

Kulturelle Vielfalt sichtbar machen reicht nicht.

Warum strukturelle Machtteilung der entscheidende blinde Fleck der Diversitätsarbeit in Kirche und NGOs ist — und was eine nachhaltige Veränderung ermöglicht

Die Debatte über interkulturelle Organisationsentwicklung in Kirche und NGOs wird derzeit zwar intensiv geführt — aber aus meiner Erfahrung führt sie oft am entscheidenden Punkt vorbei. Dieser Essay versucht, ihren Fokus zu verschieben: weg von Sichtbarkeit und Sensibilisierung, hin zur Machtfrage. Denn ohne sie bleibt Wandel folgenlos.

Dieser Text richtet sich an Fachkreise in Kirche, Missionswerken und NGOs — als Diskussionsangebot ohne wissenschaftlichen Vollständigkeitsanspruch, aber mit klarer Zielsetzung.

1. Eine Beobachtung, die mich nicht loslässt

Die Vereinte Evangelische Mission (VEM) feiert im Juni 2026 ihr 30-jähriges Bestehen. Eine internationale Gemeinschaft von Kirchen aus Deutschland, Afrika und Asien — strukturell so gebaut, dass keine Region dominiert, alle Sprachen gehört, alle Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Ich begleite diese Organisation seit 24 Jahren als Fach- und Führungskraft. In dieser Zeit habe ich etwas gelernt, das mich seither nicht loslässt:

Kulturelle Vielfalt zeigen ist etwas anderes als strukturelle Machtteilung praktizieren. Der Unterschied klingt technisch. Er ist es nicht. Er ist der Unterschied zwischen Symbolpolitik und echter Transformation.

Das Grundmuster interkultureller Entwicklung im Kirchenkontext sieht meist so aus: Vielfaltsprojekte an der Basis werden gefördert, Begegnungen organisiert, interkulturelle Sensibilität — insbesondere im Umgang mit rassistischen Denk- und Verhaltensweisen — wird geschult. Aber Governance-Strukturen, Entscheidungswege, Ressourcenzugänge und die theologische Deutungshoheit bleiben, wie sie waren. Und damit bleibt auch die Machtfrage unangetastet.

2. Das Symptom und seine Ursache

Die Symptome sind bekannt: Leitungspositionen, die trotz Diversity-Programmen überwiegend von Menschen aus demselben deutschen Kulturkontext besetzt werden. Internationale Teams, in denen die Deutungshoheit faktisch bei einer Seite liegt. Partizipation, die betont, aber nicht in Entscheidungsstrukturen übersetzt wird.

Was erklärt dieses Muster? Meine These: Es liegt nicht an fehlendem guten Willen. Es liegt daran, dass Vielfalt fast ausschließlich auf zwei Ebenen bearbeitet wird — der Ebene der Sensibilisierung und der Ebene der operativen Zusammenarbeit. Die dritte Ebene, die strukturelle, bleibt außen vor. Und genau dort sitzt die Macht.

3. Der 3-Ebenen-Ansatz: ein Modell struktureller Machtteilung

Aus meinen Erfahrungen bei der VEM habe ich ein Modell entwickelt, das transkulturelle Transformation als Zusammenspiel dreier aufeinander aufbauender Ebenen versteht. Der Fokus liegt auf kultureller Vielfalt und Machtverteilung — nicht weil andere Dimensionen von Diversität weniger wichtig wären, sondern weil kulturelle Barrieren im multikulturellen Kontext weitreichender sind als heute vielfach wahrgenommen wird. Und weil ich genau das aus meiner langjährigen Innenansicht beschreiben kann.

Ebene 1 — Bewusstsein. Haltung, Wahrnehmung, interkulturelle Sensibilität — etwa durch Antirassismus-Trainings. Diese Ebene ist in vielen Organisationen gut entwickelt. Sie ist notwendig, aber nicht hinreichend. Sie verändert keine Strukturen.

Ebene 2 — Zusammenarbeit. Operative Praxis, Kommunikation, Projektarbeit, interkulturelle Moderation. Auch hier gibt es vielerorts Fortschritte. Aber Ebene 2 ohne Ebene 3 bleibt strukturell folgenlos.

Ebene 3 — Struktur. Governance, Entscheidungsmacht, Ressourcenverteilung, institutionelle Verantwortung. Diese Ebene ist der am häufigsten vernachlässigte — und der entscheidende — Faktor. Wer sie ausblendet, betreibt Diversitätssymbolik, keine Transformation.

Die Kernthese lautet:

Maßnahmen auf Ebene 1 und 2 ohne Veränderung auf Ebene 3 schaffen den Anschein von Wandel, ohne ihn zu vollziehen und verstellen damit den Blick auf das, was tatsächlich fehlt.

Der 3-Ebenen-Ansatz ist kein theoretisches Konstrukt. Er ist die Verdichtung von 24 Jahren Beobachtung in einer Organisation, die strukturelle Machtteilung seit drei Jahrzehnten als ernstes Arbeitsprogramm betreibt — nicht als Programmpunkt, sondern als Bestandteil ihrer DNA. Das Modell beschreibt nicht nur, wie es sein sollte. Es erklärt auch, warum es so oft nicht funktioniert.

4. Die VEM als realer Lernort

Die VEM ist keine ideale Organisation. Sie ist ein realer Lernort — aber einer, in dem Fragen, die anderswo verdrängt werden, seit Jahrzehnten offen verhandelt werden: Wie werden Beschlüsse getroffen, wenn Entscheidungsmacht ungleich verteilt ist? Welches kulturelle Wissen wird in Gremien stillschweigend vorausgesetzt? Wer hat Zugang zu informellen Netzwerken, die formal nicht existieren, aber faktisch entscheidend sind?

Diese Fragen sind nicht akademisch. Sie sind Alltag in Kirche und in NGOs und sie wurden in der VEM nicht immer reibungslos beantwortet. Aber sie wurden gestellt, und das ist der erste Unterschied.

Der zweite liegt darin, was daraus folgte: Leitungsverantwortung wurde tatsächlich geteilt. Entscheidungsstrukturen wurden so gebaut, dass Standpunkte aus dem Globalen Süden nicht überstimmt werden können und nicht nur als „interessant“ abgetan werden, sondern entscheidungsrelevant sind. Interkulturelle Partnerschaft wird nicht als Hilfsverhältnis verstanden, sondern als gleichberechtigte Zusammenarbeit — strukturell abgesichert, nicht nur rhetorisch proklamiert.

Doch auch die VEM kennt Rückschritte. Nach Fidon Mwombeki, dem ersten Generalsekretär aus dem Globalen Süden, wurde der geschäftsführende Vorstand für acht Jahre wieder von einem kulturell homogenen männlichen Team dominiert. Die mühsam erarbeitete kulturelle und Gender-Machtbalance bekam die alte Schlagseite — und das, obwohl die Satzung der VEM etwas ganz anderes vorsah. Dasselbe Muster ist in anderen Missionswerken zu beobachten: Wer einmal Menschen aus dem Globalen Süden in Leitungsverantwortung gebracht hatte, kehrte nach einem Wechsel stillschweigend zur alten Ordnung zurück. Das zeigt: Strukturelle Machtteilung ist kein einmaliger Umbau. Sie muss institutionell verankert und dauerhaft durchgesetzt werden, sonst bleibt sie reversibel.

Das ist kein Idealmodell. Aber es ist gelebte Praxis mit all ihren Widersprüchen und keine Theorie. Und das macht den Unterschied.

5. Relevanz — und der Moment, in dem wir uns befinden

Landeskirchen und ihre Einrichtungen stehen unter einem Transformationsdruck, der sich in den kommenden Jahren verstärken wird. Die Anforderungen an echte Teilhabe in einer postmigrantischen Gesellschaft steigen. Und eine jüngere Generation von Mitarbeitenden mit eigener Migrationsgeschichte wird symbolische Partizipation nicht mehr als Fortschritt akzeptieren.

Wer jetzt nur auf Ebene 1 und 2 investiert, wird dieser Entwicklung nicht standhalten. Nicht weil der Wille fehlt, sondern weil traditionelle Strukturen und überkommene Deutungshoheit die Transformationsabsicht konterkarieren. Der 3-Ebenen-Ansatz benennt, wo angesetzt werden muss: nicht bei Haltung und Begegnung allein, sondern bei Governance und Entscheidungsmacht.

Das gilt über Kirche hinaus. NGOs, Entwicklungsorganisationen, internationale Verbände — überall dort, wo globale Zusammenarbeit auf historische Ungleichheiten trifft, stellen sich dieselben strukturellen Fragen. Die VEM bietet dafür keine fertige Antwort. Aber sie bietet reale Erfahrung — und das ist mehr, als die meisten theoretischen Modelle vorweisen können.

6. Einladung zur Debatte

Was mich antreibt, ist nicht die Frage, ob Kirchen Vielfalt wollen. Das wollen sie. Die Frage ist, ob sie bereit sind, dafür Macht zu teilen – und sich dadurch selbst verändern zu lassen. Das ist eine andere Frage. Und sie ist unbequemer.

Dieser Text ist ein Gesprächsangebot. Ich bringe den 3-Ebenen-Ansatz als Modell struktureller Machtteilung in Debatten, Diskussionen und Reflexionsräume ein — und ich bin gespannt, wo es trägt und wo es präzisiert werden muss. Besonders interessiert mich der Blick von Menschen, die sich mit diesem Thema beschäftigen oder in anderen institutionellen Kontexten arbeiten.

Ausblick: In meinem Buch „*Bunt ist nicht genug. Kulturelle Vielfalt und die Machtfrage in Kirche und NGOs*“, das am 8. Februar 2027 im Neukirchener Verlag erscheint, werden die verschiedenen Voraussetzungen für einen nachhaltigen transkulturellen Wandel ausgerollt. Aber vor allem wird die entscheidende Leerstelle vieler Diversity-Debatten benannt: die Machtfrage.

Über mich

Als promovierte Sozialwissenschaftlerin und Nonprofit-Managerin verbinde ich analytische Schärfe mit praktischer Erfahrung. Ich kenne kirchliche Machtstrukturen von innen — und weiß, was es bedeutet, wenn gut gemeinter Wille an strukturellen Grenzen scheitert.

Als Kind deutsch-syrischer Herkunft weiß ich aus eigener Erfahrung, wie es sich anfühlt, dazugehören und gleichzeitig fremd zu sein. Ich bin in Deutschland aufgewachsen und habe früh gelernt, zwischen Welten zu navigieren — eine Erfahrung, die mein Denken bis heute prägt.

Seit 2002 bin ich bei der Vereinten Evangelischen Mission in Wuppertal in unterschiedlichen Fach- und Leitungsfunktionen tätig. In dieser Zeit habe ich die transkulturelle Transformation einer internationalen kirchlichen Organisation nicht nur begleitet, sondern maßgeblich mitgestaltet. Die Konflikte, Rückschläge und mutigen Entscheidungen, die ich dabei erlebt habe, sind der empirische Kern meiner Thesen.

Dieser Essay gibt die persönliche Einschätzung der Autorin wieder und ist keine institutionelle Stellungnahme der VEM