

Kulturelle Vielfalt sichtbar machen reicht nicht. Symbolische Vielfalt ohne geteilte Entscheidungsmacht ist keine Transformation – sie ist Dekoration.

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

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 ist die These dieses Essays. Konkreter: Maßnahmen auf den Ebenen von Sensibilisierung (wie Diversity-Trainings) und operativer Zusammenarbeit (z.B. in multikulturellen Teams) ohne Veränderung der strukturellen Ebene — Governance, Entscheidungsmacht, Ressourcenverteilung — schaffen den Anschein von Wandel, ohne ihn zu vollziehen. Und sie verstellen damit den Blick auf das, was tatsächlich fehlt: kulturelle Diversität in den Machtzentren und ihre dauerhafte Festschreibung in Satzungen und Ordnungen.

Die Debatte über interkulturelle Organisationsentwicklung in Kirche und NGOs wird derzeit zwar intensiv geführt, aber nach meiner Erfahrung führt sie oft an genau diesem Punkt vorbei. Dieses Thesenpapier versucht, ihren Fokus zu verschieben: weg von Sichtbarkeit und Sensibilisierung, hin zur Machtfrage. Denn ohne geteilte Entscheidungsmacht bleibt der Wandel folgenlos.

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

1. Woher diese These kommt

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. Die These dieses Essays ist die Verdichtung dieser langjährigen Innenansicht — einer Beobachtung, die mich seither nicht loslässt.

Denn 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 eine Seite faktisch bestimmt, was als richtig oder angemessen gilt. Partizipation, die betont, aber nicht in Entscheidungsstrukturen übersetzt wird.

Was erklärt dieses Muster? 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, die alles verändern kann.

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- oder Diversity-Trainings. Diese Ebene ist in vielen Organisationen gut entwickelt. Sie ist notwendig, aber nicht hinreichend. Sie verändert keine Strukturen.*

Ebene 2 — *Zusammenarbeit. Operative Praxis, Personalpolitik, Kommunikation, Projektarbeit, interkulturelle Mediation. Auch hier gibt es vielerorts Fortschritte. Aber Ebene 2 ohne Ebene 3 bleibt strukturell folgenlos und reversibel.*

Ebene 3 — *Struktur. Governance, Entscheidungsmacht, Ressourcenverteilung, institutionelle Verantwortung, die in Leitbildern, Satzungen und Ordnungen festgeschrieben ist. Diese Ebene ist der am häufigsten vernachlässigte — und der entscheidende — Faktor. Wer sie ausblendet, betreibt Diversitätssymbolik, aber keine Transformation.*

Hier schließt sich der Kreis zur Eingangsthese: 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? Wessen Beiträge sind „interessant“ und wessen sind entscheidungsrelevant? 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 konfliktfrei 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, sondern entscheidungsrelevant sind. Interkulturelle Partnerschaftsbeziehungen etwa werden 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 auf allen Ebenen institutionell weit verankert und dauerhaft durchgesetzt werden, sonst bleibt sie reversibel.

Die VEM bietet keine fertigen Antworten auf eine zunehmend komplexe Zusammenarbeit. Aber sie bietet reale Erfahrung — und das ist mehr, als die meisten theoretischen Modelle vorweisen können.

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 überholte Deutungshoheit die Transformationsabsicht konterkarieren. Der 3-Ebenen-Ansatz benennt, wo ange-setzt 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 Herausforderungen.

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, ihre Entscheidungsmacht 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.

Durch meine deutsch-syrische Herkunft weiß ich aus eigener Erfahrung, wie es sich anfühlt, dazuzugehören und gleichzeitig fremd zu sein. Ich bin in Deutschland geboren und 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 auch 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