betrachtung der Gründe dafür zu bieten, warum ihre Arbeit wichtig ist. Das Fehlen eines gemeinsamen Bezugspunkts bleibt problematisch. Es sorgt dafür, dass innerhalb der Organisation unterschiedliche und auseinanderlaufende Visionen entwickelt werden, die den Zusammenhalt der gesamten Organisation bedrohen. Daraus entstehen verschiedene inoffizielle Erklärungen zu Visionen, die nahelegen, dass die KEK nicht eine Organisation ist, sondern aus vier Organisationen besteht (KEK und die drei Kommissionen).

5.16 Die Unfähigkeit, die Unterschiede zwischen der KEK und ihren Mitgliedskirchen sowie zwischen der KEK und den Kommissionen abzustimmen, ist ein Zeichen für die grundlegende Identitätskrise der KEK in Bezug auf ihre Metageschichte.

### **VERFÜGT DIE KEK ÜBER EIN LEITBILD?**

5.17 Hat die KEK ein Leitbild, das erklärt, warum sie existiert und was sie hofft, in der Zukunft zu erreichen?

5.18 In Artikel 1.1 der KEK-Verfassung heißt es: „*dass die Konferenz zur Erfüllung der Ziele, die in der Präambel dargestellt werden*“, zahlreiche Funktionen ausüben wird. Die Präambel, auf die hier Bezug genommen wird, enthält eine Auswahl an Zielen, die als grundlegendes Leitbild angesehen werden könnten. Die KEK definiert sich selbst als Gemeinschaft von Kirchen in Europa. Die Verfassung legt fest, dass die KEK von ihren Mitgliedskirchen als unterstützende Plattform gegründet wurde, um:

- ihre gemeinsame Berufung zur Ehre Gottes, des Vaters, des Sohnes und des Heiligen Geistes zusammen zu erfüllen,
- den ihnen allen aufgetragenen Dienst der Versöhnung auszuüben,
- gemeinsam den Weg eines wachsenden konziliären Verständnisses zu beschreiten, auf den sie sich begeben haben,
- in der Gemeinschaft (Koinonia) des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe zu wachsen,
- gemeinsam ihren Beitrag zur Mission der Kirche, zum Schutz des Lebens und für das Wohl aller Menschen zu leisten,
- den Kirchen Europas zu helfen, ihr geistliches Leben zu erneuern, ihr gemeinsames Zeugnis und ihren gemeinsamen Dienst zu stär-

ken sowie die Einheit der Kirche und den Frieden in der Welt zu fördern

5.19 Während ihrer Sitzung in Berlin im Februar 2010 stellte die RWG jedoch fest, dass die KEK-Direktoren auf die Frage zur Mission der KEK durch Bezugnahme auf das Papier *Unser gemeinsamer Weg* antworteten. Aus dieser Perspektive gesehen, besteht die KEK, um:

- die Gemeinschaft der Kirchen In Europa zu bewahren und zu vertiefen, indem sie als Brückenorganisation zwischen Kirchen in verschiedenen Teilen Europas agiert,
- es den Mitgliedskirchen zu ermöglichen, von einem gegenseitigen geistigen Wachstum zu profitieren, das durch gemeinsames Lernen, Zuhören und die gemeinsame Verwendung von Ressourcen entsteht,
- für den biblischen Aufruf, Fremde willkommen zu heißen zu stehen und dabei die Diskriminierung einzelner Personen und Gruppen wegen Rassenungerechtigkeit zu überwinden,
- den Mitgliedskirchen dabei zu helfen, ein gemeinsames Verständnis der christlichen Werte in Gesellschaft und Politik zu entwickeln,
- sowohl eine Plattform für europäische Kirchen als auch ein Instrument zu sein, über das die Stimmen der europäischen Kirchen innerhalb der europäischen Gemeinschaften und der europäischen politischen Organisationen gehört werden können

5.20 Statt *Unseren gemeinsamen Weg* als Bezugspunkt zu nutzen, schloss der Bericht der *Weisungsgruppe* der Vollversammlung von Lyon mit folgenden übergreifenden Bekräftigungen:

- Wir glauben, dass die KEK ein Forum für gemeinsames Lernen und ökumenische Bildung ist, für das Bauen von Brücken und für die Stärkung der Beziehungen zwischen den Kirchen und für ein gemeinsames Zeugnis.
- Wir glauben, dass die KEK die gemeinsame Stimme der Mitgliedskirchen in Europa und ein ökumenisches Instrument für die Zusammenarbeit mit den europäischen Institutionen ist.
- Wir glauben, dass die KEK eine Plattform für den Dialog mit anderen christlichen Kirchen und anderen Glaubensgemeinschaften ist.
- Wir glauben, dass die KEK eine Gemeinschaft ist, die in Vielfalt mit Migranten, Flüchtlingen und ethnischen Minderheiten zusammenlebt.

5.21 Es besteht ganz klar eine breite Übereinstimmung der Zielsetzungen zwischen diesen Dokumenten, die vielversprechend ist. Die Vielfalt der sich überschneidenden Dokumente ist jedoch verwirrend. Sie sind ein Beleg dafür, dass die Organisation versucht, ihre Mission zu bestimmen und neu zu definieren, obwohl sie erst eine Vision für die Zukunft festsetzen muss.

5.22 Völlig unklar ist jedoch, welche Zugkraft diese Überlegungen für das interne Dasein der KEK, ihre Kommissionen und die Beziehung zwischen KEK und ihren Mitgliedskirchen haben. Kein Votum einer Mitgliedskirche zur Beratung während der Vollversammlung in Lyon bezog sich auf *Unseren gemeinsamen Weg*. Die KEK-Website hebt die übergreifenden Bekräftigungen der Vollversammlung von Lyon nicht speziell hervor. 2010 sah das Zentralkomitee über die Überlegungen der Vollversammlung von Lyon hinweg, indem es zu dem Schluss kam, die Mission der KEK wäre:

- eine Plattform des Austauschs und der Kommunikation für ihre Mitgliedskirchen zu sichern,
- eine Stimme für kleine/Minderheitskirchen zu sein,
- das Zeugnis und der Dienst mit, von und durch Kirchen,
- die Unterstützung von Dialog und Theologie

5.23 Dies deutet auf eine fehlende Verbindung zwischen der KEK, den Kommissionen und den Mitgliedskirchen hin. Es ist ein Zeichen für die Trennung zwischen den KEK-Führungsinstrumenten, und zwar dem Zentralkomitee und der Vollversammlung. Der einzig durchgängige Bezugspunkt in diesem Wirrwarr sind die Mandate der Kommissionen, und selbst hier regte der Bericht der Weisungsgruppe der Vollversammlung von Lyon an, dass *„die Arbeit der Kommissionen insgesamt die wesentlichen politischen Linien wiedergeben muss und im Einklang mit den strategischen Zielen stehen muss, für die die KEK steht“*.

5.24 Das Problem besteht nicht darin, dass die Kommissionsmandate den übergeordneten Zielen der KEK wie in den verschiedenen KEK-Dokumenten festgelegt widersprechen. Das ist ganz offensichtlich nicht der Fall. Das Problem ist eher, dass die Mandate aufgrund ihrer Ausprägung und Konsistenz zu eigenständigen inoffiziellen Leitbildern geworden sind. Die Mandate der Kommissionen sind schlüssiger und durchdachter als alles, was die KEK als Organisation ansonsten zu bieten hat. In dieser Hinsicht ist die Beobachtung des



Berichts der Weisungsgruppe der Vollversammlung von Lyon, dass „die KEK für viele Menschen in Europa für die Arbeit der KKG und KKME stand und steht“ ein zweischneidiges Schwert.

### **WELCHE ORGANISATORISCHEN WERTE PRÄGEN DIE KEK?**

5.25 Hat die KEK eine Erklärung zu ihren Werten, die hilft, das tatsächliche an das gewünschte Verhalten anzupassen? Wenn dies der Fall ist, durch welches Verfahren wurde sie entwickelt und welche Rolle spielt sie dabei zu bestimmen, wie die Organisation sich intern und extern verhält?

5.26 Die RWG sondierte mit den KEK-Direktoren die Wertefrage, als sie sich im Februar 2010 in Berlin trafen.

- Der Direktor der KKG regte an, dass die Werte, die das externe Verhalten der KEK bestimmen, Einigkeit, Gerechtigkeit und Solidarität seien, und dass die Werte intern Transparenz, Verantwortlichkeit und Subsidiarität seien.
- Der Direktor der KiD führte Werte wie Liebe, Glaube und Hoffnung an.
- Der Direktor der KKME wies darauf hin, dass die Menschenwürde der überspannende Wert sei, der die Arbeit der KEK bestimmt.

5.27 Schon eine oberflächliche Prüfung der KEK-Dokumentation sowie der Eingaben der Mitgliedskirchen zur Vollversammlung von Lyon liefern eine umfangreichere Liste als die der Direktoren. Auch wenn Einigkeit zwischen den Parteien besteht, dass ein bestimmter Wert wichtig ist, ist es keineswegs sicher, dass ein gemeinsames Verständnis über die Bedeutung des Werts und seinen Einfluss auf die KEK existiert.

5.28 Der Entwurf des Arbeitsprogramms, der der Vollversammlung von Lyon durch die KEK-KKG vorgelegt wurde, bezieht sich beispielsweise auf die Bedeutung der Subsidiarität als Wert oder Leitsatz für die Prägung der Arbeit der KEK. Mehrere Kirchen haben in ihren Eingaben zur Beratung in Lyon empfohlen, dass weitere Anstrengungen unternommen werden sollen, die Bedeutung von Subsidiarität als Organisationsgrundsatz oder Wert für die KEK klar darzulegen.

5.29 Die Weisungsgruppe der Vollversammlung von Lyon nahm den Begriff „Subsidiarität“ in einen frühen Entwurf für die Vollversammlung auf. Die Delegierten konnten sich jedoch nicht

darauf einigen, ob im Abschlussbericht darauf Bezug genommen werden sollte. Der Abschlussbericht legt deshalb dar, was Subsidiarität bedeuten könnte, auch wenn sie nicht so bezeichnet wird. Diese Tatsache veranschaulicht, dass die Werte und Leitlinien der KEK infrage gestellt werden und der Prozess, durch den eine Einigung erzielt werden könnte, politisiert ist. Wenn auf Werte verwiesen wird, sind diese kaum definiert. Wenn sie definiert sind, werden sie selten konsistent angewendet.

### HAT DIE KEK STRATEGISCHE ZIELE?

5.30 Verfügt die KEK über eine eindeutige Absichtserklärung, in der dargelegt wird, welche Ziele ihrer Meinung nach zwischen den Vollversammlungen erreicht werden müssen?

5.31 Die Vollversammlung ist das höchste Entscheidungsgremium der KEK und für die Festlegung der Gesamtausrichtung der Konferenz verantwortlich. Die Analyse der Überlegungen der Vollversammlung von Lyon hilft dabei zu verstehen, wie die KEK sich diesem Bereich ihrer strategischen Planung annähert. Zwei Dokumente sind besonders wichtig: erstens der offizielle Bericht zur Vollversammlung von Lyon, *Zu einer Hoffnung in Christus berufen: Von Trondheim nach Lyon*, zweitens der *Strategiereferenzbericht* der Vollversammlung.

5.32 *Zu einer Hoffnung in Christus berufen* besteht aus fünf Abschnitten: dem Bericht des Generalsekretärs, dem Bericht der KiD, dem Bericht der KKG, dem Bericht der KKME sowie einem Bericht zu den Finanz- und Personalressourcen. Die Berichte sind umfangreich und informativ. Beim Lesen des Berichts fällt es jedoch sehr schwer, die strategischen Ziele auszumachen, die mit der Arbeit realisiert werden sollten. Das bedeutet nicht, dass die Arbeit nicht wichtig ist, sondern dass es schwierig ist, die Zusammenhänge zu erkennen. Dadurch können die Mitgliedskirchen nur schwer genau bestimmen, welche Ergebnisse in der Praxis erzielt wurden.

5.33 Abschnitt 13 des Berichts des Generalsekretärs, *Wohin KEK?* behandelt, was die kommenden Jahre für die ökumenische Bewegung im Allgemeinen und die KEK im Speziellen bringen könnten. Dieser Bericht hebt die wachsenden Spannungen zwischen den KEK-Mitgliedskirchen, eine Verschlechterung der Haltung des Vatikans gegenüber dem Ökumenismus und die veränderte politische Landschaft in Europa hervor. Vor diesem Hintergrund

wirft der Generalsekretär fünf Fragen auf, auf die seiner Meinung nach eingegangen werden musste:

- Wie weit kann sich das ökumenische Zelt in Europa aufspannen?
- Was muss die KEK aus dem Wachstum der ökumenischen Bewegungen innerhalb Europas lernen?
- Wie können wir den Wert der Mitgliedschaft in der KEK positiv vermitteln?
- Wie kann die KEK weiter effektiv auf die Fragen antworten, die Europa in den kommenden Jahren prägen werden?
- Wie kann die KEK sich selbst in einem größeren Kontext sehen?

5.34 Der schriftliche Bericht des Generalsekretärs zur Vollversammlung in Lyon kommt einer Situationsanalyse des internen und externen Umfelds der KEK, ihrer Stärken und Schwächen sowie ihrer Chancen und Gefahren am nächsten. Diese Analyse ging in der Folge verloren, da der vorausschauende Bericht des Generalsekretärs im Konflikt mit den rückwärtsgerichteten Berichten der Kommissionen stand.

5.35 Der *Strategiereferenzbericht* der Vollversammlung wurde als Angebot strategischer Rahmenbedingungen präsentiert, welches politische Linien enthielt, die dem Zentralkomitee bei der Vereinbarung künftiger Ziele helfen sollten. Dieser Bericht rückte deshalb von früheren Vollversammlungen ab, indem er keine ausführliche Liste spezieller Arbeitsvorgänge vorgab. Auf Grundlage dieser Methodik vereinbarte die Vollversammlung, dass *„die folgenden übergeordneten Themen zusammen mit einer Politik in den kommenden Jahren gestaltet werden sollen: Vertrauen und Engagement, Dialog und Stärkung der Beziehungen, Stimmigkeit und Sichtbarkeit, Zeugnis und Verantwortung“*. Für jedes dieser Themen versuchte die Vollversammlung eine Mischung aus ergänzenden Empfehlungen und hinführenden Zielen anzuführen, die sich bei genauerer Betrachtung nicht alle ergänzten. Dieser Bericht gab keine Antworten auf die strategischen Fragen, die der Generalsekretär aufgeworfen hatte.

5.36 Es ist nicht klar, welchen Einfluss dieser Bericht oder die Vollversammlung insgesamt auf die anschließenden strategischen Überlegungen der KEK hatten. Das Zentralkomitee verabschiedete im September 2010 ein Arbeitsprogramm und einen Etat für 2011. Dabei wurde auf die folgenden vier strategischen Ziele Bezug

genommen, die größtenteils die vorhandenen Kommissionsmandate widerspiegeln:

- Förderung der Einigkeit der Kirchen in Theologie, Mission und Zeugnis (Auseinandersetzung mit der Mission der Kirchen),
- Repräsentation der gemeinsamen Stimme der Kirchen gegenüber den europäischen Institutionen,
- Förderung integrativer Gemeinschaften, die den Fremden willkommen heißen,
- Unterstützung der Kohärenz und strategischen Ziele innerhalb der gesamten KEK

5.37 Alle diese Punkte deuten an, dass die KEK besser in der Lage sein wird, ihre Arbeit zu organisieren, wenn weniger Ziele verfolgt werden. Weniger klar ersichtlich ist, in welchem Maße die Gespräche der KEK-Entscheidungsgremien konsistent verlaufen und wo die Verantwortung bei der KEK für die Aufstellung und Vereinbarung strategischer Ziele bleibt.

5.38 Es fehlt jeglicher Hinweis darauf, wie ein Erfolg aussehen könnte. Dies ist wichtig, wenn die KEK die Erwartungen ihrer Mitgliedskirchen erfüllen soll. Sie muss nachweisen können, dass sie die ihr überlassenen Ressourcen effektiv einsetzt. Die KEK muss zeigen, dass sie messbare und vorteilhafte Ergebnisse für die Gemeinschaft erzielt, zu deren Dienst sie berufen wurde.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

5.39 Was sagt die vorangegangene Analyse über das Verständnis und die Vorgehensweise der KEK in Bezug auf strategisches Denken und Planen aus?

5.40 *Unser gemeinsamer Weg*, die *Zukunftskonferenz* und die Überlegungen der Vollversammlung von Lyon weisen alle darauf hin, dass die Organisation Schwierigkeiten hat, strategisch zu denken. Die KEK weiß, dass sie sich nach Ende des Kalten Krieges selbst neu definieren muss, hat sich jedoch schwer daran getan, einen kohärenten und überzeugenden Plan zu entwickeln, der sie voranbringt und Fragen zu ihrer Mission und ihren Werten und den von ihr angestrebten Zielen beantwortet. In einer Welt, die sich schnell verändert, ist der Verlust der institutionellen Kapazität der KEK und einer Kultur des strategischen Denkens besorgniserregend.

5.41 Die Kommissionen scheinen ihre Vision, Mission und Werte besser zu verstehen als die Organisation insgesamt es kann. Es trifft jedoch möglicherweise auch zu, dass dieses Verständnis sich stärker auf die Formung der Identität der Kommissionen gegenüber der KEK selbst auswirkt als tatsächlich ihre Arbeit zu prägen. Die drei Kommissionen haben der Vollversammlung von Lyon eine umfangreiche Liste der Arbeitsbereiche vorgelegt. Dies zeigt deutlich, dass sie Schwierigkeiten haben, bei der Festlegung der Prioritäten für die Umsetzung ihrer eigenen Programme strategisch zu denken.

5.42 Mehrere Gründe helfen, diese Sachlage zu erklären. Dazu zählt das veränderte externe Umfeld, in dem sich die KEK 60 Jahre nach ihrer Gründung wiederfindet. Auch das interne Umfeld hat sich nach dem Beitritt weiterer Kirchen und der versuchten Integration von KKG und KKME verändert. Die Veränderungen im internen und externen Umfeld der KEK sorgen gleichzeitig dafür, dass es wichtiger, aber auch schwieriger wird, eine Einigung darüber zu erzielen, warum die KEK existiert.

5.43 Die Situation wurde auch nicht dadurch verbessert, dass sich die KEK erst langsam bewusst wurde, wie wichtig eine strategische Planung ist und was sie in der Praxis beinhaltet. Die KEK verwechselt Strategie allzu oft mit Politik. Strategie ist nicht gleichzusetzen mit Politik. Sie ist das Mittel zu ihrer Durchführung. Politik ohne eine Strategie ist größtenteils ein Blindflug.

5.44 Die KEK benötigt eine Strategie, um ihren Einflussbereich zu erweitern, um ihre Präsenz in Europa und der größeren ökumenischen Bewegung beizubehalten und um sicherzustellen, dass sie die Anforderungen ihrer Mitgliedskirchen erfüllen kann. Es reicht nicht aus, Angelegenheiten kurzfristig und spontan zu regeln. Es sollte gesichert sein, was die KEK versucht, als Organisation oder Gemeinschaft von Kirchen langfristig zu erreichen.

5.45 Zu häufig führt die Unfähigkeit der KEK, die Begriffe „Vision“, „Mission“ und „Werte“ eindeutig zu erklären dazu, dass die Grenzen zwischen den Kategorien sich auflösen. Dadurch wird die Nützlichkeit des Prozesses untergraben, weil es zu einer zusätzlichen Verwirrung kommt. Zwischen den Gremien besteht eine unnötige institutionelle Unsicherheit darüber, wer für die Leitung des Prozesses zuständig ist. Dies verstärkt die institutionellen Spannungen innerhalb der KEK und führt zu einer Vielzahl unter-

einander unverbundener Aussagen, die meistens eine beschränkte Gültigkeit haben.

5.46 Nachhaltiges strategisches Denken ist in der KEK kaum erkennbar. Auch fehlt ein eindeutiger Mechanismus für Analysen und Einschätzungen. Dadurch entsteht eine Kultur, in der statt langfristiger Planung nur kurzfristig Feuer gelöscht werden. Es entsteht der Eindruck einer Organisation, die es gerade so schafft, sich durchzuschlagen, und von einer Krise in die nächste taumelt. Die Unfähigkeit zum strategischen Denken in der KEK erschwert es denjenigen, die sie leiten und verwalten sollen, sie vorwärts zu lenken – oder macht es ihnen gar unmöglich. Wenn die KEK diese strategischen Defizite nicht beheben kann, ist ihre Zukunft unsicher. Die KEK hat eindeutig nur eine Wahl: reformieren oder aufgeben.

# Kapitel 6

## Bewertung bestehender Governance- und Managementstrukturen sowie -prozesse durch die RWG

6.1 Sind die aktuellen Maßnahmen kohärent und fundiert genug, um die KEK bei der Bereitstellung des neuen, von der RWG vorgeschlagenen Strategierahmens effektiv zu unterstützen?

### **BESTEHENDE GOVERNANCE- UND MANAGEMENTSTRATEGIEN DER KEK**

6.2 Dieser Abschnitt beschreibt die Governance- und Managementstrukturen der KEK sowie ihre materielle und juristische Ausrichtung. Die Informationen entstammen dem 2008 vom Zentralkomitee verabschiedeten Bericht *The Structure of the Conference of European Churches* (Struktur der Konferenz Europäischer Kirchen).

#### **Governance-Struktur**

6.3 Die KEK verfügt über eine Vollversammlung, die sich aus Vertretern aller Mitgliedskirchen sowie assoziierten Mitgliedern zusammensetzt. Sie tritt alle sechs Jahre zusammen. Die Vollversammlung ist das oberste Organ der KEK. Sie ist dafür zuständig, Prioritäten für die Arbeit der KEK zu formulieren und einen allgemeinen Finanzrahmen für den Zeitraum bis zur nächsten Vollversammlung zu erstellen. Die Vollversammlung greift ein bestimmtes Thema auf, das vom Zentralkomitee ausgewählt wurde, gibt diesbezüglich Erklärungen ab und verabschiedet Empfehlungen. Sie stellt außerdem einen Raum zur Verfügung, in dem die Mitgliedskirchen füreinander und für die gesamte Menschheit beten können.

6.4 In der Zeit zwischen den Tagungen der Vollversammlung findet einmal im Jahr eine Sitzung des Zentralkomitees statt, das sich

aus bis zu 40 Mitgliedern der Vollversammlung zusammensetzt und Entscheidungen in Einklang mit ihrer globalen Vision und den speziellen, von ihr vereinbarten Zielen trifft. Gleichzeitig befasst sich die Vollversammlung mit neuen ökumenischen und politischen Entwicklungen in Europa und anderen Teilen der Welt.

6.5 Das Zentralkomitee hat das Recht, im Namen der KEK öffentliche Stellungnahmen zu Aspekten abzugeben, die für die Arbeit der Organisation von Interesse und Bedeutung sind. Außerdem ist es für die Beaufsichtigung der Angelegenheiten der KEK und die Ausübung der Governance zwischen den jeweiligen Tagungen der Vollversammlungen zuständig.

6.6 Im Zuge seiner Zuständigkeiten genehmigt das Zentralkomitee die Arbeitsprioritäten der Kommissionen entsprechend den Festlegungen in ihrem Arbeitsprogramm und wird im Anschluss daran über die Fortschrittsberichte auf dem Laufenden gehalten. Das Zentralkomitee genehmigt auf Empfehlung des Haushaltsausschusses das Budget der KEK und legt die Höhe der finanziellen Beiträge der KEK-Mitgliedskirchen fest.

6.7 Das Zentralkomitee ist für Stellenbesetzungen zuständig und ernennt einen Personalausschuss, der es bei dieser Aufgabe unterstützt. Darüber hinaus ist es für die Wahl des Generalsekretärs, die Ernennung des Assoziierten Generalsekretärs und die Wahl der Direktoren der KEK-Kommissionen verantwortlich.

6.8 Unterstützt wird das Zentralkomitee von einem Präsidium, das sich aus dem Präsidenten und dem stellvertretenden Präsidenten der KEK sowie zusätzlichen Mitgliedern des Zentralkomitees zusammensetzt. Das Präsidium tagt etwa sechs Monate nach jeder Sitzung des Zentralkomitees.

6.9 Das Präsidium prüft die vom aktuellen Zentralkomitee getroffenen Entscheidungen und bereitet die vom nächsten Zentralkomitee zu treffenden Entscheidungen vor. Darüber hinaus nimmt es Zwischenberichte der Kommissionen sowie einen Interimsfinanzbericht vom Haushaltsausschuss entgegen. Das Präsidium beschließt die Neuernennung sämtlicher Referenten auf der Grundlage von Empfehlungen des jeweils dafür einberufenen Nominierungsausschusses.



6.10 Die KEK hat drei Repräsentanten: einen Präsidenten und zwei stellvertretende Präsidenten. Sie werden vom Zentralkomitee gewählt und leiten die Sitzungen des Präsidiums. Diese vertreten gemeinsam mit dem Generalsekretär die KEK gegenüber ihrer Anhängerschaft sowie gegenüber Partnerorganisationen und der breiten Öffentlichkeit.

6.11 Die Ausführung der Arbeit der KEK erfolgt durch ihre Kommissionen und das Generalsekretariat. Im Grunde verfügt die KEK noch über zwei Kommissionen, da die KKME ihre Integration mit der KEK aufgrund der Gründung der RWG ruhen lässt. Obwohl jede Kommission über ein Mandat verfügt, das von der Vollversammlung geändert werden kann, legt die Vollversammlung Arbeitsprioritäten für die gesamte KEK fest und bestimmt ihrerseits die Prioritäten für das Arbeitsprogramm der Kommissionen.

6.12 Jede Kommission muss im Rahmen ihres Mandats und ihrer von der Vollversammlung festgelegten Prioritäten ein langfristiges Arbeitsprogramm erstellen und es anschließend dem Zentralkomitee zur Genehmigung vorlegen. Die Kommissionen sind demzufolge dem Zentralkomitee gegenüber rechenschaftspflichtig.

6.13 Sie verfügen über eigene Governance-Strukturen. Jede Kommission hat einen Exekutivausschuss, der ihre Arbeit beaufsichtigt. Diese Ausschüsse tagen ein- bis dreimal Mal pro Jahr.

6.14 Der Exekutivausschuss der KiD wird vom Zentralkomitee aus einer Liste von Namen besetzt, die von den Mitgliedskirchen eingereicht werden. Das Leitungsgremium Kirche und Gesellschaft wird von der Vollversammlung der Kommission gewählt. Das Leitungsgremium Kirche und Gesellschaft setzt sich aus vom Zentralkomitee ernannten Vertretern zusammen und wird aus einer Liste von Namen besetzt, die von den Mitgliedskirchen eingereicht werden. Der Exekutivausschuss der KKME wird von der KKME-Vollversammlung ernannt, die sich aus ihren Mitgliedsorganisationen zusammensetzt.

6.15 Neben den Kommissionen verfügt die KEK noch über einen Haushaltsausschuss, einen Personalausschuss, einen Nominierungsausschuss und weitere Beratergruppen wie beispielsweise die Beratergruppe Kommunikation. Diese Gremien werden vom Zentralkomitee ernannt und sind ihm gegenüber auf

jährlicher Basis rechenschaftspflichtig. Darüber hinaus existierende Netzwerke wie ECEN (European Christian Environmental Network, Europäisches Christliches Umweltnetz) und CALL (Church Action on Labour and Life) sind an die KEK angeschlossen, verfügen jedoch über eigene Management- und Governance-Strukturen.

### **Managementstruktur**

6.16 Für die Leitung der KEK sind der Generalsekretär, der Assoziierte Generalsekretär und die Direktoren der Kommissionen zuständig.

6.17 Der Generalsekretär hat die Rolle des Hauptgeschäftsführers der Organisation inne. Er vertritt die KEK gemeinsam mit den Repräsentanten gegenüber ihrer Partnerorganisation sowie gegenüber der breiten Öffentlichkeit. Der Generalsekretär fungiert als Bindeglied zwischen den verwaltenden Organen der KEK und ihrer Managementstruktur.

6.18 Er trägt eine besondere Verantwortung für die Förderung der Gesamtentwicklung der Organisation und die Realisierung ihrer Vision. Der Generalsekretär arbeitet in enger Abstimmung mit den Mitgliedern des Leitenden Management-Teams zusammen, um die Implementierung der Arbeitsprogramme innerhalb der KEK entsprechend den Vorgaben ihrer verwaltenden Organe sicherzustellen. Hierbei übernimmt der Generalsekretär die Rolle eines Linienmanagers für die Direktoren der Kommission und die Referenten des Generalsekretariats.

6.19 Der Assoziierte Generalsekretär wird vom Zentralkomitee aus dem Kreis der Direktoren der KEK-Kommissionen ernannt. Unter der Leitung des Generalsekretärs übernimmt der Assoziierte Generalsekretär bestimmte, das Management und die strategische Entwicklung der KEK betreffende Aufgaben im Umfeld des Leitenden Management-Teams.

6.20 Die Direktoren der KEK-Kommissionen werden vom Zentralkomitee gewählt. Sie fungieren als Hauptgeschäftsführer ihrer jeweiligen Kommission und sind für deren Mitarbeiter sowie für ihr Gesamtmanagement zuständig. Außerdem verantworten sie die Implementierung der ihnen von den verwaltenden Organen ihrer Kommission und der KEK als Ganzem zugewiesenen

Arbeitsprogramme. Die Direktoren der Kommissionen erstellen gemeinsam mit dem Finanzsekretär ein Budget für ihre jeweilige Kommission und achten darauf, dass sich die Ausgaben im Rahmen der verabschiedeten Finanzplanung bewegen.

6.21 Sie vertreten mit den zuständigen Repräsentanten ihre Kommission gegenüber ihren Mitgliedern und der breiten Öffentlichkeit. Die Direktoren der Kommissionen können in Abstimmung mit dem Generalsekretär öffentliche Stellungnahmen zu Themen abgeben, die in ihren Aufgabenbereich fallen. Als Mitglieder des Leitenden Management-Teams tragen sie gemeinsam die Verantwortung für die Weiterentwicklung und die übergreifende Vision der KEK sowie ihrer jeweiligen Kommissionen.

6.22 Das Leitende Management-Team setzt sich aus dem Generalsekretär, dem Assoziierten Generalsekretär (aus den Reihen der Direktoren) sowie den Direktoren der Kommissionen zusammen. Zu den Hauptaufgaben des Leitenden Management-Teams zählt – in Zusammenarbeit mit dem Generalsekretär – die Beaufsichtigung sämtlicher die KEK betreffender Verwaltungsmaßnahmen in allen Arbeitsbereichen, um einerseits Kohärenz und Synergien bei der Arbeit der KEK sicherzustellen und andererseits die Entscheidungsfindung bei Konferenzen der verwaltenden Organe der KEK voranzutreiben. Auch andere Mitglieder des Mitarbeiterstabs wie der Finanz-, Personal- und Kommunikationssekretär übernehmen bei Bedarf Aufgaben im Leitenden Management-Team.

### **DIENSTSITZ**

6.23 Die KEK agiert von drei physischen Standorten aus: Genf (KiD und Generalsekretariat), Brüssel (KKME und KKG) und Straßburg (KKG).

### **PERSONALBESETZUNG**

6.24 Zum Zeitpunkt der letzten Sitzung der RWG waren 23 Mitarbeiter für die KEK tätig oder haben ihr zugearbeitet, darunter 10 Verwaltungsangestellte, 8 leitende Mitarbeiter und/oder Referenten, 2 assoziierte Mitarbeiter und 3 Finanzexperten.

### **RECHTLICHE IDENTITÄT**

6.25 Die KEK ist eine nach Schweizer Recht gegründete Rechtspersönlichkeit. Die KKG ist, ebenso wie die KKME, eine

nach belgischem Recht gegründete Rechtspersönlichkeit. Die KiD hat keine separate Rechtspersönlichkeit, sondern ist in die KEK integriert. Die Niederlassung der KKG in Straßburg ist als Verband organisiert.

### **FINANZIERUNG**

6.26 Die KEK wird durch Beiträge der Mitgliedskirchen, Spenden Dritter sowie durch öffentliche Mittel finanziert. Die Beiträge der Mitgliedskirchen berechnen sich nach einem Schlüssel, der folgende Faktoren berücksichtigt: Anzahl erwachsener Mitglieder in den einzelnen Kirchen; Pro-Kopf-Bruttosozialprodukt; UN-Beiträge der europäischen Staaten; Gesamtbeiträge der letzten fünf Jahre. Die Finanzierung dient zur Deckung der Basiskosten. Für Projektkosten sowie Sonderkosten, zum Beispiel für Tagungen der Vollversammlung, sind zusätzliche Gelder erforderlich.

### **RWG-ANALYSE VON GOVERNANCE UND MANAGEMENT DER KEK**

6.27 Die Governance-Strukturen der KEK gliedern sich in zwei Bereiche: Strukturen, welche die Gesamtheit der KEK betreffen (Vollversammlung, Zentralkomitee und Präsidium) sowie Strukturen, welche die Kommissionen betreffen. Es lässt sich nur schwer nachvollziehen, wie die Entscheidungsbefugnisse innerhalb der KEK verteilt sind. Außerdem ist unklar, wer befugt ist, im Namen der KEK offizielle Stellungnahmen abzugeben.

6.28 Selbst innerhalb der unterschiedlichen Governance-Ebenen lässt sich die Verteilung der Zuständigkeiten nicht eindeutig nachvollziehen. Liegen die horizontalen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten bei der Vollversammlung, beim Zentralkomitee oder beim Präsidium? Sind auf vertikaler Ebene die Exekutivausschüsse oder die Vollversammlungen der Kommission zuständig? Welche Gesetzmäßigkeiten liegen dem Zusammenspiel dieser verschiedenen Governance-Ebenen zugrunde?

6.29 Offenbar gibt es kein einzelnes Organ, das die Gesamtverantwortung für die Koordination von Aspekten der KEK-Grundsätze trägt, die eine zentrale Planung erfordern. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Zuweisung von Ressourcen. Stattdessen existiert eine unüberschaubare Ansammlung autonomer und halbautonomer Organe mit charakteristischen, sich jedoch teilweise überschneidenden Funktionen, die Verwirrung stiften und unnötige Doppelarbeit verursachen.

6.30 Existieren innerhalb einer Organisation mehrere Organe mit Entscheidungsbefugnis, führt dies in der Regel bei fast allen Themen zu einer Verzögerung des Einigungsprozesses. Die Erörterung und Handhabung der Themen erfordert mehr Zeit und Aufwand als bei vergleichbaren Organisationen. Die Governance-Strukturen der KEK binden mehr Energien als sie freisetzen.

6.31 Die Struktur sieht viele Personen vor, die Entwicklungen verhindern, jedoch nur wenige (wenn überhaupt), die Dinge in Gang bringen können. Die Machtstruktur ist tendenziell restriktiv anstatt konstruktiv ausgerichtet. Das aktuelle Governance-System der KEK setzt die wenigen vorhandenen Schnittstellen, die versuchen, seine Funktionsweise aufrechtzuerhalten und seine Komplexität zu beherrschen, einerseits enorm unter Druck und ermöglicht ihnen andererseits eine unnötig hohe Einflussnahme. Das Ergebnis ist ein erheblicher Mangel an Transparenz.

6.32 Die innerhalb der KEK angewendeten Entscheidungsfindungsprozesse sind weder nachvollziehbar noch zuverlässig. Den Entscheidungen haftet der Eindruck an, das Produkt interner Absprachen zwischen selbst ernannten Entscheidungsträgern zu sein, und nicht das Ergebnis der Erörterung rechtmäßig berufener und ermächtigter Organe.

6.33 Es herrscht ein starkes Gefälle zwischen Form und Funktion sowie zwischen Theorie und Praxis. Die Government-Strukturen der KEK erfüllen nicht die an sie gestellten Erwartungen. Die Vollversammlung, die mit dem Auftrag eingesetzt wurde, als höchstes Entscheidungsgremium der KEK zu fungieren, dient derzeit in erster Linie als Raum für die ökumenische Begegnung. Das Zentralkomitee ist als Schaltstelle für die Entscheidungsfindung zwischen den Versammlungen vorgesehen, kann jedoch genau dieser Aufgabe aufgrund seiner Größe nicht gerecht werden.

6.34 Ein Großteil der Arbeit der KEK findet in den Ausschüssen statt. Die auf Ausschüssen aufbauende Struktur bietet zwar eine Plattform für die Beteiligung der Mitgliedskirchen, erweist sich jedoch als schwerfällig, teuer und unflexibel, wenn es um die konkrete Umsetzung geht. Es wird zu viel Zeit damit verbracht, die einschlägigen Gremien über aktuelle Standpunkte auf dem Laufenden zu halten, und zu wenig damit, die Arbeit voranzutreiben.

6.35 Der Prozess, der für die Wahl der Mitgliedskirchen in die verwaltenden Organe der KEK verwendet wird, ist stark umstrittener Gegenstand einer hoch politisierten Debatte, die einen kontinuierlichen Vertrauensverlust zwischen den einzelnen Mitgliedskirchen verursacht. Besonders großer Wert wird auf ein komplexes Gleichgewicht bestimmter Merkmale gelegt (Konfession, geografische Verteilung, Mehrheiten/Minderheiten, Laien/kirchliche Amtsträger, Männer/Frauen, junge/alte Mitglieder).

6.36 Die Konsequenz der KEK bei der Wahrung dieses Gleichgewichts kann nicht positiv genug hervorgehoben werden, hat jedoch ihren Preis. Denn ob die gewählten oder benannten Personen über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, um ihre jeweiligen Aufgabenbereiche zu bewältigen, wird in der Regel kaum berücksichtigt. Ähnlich wie die KEK-Vollversammlung haben sich auch die verwaltenden Organe der KEK in erster Linie zu einem Raum für ökumenische Begegnung entwickelt, was jedoch der Erfüllung der an sie gestellten Erwartungen im Wege steht. In einer treffenden Kurzbewertung wurde die Vollversammlung in Trondheim als „gelungene Veranstaltung ohne substanzielle Ergebnisse“ beschrieben.

6.37 Auf der Managementebene herrschen unnötige Überschneidungen zwischen den Rollen und Verantwortlichkeiten des Generalsekretärs und der drei Direktoren. Der Generalsekretär soll als Hauptgeschäftsführer der Organisation agieren und in dieser Funktion die Gesamtentwicklung der KEK verantworten. Für die tatsächliche Durchführung der Arbeit sind hingegen die Direktoren als Hauptgeschäftsführer ihrer jeweiligen Kommission verantwortlich. Der Aufbau der Managementstruktur ist äußerst kopflastig. Für eine Organisation in der Größe der KEK sind ein Generalsekretär, ein Assoziierter Generalsekretär und drei Direktoren zu viel des Guten.

6.38 Die Leitende Management-Gruppe ist das Organ, das vom Generalsekretär, Assoziierten Generalsekretär und den Direktoren zur Koordination der Arbeit des KEK genutzt wird. Das Fehlen eines Finanzsekretärs verursacht eine Abkopplung zwischen Vorgehensweisen und Ressourcen.

6.39 Die vorhandene Struktur wurde als Reaktion auf die Neuordnung der ökumenischen Bewegung und die Integration von

KEK und KKME eingeführt. Im Zuge der Umstrukturierung wurde jedoch aus den Augen verloren, was wirksame Governance- und Managementstrukturen ausmacht. Bereits bei der Ausgestaltung wurde das Vorhaben, den Generalsekretär als Hauptgeschäftsführer der KEK einzusetzen und mit Entscheidungsbefugnissen auszustatten, kontrovers diskutiert. In jedem dem Zentralkomitee vorgelegten Bericht äußerten Mitgliedskirchen Bedenken im Hinblick auf das Vorhaben, den Generalsekretär mit der Befugnis zu Durchführungsbeschlüssen auszustatten – selbst wenn diese an die notwendige Berichterstattungspflicht gekoppelt ist. Die gleichen Mitgliedskirchen sprachen sich in ihren Stellungnahmen auch gegen die unabhängige Funktionsweise der Kommissionen aus.

6.40 Der Vorschlag, ein Leitendes Führungsteam einzurichten, wurde zugunsten eines Leitenden Management-Teams fallen gelassen. Der Grund dafür waren Einwände gegen das Konzept, neben dem Zentralkomitee ein weiteres Organ mit Führungscharakter einzuführen. Zu den wichtigsten Gegnern des Vorhabens zählten Personen, die selbst führende Positionen innerhalb ihrer Kirchen bekleiden und bestrebt waren, ihre einflussreiche Rolle auch innerhalb der KEK beizubehalten.

6.41 Als erklärtes Ziel des Berichts von 2008 wurde formuliert, die KEK mit einem Werkzeug auszustatten, das *„als effizientes und effektives Organ operiert und in der Lage ist, ausgehend von seinen eigenen, sicheren Strukturen wirksam nach außen zu agieren“*. Erreicht werden sollte das Ziel durch mehr Transparenz und Übersichtlichkeit beim Zusammenspiel und der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Teile der KEK.

6.42 Aus der Analyse der RWG geht hervor, dass die aktuellen Strukturen weit davon entfernt sind, transparent und übersichtlich zu sein. Die Management- und Governance-Beziehungen zwischen den übergreifenden KEK-Organen mit Entscheidungsbefugnis sind sowohl in der Theorie als auch in der Praxis mit Spannungen behaftet.

6.43 Die Auslegung der Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Aspekten der KEK und den Zuständigkeiten der einzelnen Bereiche der Gesamtorganisation wurde bis ins kleinste, unnötige Detail festgelegt. Doch gerade mit diesem hohen Detaillierungsgrad haben sowohl das Zentralkomitee als auch die Mitglieder des

Mitarbeiterstabs erreicht, dass Machtbefugnisse eingeschränkt und Kompetenzen gehemmt werden. Die Vorgehensweise spiegelt den Vertrauensmangel wider, der innerhalb der KEK sowohl auf der Mitarbeiterbene als auch auf der Ebene ihrer verwaltenden Organe herrscht.

6.44 Die verwaltenden KEK-Organen haben bei der Gestaltung der Umstrukturierung weder die Finanzlage der KEK noch die finanziellen Folgen der genehmigten Vorschläge berücksichtigt. Bereits im Bericht des Moderators des Haushaltsausschuss an das Zentralkomitee aus dem Jahr 2005 wurde prognostiziert, dass die KEK, ebenso wie andere ökumenischen Vereinigungen, angesichts zu erwartender sinkender Einkünfte in den kommenden zehn Jahren zunehmend Probleme haben würde, ihren Haushalt auszugleichen.

6.45 Die Empfehlung des Moderators an die KEK lautete damals, angesichts dieser finanziellen Prognose die Umstrukturierung zu nutzen, um mindestens eine der folgenden Maßnahmen umzusetzen: Reduzierung der Kosten, Personalabbau, Verkleinerung des Umfangs der KEK-Tätigkeiten, Gewinnung alternativer Finanzmittel und/oder Erzielung von Einsparungen durch Skaleneffekte. Keine dieser Maßnahmen wurde bis dato umgesetzt. Stattdessen haben die verabschiedeten Vorschläge zusätzliche Kosten für die KEK verursacht.

6.46 Bei dem Unterfangen, die KKME in die KEK zu integrieren, wurde das Verhältnis zwischen KEK und KKG als Best-Practice-Modell zugrunde gelegt. Dabei wurden jedoch die zwischen diesen beiden Organen herrschenden, strukturellen Spannungen außer Acht gelassen.

6.47 Es war möglich, diese Spannungen zu beherrschen, solange die KEK aus nur einer Kommission bestand. Doch die Übertragung dieses Modells auf drei Kommissionen hat die Entstehung von Governance- und Managementstrukturen begünstigt, die nicht tragfähig sind und die Integrität der KEK als Ganzes gefährden. Die Umstrukturierung im Jahr 2008 hat die KEK in eine existenzielle Krise geführt, die um die Frage kreist, ob sie noch eine Organisation mit einheitlicher Vision, Mission und fest umrissenem Werteversprechen ist, oder nur der Markenname dreier Organe, die nicht bereit sind, Hand in Hand zusammenzuarbeiten.



## SCHLUSSFOLGERUNGEN

6.48 Die RWG stellt abschließend fest, dass der im Jahr 2008 erfolgte Umstrukturierungsprozess organisatorische Unklarheiten hervorgebracht hat, da unterschiedliche Organe koordiniert wurden, ohne im Vorfeld zu überprüfen, wie sie in der Praxis miteinander interagieren sollen. Die aktuellen Strukturen der KEK sind weit von einem umfassend anwendbaren und funktionierenden Governance- und Managementmodell entfernt, daher erscheint ein Festhalten am Status Quo wenig sinnvoll.

6.49 Die RWG stellt Folgendes fest: Wenn die Einrichtung der RWG darauf abzielte, die KEK mit einer einheitlichen Vision und Mission zu versehen, um die klare Formulierung relevanter strategischer Ziele zu unterstützen, macht es keinen Sinn, den neuen Strategierahmen mit den vorhandenen Strukturen zu realisieren, da diese die KEK massiv daran hindern, als ein Organ zu agieren.

6.50 Des Weiteren kommt die RWG zu folgendem Schluss: Soll die Form der Funktion folgen, muss die KEK so gestaltet werden, dass sie in der Lage ist, die KEK bei der Bereitstellung ihres neuen strategischen Rahmens zu unterstützen. Die Empfehlung der RWG lautet, auf den Versuch zu verzichten, die aktuelle Gestaltung an künftige Gegebenheiten anzupassen. Vielmehr benötigt die KEK ein völlig neues Organisationsmodell, das in Einklang mit dem neuen strategischen Rahmen steht.

# Anhang

## Reflexionen der RWG zu den Konsultationen

- I. Die RWG bedankt sich hiermit bei allen Mitgliedskirchen, Nationalen Kirchenräten, KEK-Kommissionen und Assoziierten Organisationen (AO), die das RWG-Konsultationsdokument beantwortet haben. Den Kernvorschlägen wurde in einer überwältigenden Mehrheit der Antworten zugestimmt, und die Richtung sowie der allgemeine Tenor des Dokumentes wurden entweder umfassend oder teilweise begrüßt.
- II. Die RWG hat alle Antworten sorgfältig gelesen, die wichtigsten Kritikpunkte und Bekräftigungen aufgegriffen und die zahlreich unterbreiteten Vorschläge und Alternativen einer Beurteilung unterzogen. Die wichtigsten Ergebnisse werden nachfolgend zusammengefasst und sind in die endgültige Version des RWG-Berichts eingeflossen.
- III. Die Mitgliedskirchen, die geantwortet haben, betonten vor allem den konziliaren Charakter der KEK als Gemeinschaft der Kirchen und als Organisation, die in Solidarität mit den Menschen am Rande der Gesellschaft handelt und ihnen zu mehr Gerechtigkeit und Perspektive verhelfen möchte. Des Weiteren bekennen sie sich zur KEK als Organisation, die die Einheit und Versöhnung aller europäischen Kirchen vorantreibt und zugleich ihre Individualität und Vielfalt schützt. Die Mitgliedskirchen möchten ein gemeinsames Zeugnis der Treue zu Jesus Christus geben, indem sie mit vereinten Kräften auf ein friedlicheres und nachhaltigeres Europa hinarbeiten.

## ZUKUNFTSANALYSE

- iv. Die RWG nimmt zur Kenntnis, dass einige Themen zusätzlich in dieses Kapitel aufgenommen werden sollten, z. B. Klimawandel, Umweltprobleme sowie die Finanz- bzw. Eurokrise. Andere Themen wie Migration und Menschenhandel bedürfen zuerst einer zusätzlichen Bestätigung. Außerdem erkennt die RWG an, dass die Zukunftsanalyse als grober Leitfaden und nicht als umfassende Studie zu verstehen ist. Obwohl es wichtig ist, auch einige Themen weiterzuerfolgen, die hier nicht ausdrücklich aufgeführt werden, ist die RWG überzeugt, dass ihr Fehlen sich nicht signifikant auf den Metainhalt dieses Kapitels oder nachfolgende Vorschläge auswirken wird.

## VORSCHLÄGE FÜR EINEN NEUEN STRATEGISCHEN RAHMEN

- v. Die RWG stimmt den Reaktionen einiger Mitgliedskirchen zu, die sich mehr Konsistenz zwischen Vision, Mission, Werten und strategischen Zielen wünschen. Des Weiteren erkennt die RWG an, dass die KEK im Rahmen der ursprünglichen Vorschläge immer noch zu viele Aktivitäten durchführt. Sie berücksichtigt den in mehreren Eingaben geäußerten Einwand, dass der strategische Rahmen nur über eine unzureichende theologische und spirituelle Tiefe verfügt und der Charta Oecumenica sowie dem Ziel der Einheit der Christen nicht genügend Aufmerksamkeit eingeräumt wird.
- vi. Dieses Kapitel wurde von der RWG in Einklang mit den eingegangenen Kommentaren umfangreich überarbeitet. Insbesondere wurde versucht, der Charta Oecumenica innerhalb des Textes ein größeres Gewicht zu geben. Außerdem wurden für die KEK zentrale Themen wie Brückenschlag und Versöhnung besonders hervorgehoben. Das vorgeschlagene Glaubensbekenntnis wurde überarbeitet, um die bestehende Präambel zur KEK-Verfassung besser widerzuspiegeln. Außerdem wurde dem KEK-Leitbild eine neue Perspektive verliehen und das Wertversprechen um zusätzliche Werte ergänzt, die aus Sicht der RWG den Standpunkt der KEK-Mitgliedskirchen widerspiegeln. Insgesamt ist die RWG der Auffassung, dass diese Änderungen dem strategischen Rahmen mehr Kohärenz und Klarheit verleihen und dazu beitragen, das Dokument theologisch und spirituell zu verankern.

## **VORSCHLÄGE FÜR EIN NEUES ORGANISATIONSMODELL**

### **Assoziierte Organisationen und nationale Kirchenräte**

- VII. Die Kirchen erwarten einerseits, dass die KEK als Kirchenorganisation agiert, möchten zugleich aber nicht auf das Engagement und die Kompetenzen der assoziierten Organisationen verzichten. Daher schlägt die RWG vor, zwischen Mitgliedskirchen, NCCs (National Councils of Churches, Nationale Kirchenräte), AOs (Associated Organisations, Assoziierten Organisationen) und kirchlichen Vereinigungen zu unterscheiden und verschiedene Mitgliedschafts-/Zugehörigkeitskategorien zu erstellen.

### **Vollversammlung: Wahlsystem und Größe der Delegationen**

- VIII. In der Mehrzahl der Antworten wurde die Notwendigkeit einer kleineren Versammlung begrüßt, allerdings herrschten Bedenken darüber, wie dies erzielt werden soll, ohne dass die Versammlung ihren repräsentativen Charakter verliert. In ihren Revisionen hat die RWG eine Ermessensentscheidung getroffen, wonach die Anzahl der Delegierten die Größe der jeweiligen Kirche widerspiegeln soll. Gleichzeitig soll jedoch versucht werden, zu garantieren, dass auch die Stimmen von Minderheiten in ausreichendem Maße gehört werden.

### **Abstimmung der Vollversammlung über theologische und sozialetische Themen**

- IX. Viele Kirchen lehnen den ursprünglichen Vorschlag der RWG ab. Die oben beschriebene Abstimmungssituation wird in der Versammlung vermutlich nur äußerst selten eintreten. Dennoch greift die RWG den klaren, von den Mitgliedskirchen ausgehenden Impuls auf, diesen Abstimmungsmechanismus durch ein Konsensmodell zu ersetzen.

### **Verwaltungsrat**

- X. Die Mitgliedskirchen haben eine Reihe von Punkten bezüglich Repräsentativität und Größe angesprochen, die allgemeine Tendenz des Vorschlags, einen kleinen Rat zu wählen, jedoch alle begrüßt. Das in diesem Zusammenhang größte Dilemma für den Rat besteht darin, die Repräsentativität mit der notwendigen Expertise zu paaren.
- XI. Die RWG hat den Versuch unternommen, das Dilemma zu be-

heben, indem sie die Größe des Rates auf 27 Personen erhöht hat: 12 gewählte Mitglieder; 3 gewählte Repräsentanten und 12 gewählte Stellvertreter. Darüber hinaus hat die RWG auch Vorschläge aufgegriffen, die sich gegen die Vorstellung der Mitgliedskirchen hinsichtlich der Repräsentativität richten und die Betonung von eigenen konfessionellen Interessen weg und hin zu einer Vertretung der KEK-Gemeinschaft als Ganzes verlegen. In ihrem überarbeiteten Bericht hat die RWG den Versuch unternommen, die Rolle der ernannten Vertreter klarer herauszuarbeiten und Verfahren einzurichten, um sie auf dem gleichen Kenntnisstand zu halten wie die gewählten Mitglieder, damit sie ihre Rolle als Vertreter mit allen notwendigen Informationen ausgestattet wahrnehmen können. Außerdem hat die RWG ermöglicht, dass Personen aus allen Partnerorganisationen zur Wahl in den Rat antreten dürfen.

#### **Gleichgewicht zwischen Verwaltungsrat und Versammlung:**

- XII. Einige Mitgliedskirchen äußerten dahingehende Bedenken, dass eine Straffung der Führungsinstrumente der KEK sich negativ auf das angestrebte Gleichgewicht (z. B. Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft und Rasse) auswirken könnte. Gleichgewicht ist ein ernst zu nehmendes Problem, für dessen Handhabung die RWG keine adäquaten Vorschläge zu bieten hat. Sie ist jedoch der Ansicht, dass eine Erhöhung der Anzahl der Mitglieder der Vollversammlung und der Einsatz von Vertretern für den Verwaltungsrat einen zumindest partiellen Lösungsansatz bieten. Es ist jedoch Aufgabe der Mitgliedskirchen, sich ausführlich mit dieser Thematik auseinander zu setzen.

#### **Hauptgeschäftsführer**

- XIII. Die Mitgliedskirchen haben in ihren Antworten sehr deutlich zum Ausdruck gebracht, dass es nur einen einzigen Hauptgeschäftsführer geben sollte. Was die Bezeichnung „Direktion“ betrifft, waren die Reaktionen gemischt. Laut Vorschlag der RWG sollte der Hauptgeschäftsführer die Bezeichnung „Generalsekretär“ erhalten, da diese in ökumenischen Kreisen geläufiger ist und besser verstanden wird. Die Bezeichnung „Direktor“ wird in der neuen Struktur nicht mehr benötigt. Die Mitarbeiter agieren als ein Team, das vom Generalsekretär geleitet wird.

## Sekretariat

- xiv. Die Mitgliedskirchen sind sich bewusst, dass die Governance- und Managementstrukturen der Kommissionen aufgelöst, die Arbeitsinstrumente, Methoden und Inhalte jedoch beibehalten werden sollten.
- xv. Die ursprünglichen Vorschläge der RWG wurden nicht geändert. Sie sehen eine einheitliche Governance- und Managementstruktur vor, die Flexibilität und Vielfalt bei der Zusammenarbeit zulässt und eine umfassende Beteiligung aller Kirchen und kirchennahen Organisationen gewährleistet. Die unterschiedlichen Themen oder Programmbereiche können mithilfe von Mitarbeiterteams verwaltet werden, die einen Austausch mit den Teilen der KEK-Partnerorganisationen pflegen könnten, die sich für ein bestimmtes Thema oder Programm interessieren.
- xvi. In ihrer überarbeiteten Fassung des Textes hat die RWG weiter präzisiert und verdeutlicht, inwieweit die KEK-Mitgliedschaft mit neuen Konsultations- und Teilnahmemöglichkeiten versehen werden kann. Außerdem hat sie skizziert, wie das Sekretariat die Beteiligung von Beratungs- oder Referenzgruppen in der Praxis in Anspruch nehmen könnte.
- xvii. Die RWG möchte jedoch zweifelsfrei betonen, dass ihr Auftrag nicht so weit reicht, um das zukünftige Arbeitsprogramm der KEK oder die Organisation der Mitarbeiter des KEK-Sekretariats festzulegen. Vielmehr müssen diese Fragen von den künftigen Governance- und Managementorganen der KEK gelöst werden.

## Dienstsitz

- xviii. Die überwiegende Mehrheit der Mitgliedskirchen hat in ihrer Antwort den Vorschlag begrüßt, den Dienstsitz nach Brüssel zu verlegen. Der Bedarf an weiteren Präsenzen in Genf und Straßburg wurde jedoch zur Kenntnis genommen. Vor dem Hintergrund der Konsultation schlägt die RWG vor, den Generalsekretär und das vorhandene Sekretariat ebenfalls in Brüssel anzusiedeln. Dieser Standort würde dann als zentraler Knotenpunkt für die gesamte zukünftige Arbeit der KEK dienen. Die vorhandene Niederlassung

in Straßburg könnte so lange beibehalten werden, wie die derzeitigen Finanzierungsregelungen in Kraft sind, und die Vollversammlung sollte die Option prüfen, eine Hot-Desk-Einrichtung in Genf bereitzustellen.

### **ÜBERGANG**

- xix. Viele der Bedenken, die von den Mitgliedskirchen in ihren Eingaben zur RWG-Konsultation formuliert wurden, sind auf eine Verunsicherung über die Implementierung der RWG-Vorschläge zurückzuführen. Die RWG hat versucht, Anhaltspunkte zu diesem Thema festzulegen, hält jedoch ausdrücklich fest, dass dies außerhalb ihres Auftrags liegt. Die RWG empfiehlt jedoch, dass der KEK-Generalsekretär bei Erhalt dieses Berichtes in einem kurzen Schreiben an die Vollversammlung skizziert, wie die Implementierung der Vorschläge im Fall einer Genehmigung erfolgen könnte.







Konferenz Europäischer Kirchen  
P.O. Box 2100  
Route de Ferney, 150  
CH-1211 Geneva  
Switzerland

[www.ceceurope.org](http://www.ceceurope.org)



conference of european churches