

**INTEGRATION IM INTERKULTURELLEN GEMEINDEBAU:
LUHMANN'S SYSTEMTHEORIE FÜR DIE LEITUNG EVANGELISCHER
FREIKIRCHEN IN DEUTSCHLAND.**

**(INTEGRATION IN INTERCULTURAL CHURCH DEVELOPMENT:
LUHMANN'S SYSTEMS THEORY FOR THE LEADERSHIP OF EVANGELICAL FREE
CHURCHES IN GERMANY.)**

by

MANUEL LITTAU

submitted in accordance with the requirements for
the degree of

MASTER OF THEOLOGY

in the subject

CHRISTIAN LEADERSHIP

at the

UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA

SUPERVISOR: PROF V KESSLER

CO-SUPERVISOR: PROF JS DREYER

(February 2024)

Danksagung

Hiermit möchte ich den Menschen danken, die in unterschiedlicher Art und Weise an dieser Forschungsarbeit beteiligt waren, mich dabei unterstützten, ermutigten und korrigierten.

In besonderer Weise bedanke ich mich bei meinem Supervisor Prof. Volker Kessler, der mich bei der Auseinandersetzung mit einem herausfordernden Thema kompetent begleitete, unterstützte und ermutigte. Ebenso möchte ich mich bei meinem Co-Supervisor Prof. Jaco Dreyer bedanken, der mich vor allem bei der Ausrichtung der Forschungsarbeit unterstützte, dabei an das Wesentliche erinnerte und die dafür wichtigen Fragen stellte.

Danken möchte ich auch meinem Arbeitgeber. Die *Deutsche Inland-Mission e. V.* ermöglichte mir die intensive Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema und schenkte mir den dafür notwendigen Freiraum: Danke für das Vertrauen, die Gebete und die zahlreichen Ermutigungen. Danke an die Gemeinden und Mentoren, die mich prägten und während den Leitungsaufgaben in unterschiedlichen Gemeinden begleiteten. Vor allem danke ich meiner Familie und meinen Freunden, die von der Idee bis zur Fertigstellung an meiner Seite standen und in diesem Zeitraum verständnisvoll auf einen wesentlichen Teil meiner Zeit verzichteten.

Gewidmet ist die Forschungsarbeit allen haupt- und ehrenamtlichen Gemeindeleitenden, die sich mutig und leidenschaftlich für ein interkulturelles Miteinander einsetzen, Menschen unterschiedlicher Kulturen lieben und dabei selbst flexibel, kultursensibel und lernbereit bleiben.

Nicht zuletzt danke ich meinem Gott und Herrn Jesus Christus, der alles möglich macht. Er ist für mich der Weg, die Wahrheit und das Leben. Ihm gehört mein Lob.

Zusammenfassung

Diese Forschungsarbeit geht von den Leitenden interkultureller Gemeinden aus, die mit den Vorstellungen, Bedürfnissen und Interessen der unterschiedlichen Kulturen umgehen müssen. Dafür wird die Systemtheorie Luhmanns hinsichtlich der interkulturellen Gemeinde, der Integration unterschiedlicher Kulturen und der Leitung in interkulturellen Gemeinden untersucht. Das Ergebnis der interdisziplinären Forschungsarbeit erinnert daran, dass Leitung ein interaktives Beziehungsgeschehen ist. Die Leitenden nehmen Einfluss und werden selbst vom Heiligen Geist, anderen Kulturen und der eigenen Wahrnehmung beeinflusst. Aus diesem Verständnis erschließt sich die Rolle der Leitenden, die flexibel, kultursensibel und lernbereit leiten. Diese Forschungsarbeit ist ein erstes Ergebnis für die Anwendung von Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung interkultureller Gemeinden in Deutschland und für den Kontext der evangelischen Freikirchen eine Primärforschung. Praktisch kann das Forschungsergebnis zur Analyse der interkulturellen Gemeinde, zur Selbstreflexion der Leitenden und zum interkulturellen Dialog beitragen.

Schlüsselbegriffe

Interkulturelle Gemeinde, Migration, Integration, Leitung, Gemeindeentwicklung, evangelische Freikirche, Systemtheorie, Soziologie, Niklas Luhmann

Summary

This research is based on the leaders of intercultural congregations who regularly interact with the ideas, needs and interests of different cultures. To this end, Luhmann's systems theory is being examined with regard to the intercultural congregation, the integration of different cultures and leadership in intercultural congregations. The result of the interdisciplinary research work can serve to remind us that leadership is an interactive relationship process. Leaders influence congregations while they are themselves influenced by the Holy Spirit, other cultures, and by their own perceptions. This understanding reveals the role of leaders to be a flexible, culturally sensitive one with leaders being individuals who are also willing to learn. This research, which is a first, analysed the application of Luhmann's systems theory on the leadership of intercultural congregations in Germany. It is primary research within the context of the Evangelical free churches. In practical terms, the research results may contribute to the analysis of the intercultural congregation, to the self-reflection of the leaders and to intercultural dialogue.

Key terms

Intercultural congregation, migration, integration, leadership, congregational development, Evangelical free church, systems theory, sociology, Niklas Luhmann

Opsomming

Hierdie navorsing is gebaseer op die leiers van interkulturele gemeentes wat gereeld te doen het met die idees, behoeftes en belange van verskillende kulture. Met hierdie doelwit voor oë word Luhmann se stelselteorie ondersoek wat betref die interkulturele gemeenskap, die integrasie van verskillende kulture en leierskap in interkulturele gemeentes. Die uitkoms van die interdissiplinêre navorsingswerk kan dien om ons te herinner dat leierskap 'n interaktiewe verhoudingsproses is. Leiers beïnvloed gemeentes terwyl hulle self deur die Heilige Gees, ander kulture en deur hulle eie waarnemings beïnvloed word. Hierdie verstandhouding openbaar die rol van leiers as 'n buigsame, kultureel sensitiewe rol met leiers wat individue is wat gewillig is om te leer. Hierdie navorsing, wat die eerste oor hierdie onderwerp is, het die toepassing van Luhmann se stelselteorie op die leierskap van interkulturele gemeentes in Duitsland ontleed. Dit is primêre navorsing in die konteks van die Vrye Evangeliese Kerke. Prakties gesproke kan die navorsingsresultate bydra tot die ontleding van die interkulturele gemeente, tot die selfrefleksie van die leiers, en tot interkulturele dialoog.

Sleutelsterme

Interkulturele gemeente, migrasie, integrasie, leierskap, gemeenteontwikkeling, Vrye Evangeliese Kerk, stelselteorie, sosiologie, Niklas Luhmann

Manweledzo

Thodisiso iyi yo disendeka nga vhangaphanda vha zwivhidzo zwa mvelele vha dzulelaho u mbilimbidanana na mihumbulo ya thodea na madzangalelo a mvelelo dzo fhambanaho. U swika zwino, sisiteme ya thyeori ya Luhmann i kha di tolwa mayelana na zwivhidzo zwa mvelele dzo tanganelanaho, thanganyiso ya mvelele dzo fhambanaho na vhangaphanda kha zwivhidzo zwa mvelele dzo tanganelanaho. Mvelele dza thodisiso dza masia o tanganelanaho dzi nga shuma u ri humbudza uri vhangaphanda ndi mushumo wa vhushaka ha tshumisano. Vhangaphanda vha tutuwedza zwivhidzo muso vhone vha khou tutuwedzwa nga Muya mukhethwa, dziwe mvelele na nga kuvhonele kwavho. Kupfeselele ukwu ku bvisela khagala mushumo wa vhangaphanda u shandukaho, u pfesesele mvelele hu na murangaphanda muthihi kha vathu vho diimisela u guda. Thodisiso iyi ndi ya u thoma, yo saukanya u itela tshumiso nga thyeori ya sisiteme ya Luhmann ya vhangaphanda ha zwivhidzo zwa mvelele dzo tanganelanaho ngei Dzheremane. Ndi thodisiso khulwane kha nyimele ya kereke dzo vhotholowaho kha Evangeli. Zwavhudivhudivhu, mvelele dza thodisiso dzi nga dzhenelela kha u saukanya tshivhidzo tsha mvelele dzo tangano, u disedzulusa sa vhangaphanda na therisano vhukati ha mvelele.

Mathemo a ndeme

Zwivhidzo zwa mvelele dzo tangano, mupfuluwo, thanganelano, vhangaphanda, mveledziso ya tshivhidzo, kereke dzo vhotholowaho kha Evangeli, thyeori dza sisiteme, zwa matshilisano, Niklas Luhmann

Declaration

Name: Manuel Littau

Student number: 1026-417-5

Degree: Master of Theology

Exact wording of the title of the dissertation as appearing on the electronic copy submitted for examination: *Integration im interkulturellen Gemeindebau: Luhmanns Systemtheorie für die Leitung evangelischer Freikirchen in Deutschland. (Integration in intercultural church development: Luhmann's Systems Theory for the Leadership of Evangelical free churches in Germany.)*

I declare that the above dissertation is my own work and that all the sources that I have used or quoted have been indicated and acknowledged by means of complete references.

I further declare that I submitted the dissertation to originality checking software and that it falls within the accepted requirements for originality.

I further declare that I have not previously submitted this work, or part of it, for examination at Unisa for another qualification or at any other higher education institution.



Manuel Littau

Offenbach am Main (Germany), 19th February, 2024

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Motivation des Forschenden	1
1.2 Die Relevanz interkultureller Gemeinden	2
1.3 Begriffsdefinitionen	4
1.4 Herausforderungen im interkulturellen Gemeindebau	7
1.5 Das Problem der Integration	10
1.6 Die Situation der Leitenden	13
1.7 Forschungsfrage und -ziel	18
1.8 Forschungsbegründung und Aufbau der Arbeit	19
2. Forschungsstand	26
2.1 Forschungsstand interkultureller Gemeindebau	26
2.2 Forschungsstand zur Anwendung der Systemtheorie auf Gemeindeleitung	33
3. Theoretische Grundlagen des interkulturellen Gemeindebaus	40
3.1 Altes Testament	40
3.2 Neues Testament	50
3.3 Zum Gemeindeverständnis	54
3.4 Interkultureller Gemeindebau	59
4. Untersuchung zu Luhmanns Systemtheorie	71
4.1 Der Autor: Niklas Luhmann	71
4.2 Die Systemtheorie	76
4.3 Die interkulturelle Gemeinde als System	82
4.4 Integration als Systemfunktion	84
4.5 Leitung aus systemtheoretischer Sicht	91
5. Zur theologischen Einordnung von Luhmanns Systemtheorie	98
5.1 Diskussion	98
5.2 Bewertung	102
5.3 Möglichkeiten	103
5.4 Grenzen	106
6. Interpretation der Leitungsrolle in interkulturellen Gemeinden	108
6.1 Flexibel leiten	108
6.2 Kultursensibel leiten	109
6.3 Lernbereit leiten	112

7. Fazit	115
7.1 Zusammenfassung	115
7.2 Auswertung der Unterfragen	117
7.3 Limitierung	122
7.4 Ausblick	123
8. Literaturverzeichnis	125

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vier Aufgaben nach Osmer (2008).....	23
Abb. 2: Die fünf Phasen des Gemeindemanagement-Modells (Hertel 2016:151).....	36
Abb. 3: Eisbergmodell Kultur (eigene Darstellung)	60
Abb. 4: Phasen der Veränderung, Anpassung und Stabilisierung (eigene Darstellung).....	95
Abb. 5: Kultursensible Entscheidungen in interkulturellen Gemeinden (eigene Darstellung).....	110
Abb. 6: Einfluss auf die Leitung interkultureller Gemeinden (eigene Darstellung)	113

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Umsetzung der Forschungsmethode.....	24
Tab. 2: Curriculum Vitae in Anlehnung an Horster (vgl. 2005:201f) & Gensicke (vgl. 2008:136f).	75
Tab. 3: Bibliografie in Anlehnung an Horster (vgl. 2005:201f) & Gensicke (vgl. 2008:136).....	80
Tab. 4: Das System und potenzielle Mitglieder.....	86
Tab. 5: Verbale Kommunikation (vgl. Seliger 2018:176f) und nonverbale Kommunikation.....	87
Tab. 6: Aktive und passive Aufgaben der Leitenden.....	97
Tab. 7: Anwendung der Systemtheorie Luhmanns für die Leitung interkultureller Gemeinden.....	105
Tab. 8: Entwicklungsphasen interkultureller Gemeinden.....	109
Tab. 9: Leitfragen kultursensibler Dialog.....	111
Tab. 10: Voraussetzungen des interkulturellen Lernens.....	112

1. Einleitung

Diese Masterthesis geht von der Integration unterschiedlicher Kulturen aus und fragt nach Luhmanns Systemtheorie für die Leitung interkultureller Gemeinden. Der Titel lautet:

Integration im interkulturellen Gemeindebau: Luhmanns Systemtheorie für die Leitung evangelischer Freikirchen in Deutschland.

Das einleitende Kapitel stellt die Motivation des Forschenden dar (vgl. 1.1), beschreibt die Relevanz interkultureller Gemeinden in Deutschland (vgl. 1.2) und definiert die zentralen Arbeitsbegriffe (vgl. 1.3). Anschließend werden die Herausforderungen des interkulturellen Gemeindebaus beleuchtet (vgl. 1.4), bevor das Problem der Integration definiert und begründet wird (vgl. 1.5). Danach wendet sich der Blick den Leitenden zu und fragt nach dem gegenwärtigen Bedarf (vgl. 1.6). Abschließend wird die Forschungsfrage und das Forschungsziel definiert (vgl. 1.7), bevor die Arbeit theologisch verortet und in ihrem Aufbau beschrieben wird (vgl. 1.8).

1.1 Motivation des Forschenden

Schon lange faszinieren mich unterschiedliche Kulturen. Ich habe selbst einen Migrationshintergrund, erlebe Deutschland als Einwanderungsland und lerne Menschen aus unterschiedlichen Kulturen kennen. In *Offenbach am Main* lebe ich mit meiner Familie inmitten einer multikulturellen Großstadt. Unser Umfeld versteht unterschiedliche Sprachen, die Kinder wachsen mit unterschiedlichen Kulturen auf und von Freunden werden wir zu Festen unterschiedlicher Religionen eingeladen, wie z. B. zu dem islamischen Zuckerfest nach dem Fastenmonat Ramadan.

Von 2019 bis 2021 arbeitete ich hauptamtlich für eine evangelischen Freikirche vor Ort. Als ich eines Abends aus dem Gemeindebüro durch die Innenstadt Offenbachs ging und in die Gesichter der Passanten blickte, stellte ich mir die Frage nach der Relevanz der Gemeinde für das Leben und die Kultur dieser Menschen. Meiner Beobachtung nach spiegelte weder diese noch eine der umliegenden Gemeinden den Kontext dieser multikulturellen Stadt wider. Mein Anliegen gilt daher der Integration unterschiedlicher Kulturen im Rahmen interkultureller Gemeinden.

Vor diesem Hintergrund stelle ich die Frage nach den Leitenden, die sowohl den unterschiedlichen Kulturen als auch der Gemeinde als Ganzes gerecht werden müssen. Unter diesen Umständen ist Leitung ein komplexes Phänomen. Besonders deutlich machte dies die *Covid-19-Pandemie*, als die damit verbundenen Einschränkungen für öffentliche Treffen zur Unplanbarkeit der Gottesdienste und anderer Gemeindeprogramme führte. Die Rolle der Leitenden verändert sich, wenn die vorgesehenen Pläne nicht mehr wie gewohnt umgesetzt werden können. Während dieser

Zeit beobachtete das Wirtschaftsmagazin *Capital* Leitende, die sich von den traditionellen Leitungsparadigmen abwendeten und vermehrt nach neuen Ansätzen suchten (vgl. von Buttlar 2020:3).

Dabei erinnerte ich mich an Luhmanns Systemtheorie, die ich während meines Studiums an der *Akademie für christliche Führungskräfte* (AcF) kennenlernte und sich insbesondere unter dynamischen und komplexen Bedingungen anbietet. Sie soll mithilfe dieser Forschungsarbeit für die Leitenden in interkulturellen Gemeinden untersucht werden, die mit den Vorstellungen, Bedürfnissen und Interessen unterschiedlicher Kulturen umgehen.

1.2 Die Relevanz interkultureller Gemeinden

Die Relevanz interkultureller Gemeinden erschließt sich aus der multikulturellen Bevölkerungsentwicklung, die weltweit und in Deutschland beobachtet wird.

Weltweit gesehen suchen mehr als 100 Millionen Flüchtlinge nach einem neuen zu Hause. Dieser Wert wurde 2022 erstmals überschritten, nachdem die Zahl der weltweiten Flüchtlinge im Vorjahr noch bei 89,3 Millionen lag (vgl. UNHCR 2022a). Migration ist also ein globales Phänomen.

Deutschland belegte 2021 mit 1,24 Millionen aufgenommenen Flüchtlingen den weltweit fünften Platz der am meisten von Einwanderung betroffenen Ländern (vgl. UNHCR 2022b). Dementsprechend kann Deutschland als ein Einwanderungsland betrachtet werden. Bereits 2020 hatte jede vierte Person in Deutschland und rund 40 Prozent aller Kinder unter fünf Jahren einen Migrationshintergrund. Die *Bundeszentrale für politische Bildung* (bpb) geht von einem Anstieg weiterer MigrantInnen aus (vgl. bpb 2022).

Die Einwanderung von MigrantInnen verändert das Zusammenleben in Deutschland, wie das Beispiel von *Offenbach am Main* zeigt. Offenbach ist eine hessische Stadt mit insgesamt 142.734 EinwohnerInnen (2022) aus etwa 160 Nationen. Der Bezirk *Wilhelmschule* spiegelt das Bild der Innenstadt wider. Hier haben 6.234 von 7.953 EinwohnerInnen einen Migrationshintergrund. Demnach kommen 78,4 % der Einwohner ursprünglich nicht aus Deutschland (vgl. Stadt Offenbach am Main 2022). Deutsch stellt hier eine von vielen Kulturen dar.

Der multikulturelle Einfluss hat weitreichende Auswirkungen. In Deutschland treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander, sodass sich die Gesellschaft kulturell und religiös vielfältig entwickelt: „Deutschland ist in den letzten Jahrzehnten vor allem durch Zuwanderer aus muslimisch geprägten Herkunftsstaaten religiös und kulturell vielfältiger geworden“, so das *Bundesministerium*

des Innern und für Heimat (BMI 2022).

Seit 2006 existiert die vom BMI initiierte *Deutsche Islam Konferenz* (DIK). Das *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge* (BAMF) veröffentlichte die Studie *Muslimisches Leben in Deutschland* und zeigte durch die Hochrechnung, dass bereits 2009 3,8 bis 4,3 Millionen muslimische MigrantInnen aus knapp 50 Herkunftsländern in Deutschland lebten (vgl. Haug et al. 2009:80). In den Folgejahren stieg der Wert, sodass zehn Jahre später zwischen 5,3 und 5,6 Millionen Muslime mit Migrationshintergrund in Deutschland beheimatet waren (vgl. Pfündel et al. 2021:37). Das BMI rechnet mit dem weiteren Anstieg dieser Statistik (vgl. BMI 2022). 70,7% der zwischen 2013 und 2016 nach Deutschland Geflüchteten hatten einen muslimischen Hintergrund. 16,8% der Geflüchteten waren ChristInnen, von denen sich ein Drittel der evangelischen Kirche zuordnete (vgl. Siegert 2020:3f).

Die Beziehungen von evangelischen Freikirchen in Deutschland zu geflüchteten Muslimen sind vielschichtig und werden von Initiativen zur Integration und Versuchen des interreligiösen Dialogs begleitet, wie z. B. durch diakonische Projekte, die Geflüchteten unabhängig von ihrer Religion unterstützen und praktisch zur Integration beitragen. Da solche Bemühungen aber auch Fragen über den Umgang mit anderen Religionen hervorrufen, entstanden vielerorts Leitlinien.

Vor diesem Hintergrund fordert der *Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland* (BEFG) von seinen Gemeinden, Menschen anderer Religionen zu respektieren und gleichzeitig Christus zu bezeugen. Die Gemeinden sollen den Kontakt mit muslimischen Gemeinschaften suchen und sich kooperativ für das Wohl der Stadt einsetzen, gegen Diskriminierungen aller Art protestieren und die Religionsfreiheit in allen Ländern fordern. Der BEFG macht aber auch deutlich, dass der Umgang mit Muslimen und anderen Religionen in der Vergangenheit nicht immer in einem toleranten und dialogoffenen Austausch endete (BEFG 2015), sodass diese Leitlinien als Aufforderung zum interreligiösen Dialog verstanden werden können.

Demzufolge müssen sich die Gemeinden in Deutschland auf eine zunehmend multikulturelle und -religiöse Gesellschaft einstellen. Bereits 2011 forderte Reimer (vgl. 2011:13), dass sich die Gemeinden diesen Veränderungen anpassen müssen. Sie sollten kulturell relevant, konkret und lokal sein (vgl. Reimer & Müller 2015:76). Die Bevölkerungsentwicklung macht auf den Bedarf interkultureller Gemeinden aufmerksam, weil „Menschen unterschiedlicher kultureller, ethnischer, religiöser, sprachlicher und nationaler Herkunft neben- und miteinander leben“, so Reimer (2011:19). Die *Evangelische Kirche in Deutschland* (EKD) geht von etwa 2.000 bis 3.000 internationalen Gemeinden in Deutschland aus (vgl. EKD 2021). Der Bedarf interkultureller

Gemeinden in Deutschland wächst.

1.3 Begriffsdefinitionen

Am Anfang dieser Forschungsarbeit sollen die zentralen Begriffe *Kultur*, *interkulturelle Gemeinde* und *Systemtheorie* verstanden und vorläufig definiert werden.

Kultur ist für Reimer (2013:216) zunächst einmal „a way of life of a people“. Heringer (2004:106-107) macht deutlich, dass es viele mögliche Definitionen gibt und schlägt selbst vor, Kultur als „Lebensform“ zu betrachten. Diese Forschungsarbeit folgt Hofstede et al. (vgl. 2017:3-9), die darauf hinweisen, dass sich jede Kultur an bestimmten Werten orientiert und diese durch Symbole, Helden und Rituale zum Ausdruck bringt. Dementsprechend lautet die Definition:

Kultur ist die mentale Programmierung, die durch unbewusste soziale Regeln erlernt wurde.

In *Lokales Denken, globales handeln* (2017) gehen Hofstede et al. auf unterschiedliche Kulturen ein und beschreiben sechs Kulturdimensionen: Anhand der Machtdistanz (1), dem Individualismus / Kollektivismus (2), der Maskulinität / Feminität (3), der Unsicherheitsvermeidung (4), der Lang- und Kurzzeitorientierung (5) und dem Genuss / der Zurückhaltung (6) können Kulturunterschiede eingeordnet werden. Meyer differenziert dafür in *Die Culture Map* (2018) zwischen den Dimensionen Kommunizieren, Beurteilen, Überzeugen, Führen, Entscheiden, Vertrauen, Widersprechen und Termine vereinbaren. Kulturdimensionen machen deutlich, dass sich Kulturen nicht nur durch äußerliche Merkmale, wie z. B. der Kleidung oder der Sprachen unterscheiden, sondern insbesondere auf der Ebene unbewusster Werte. Jede Kultur beruht daher auf einem einzigartigen Wertekodex, der das soziale Zusammenleben regelt.

Dass sich die Kultur auch auf den christlichen Glauben auswirkt, macht Georges in *Mit anderen Augen* (2019) deutlich, indem er unterschiedliche Kulturen aufgreift, die zu unterschiedlichen Interpretationen des Evangeliums führen. Kultur ist also ein tiefgreifendes Phänomen, das den ganzen Menschen betrifft und zu jeder Zeit beeinflusst.

Obwohl sich Kulturen z. B. je nach Region oder Generation unterschiedlich ausdrücken können, lassen sich wie oben angedeutet grundlegende Werte definieren und einer Nation zuordnen. Daher wird der Kulturbegriff in dieser Forschungsarbeit als Nationalkultur verstanden.

Nachdem der Kulturbegriff erörtert wurde, soll nach der interkulturellen Gemeinde gefragt werden. In diesem Zusammenhang ist Interkulturalität „das Aufeinandertreffen von zwei oder mehr Kulturen, bei dem es trotz kultureller Unterschiede zur gegenseitigen Beeinflussung kommt“ (IKUD 2020). Eine interkulturelle Gemeinde besteht also nicht nur aus einer Kultur

(Monokultur). Sie versteht sich auch nicht im Sinne eines kulturellen Nebeneinanders, indem z. B. der Gottesdienstsaal einer anderen Kultur zur Verfügung gestellt wird (Multikultur). Noch beabsichtigt eine interkulturelle Gemeinde verschiedene Kulturen miteinander zu verschmelzen, sodass Kulturen nicht zu unterscheiden sind (Transkultur). Gegenüber einer mono-, multi- oder transkulturellen Gemeinde besteht die interkulturelle Gemeinde aus unterschiedlichen Kulturen, die im Dialog aufeinandertreffen. Dementsprechend machen interkulturelle Gemeinden deutlich: Gemeinsam „verbreiten wir die DNA des Reiches Gottes, überwinden kulturelle Gräben, ohne die jeweilige kulturelle Identität zu verneinen“ (Dümling 2016:417). In diesem Sinne ist sie eine Einheit in Vielfalt (vgl. Burkhardt 2019:7).

Nach der Kombination aus *Inter-Kultur und Didaktik Seminare* (IKUD) und Dümling versteht sich eine interkulturelle Gemeinde als die Gemeinschaft von zwei oder mehr Kulturen, die sich auf Christus berufen, gegenseitig beeinflussen und gemeinsam Gottes Reich verbreiten, ohne dabei die eigene kulturelle Identität aufzugeben. Sie bestehen aus Mitgliedern mit und ohne Migrationshintergrund sowie einer interkulturellen Gemeindeführung, sind ein bedeutender Teil der Gesellschaft und bieten neben der Hauptsprache auch Übersetzungen an (vgl. Dümling 2016:415). Der Anteil der MigrantInnen in einer interkulturellen Gemeinde soll an dieser Stelle präzisiert und beziffert werden. Marquardt (vgl. 2018:7-9) geht von einer interkulturellen Gemeinde aus, wenn mindestens 20% der Mitglieder einen Migrationshintergrund haben. Da mit diesem Wert aber auch Migrantengemeinden, die hauptsächlich aus einer Kultur bestehen verstanden werden können, soll für interkulturelle Gemeinden gelten, dass keine Kultur „mehr als 80% der Gesamtmenge ausmacht“ (:9). Die vorläufige Definition einer interkulturellen Gemeinde stellt sich wie folgt dar und soll im Verlauf dieser Forschung noch einmal überprüft werden:

Eine interkulturelle Gemeinde ist die Gemeinschaft von zwei oder mehr Kulturen, die sich auf Christus berufen, gegenseitig beeinflussen und gemeinsam Gottes Reich verbreiten, ohne die jeweils eigene kulturelle Identität aufzugeben. Interkulturelle Gemeinden bestehen aus unterschiedlichen Kulturen, von denen keine mehr als 80% ausmacht und werden von einem interkulturellen Team geleitet. Sie sind ein integrativer Bestandteil der Gesellschaft und bieten neben der Hauptsprache eine oder mehrere Übersetzungen an.

Abschließend soll die Systemtheorie definiert werden, die in dieser Forschungsarbeit aus der Sicht der Leitenden in interkulturellen Gemeinden untersucht wird. Unter einem System versteht man im weitesten Sinne „eine Ganzheit, die aus einzelnen Elementen besteht, die untereinander in einer wechselseitigen Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen“ (Betscher-Ott et al.

2014:21). Eine Theorie kann im Allgemeinen als unsichtbare Konstruktion von Zusammenhängen verstanden werden, um das nicht Beobachtbare durch sinnvolle Annahmen zu verstehen (vgl. :139). Systemtheorien sollen dazu beitragen, die Komplexität von Systemen wahrzunehmen und lassen sich bis in die Antike zurückverfolgen. Ein Beispiel dafür ist die hippokratische Lehre der Körpersäfte, die den menschlichen Körper als ein zusammenhängendes System interpretiert. Die Systemtheorie beleuchtet den Zusammenhang von einzelnen Teilen, die miteinander interagieren und voneinander abhängig sind. Ein System stellt also mehr als die Summe der Bestandteile dar (vgl. :529).

Seit dem 20. Jahrhundert entwickeln sich Systemtheorien im Kontext wissenschaftlicher Diskurse. Die ersten Beiträge dazu kamen aus der Physik und der Biologie, bevor sie von weiteren Wissenschaften aufgegriffen wurden. Seit den 1980er Jahren wird die Systemtheorie z. B. auch von der Betriebswissenschaft berücksichtigt. Die verschiedenen Einflüsse und Ergänzungen führten im Dialog mit unterschiedlichen Wissenschaften zu einem interdisziplinären Nutzen (vgl. Mahlmann 2011:86).

Diese Forschungsarbeit greift die Systemtheorie auf und interpretiert die interkulturelle Gemeinde als ein System, das unterschiedliche Kulturen integriert. Grundlegend dafür ist die Differenzierung zwischen einem trivialen und einem nichttrivialen System. Triviale Systeme sind berechenbar und werden mechanisch verstanden, wie z. B. technische Gerätschaften. Dagegen sind nichttriviale Systeme lebendig und unvorhersehbar, wie z. B. Firmen, Organisationen und Gemeinden. Allerdings werden nichttriviale Systeme außerhalb der Systemtheorie nicht selten technisch und anhand einfacher Kausalzusammenhänge dargestellt (vgl. Grossmann et al. 2015:33-36). Interkulturelle Gemeinden sind aber soziale und nichttriviale Systeme, die sich durch den Einfluss unterschiedlicher Kulturen fortlaufend verändern. Aus dieser Sicht soll die Rolle der Leitenden verstanden werden. Leitung ist nach Kessler (vgl. 2021:190) nichttrivial.

Diese Forschungsarbeit fragt nach der Rolle der Leitenden in interkulturellen Gemeinden und untersucht dafür die Systemtheorie von Niklas Luhmann (1927-1998). Der deutsche Soziologe zählt neben Talcott Parsons und Robert K. Merton zu den bedeutendsten Systemtheoretikern (vgl. Rosa et al. 2007:110). In Deutschland gilt er nach Gensicke (vgl. 2008:174) als einer der wichtigsten Soziologen. Seine Systemtheorie soll universal anwendbar sein (vgl. Rosa et al. 2007:174-176).

Diese Forschungsarbeit berücksichtigt die Werke Luhmanns als auch die ihm folgenden AutorInnen, wie z. B. Berghaus mit *Luhmann leicht gemacht* (2011), Simon mit *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (2019) sowie Boos und Mitterer mit *Einführung in das*

systemische Management (2019).

1.4 Herausforderungen im interkulturellen Gemeindebau

Im Folgenden werden einige Herausforderungen beleuchtet, die aus dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen entstehen können. Die Gemeinde wird dafür als ein sozialer Raum verstanden (vgl. Reimer 2011:157). Dementsprechend muss sich die interkulturelle Gemeinde mit den Vorstellungen, Bedürfnissen und Interessen unterschiedlicher Kulturen auseinandersetzen. Die exemplarische Darstellung greift sechs interkulturelle Herausforderungen auf: Erstens Ängste und Vorurteile, zweitens Kulturschocks, drittens Folgen des Ethnozentrismus, viertens Rollenkonflikte, fünftens Missverständnisse und Konflikte sowie sechstens Herausforderungen einer interkulturellen Leitung.

Erstens können Ängste und Vorurteile im interkulturellen Gemeindebau herausfordernd sein. Beck (vgl. 2017:167ff) nennt vier mögliche Ängste gegenüber Flüchtlingen in Deutschland: Erstens die Angst vor einem niedrigeren Wohlstand, zweitens die Angst vor einem Verlust der kulturellen Identität, drittens die Angst vor einer Ausbreitung des gewaltsamen Islams und viertens die Angst vor der Veränderung der Gemeinde. Schönberg (vgl. 2012:130f) erklärt diesen Zustand durch eine Verlustangst: Die Gemeinden haben Angst, das Gewohnte zu verlieren. Wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, kann in Frage gestellt werden, was bis dato selbstverständlich war. Ängste sind nicht unberechtigt: „Wenn Flüchtlinge und Migranten in unsere monokulturellen Gemeinden kommen, wird sich manches definitiv verändern“, so Beck (2017:175). Die gesellschaftlichen Veränderungen fordern Gemeinden heraus. Wenn aber Ängste und Vorurteile dazu führen, dass sich Gemeinden abschotten und bewusst monokulturell entwickeln, werden sie nach Schönberg (2012:131) „als homogene Einheit zunehmend isoliert bzw. bedeutungslos werden“.

Zweitens kann der Umgang mit Kulturschocks herausfordernd und belastend sein. Wenn Menschen nach Deutschland emigrieren und auf eine neue Kultur sowie ein unbekanntes Gesellschaftssystem treffen, kann das zu einem Kulturschock führen. Laut Reimer (vgl. 2011:113) zählt der Umgang mit Kulturschocks zum Alltag einer interkulturellen Gemeinde. Wenn die eigene Identität plötzlich in Frage gestellt wird, kann das für die Betroffenen zur Orientierungslosigkeit führen und physische bzw. emotionale Symptome hervorrufen (vgl. :109f). Vor diesem Hintergrund beobachtet Beck (vgl. 2017:184) traumatisierte Flüchtlinge, die von einem Gefühl der Bedeutungslosigkeit überwältigt werden. Insbesondere seien davon junge, alleinstehende Männer betroffen, die zur Lethargie neigten oder an Depressionen litten. Die seelsorgerliche Begleitung kann für die hauptamtlich Mitarbeitenden und besonders für die Ehrenamtlichen einer

interkulturellen Gemeinde belastend sein und zur Überforderung führen.

Drittens kann der Ethnozentrismus herausfordernd sein und zur Intoleranz gegenüber anderen Kulturen führen. Das soziale Miteinander einer interkulturellen Gemeinde setzt aber die Sensibilität gegenüber anderen Kulturen voraus. Dem Ethnozentrismus fehlt dieses Bewusstsein: Dabei wird die eigene Kultur als einzig richtig verstanden, während andere Kulturen schlechter angesehen werden. Aus dieser Intoleranz entsteht eine ablehnende Haltung, die Vorurteile begünstigt, während die eigene Kultur unkritisch wahrgenommen wird (vgl. Reimer 2011:113f). Davon bleiben Gemeinden nicht unberührt, sodass sich die EKD (vgl. 2014:26) selbstkritisch gegenüber dem unbewussten Ethnozentrismus der eigenen Mitglieder ausspricht. Interkulturalität kann dazu führen, dass die eigene Kultur in Frage gestellt wird. Deshalb sollte die eigene und jede andere Kultur als berechtigt und gleichwertig gelten (vgl. Reimer 2011:113). Der zumeist unbewusste Ethnozentrismus kann den kulturübergreifenden Beziehungsaufbau beeinträchtigen und dabei sowohl von den Einheimischen als auch den MigrantInnen ausgehen.

Viertens können Rollenkonflikte ein gleichberechtigtes Miteinander erschweren. Dabei kritisiert die EKD (2014:5) ein ungleiches Verhältnis: Gemeinden anderer Sprachen und Herkünfte werden „als die »Anderen«, denen man mit Gastfreundschaft und diakonisch motivierter Hilfsbereitschaft begegnet“ betrachtet. Vor diesem Hintergrund kann eine gut gemeinte Absicht destruktive Verhaltensweisen auslösen und die gleichberechtigte Integration der MigrantInnen erschweren.

Wenn die Bedürftigkeit das Bild der MigrantInnen dominiert, kann dies mittelfristig zu einem Machtgefälle zwischen den Einheimischen in der Rolle als Helfende und den MigrantInnen in der Rolle der von Hilfe abhängigen Gäste führen, obwohl beide Gruppen als ChristInnen betrachtet werden und der Aufenthalt der MigrantInnen auch langfristig bis dauerhaft sein kann (vgl. :19). Die ungleichen Rollen können zu einem unausgewogenen Machtverhältnis führen: Die Rolle der Gastgeber enthält eine Entscheidungsbefugnis, wer aufgenommen wird und dazugehören darf. Die MigrantInnen aber bleiben auf andere angewiesen und behalten dadurch ihren Status als MigrantIn. Dabei kann die Gemeinde von ihren Mitgliedern als Besitz aufgefasst werden: Die Neuen müssen sich assimilieren, wenn sie dazugehören möchten. Damit aus einem multikulturellen Nebeneinander ein interkulturelles Miteinander entstehen kann, sind gleichberechtigte Beziehungen zwischen unterschiedlichen Kulturen gefragt. In diesem Zusammenhang spricht Burkhardt (2019:7) von der „Vision von Einheit und Geborgenheit in Vielfalt“.

Fünftens können interkulturelle Missverständnisse und Konflikte herausfordernd sein. Interkulturelle Gemeinden haben im Vergleich zu anderen Modellen ein höheres Konfliktpotenzial

(vgl. Burkhardt 2019:16). Reimer (2011:157) spricht dabei von einem „konfliktträchtigen Raum“. Das Verhalten von fremdartigen Kulturen kann zu Irritationen führen und Unverständnis auslösen. Beck (vgl. 2017:182) beobachtet z. B. wie Flüchtlinge von Deutschen der Lüge beschuldigt werden. Dabei könnte das Verhalten auch einen kulturellen Hintergrund haben, z. B. wenn die Flüchtlinge aus einer Schamkultur kommen und kulturbedingt offene Konfrontationen meiden. Damit verändert sich die Bewertung: Galt das Verhalten innerhalb der eigenen Kultur noch als selbstverständlich und gut, können andere Kulturen negativ darauf reagieren, sodass Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlichen Kulturen begünstigt werden.

Solche Missverständnisse und Konflikte können in diversen Lebensbereichen entstehen. Reimer (vgl. 2011:159ff) betrachtet dafür zehn Kategorien der Kulturanthropologie, in denen interkulturelle Auseinandersetzungen wahrscheinlich sind: Die Kommunikation (1), das Verhalten gegenüber dem anderen Geschlecht bzw. einer anderen Altersgruppe (2), die Bedeutung der Ehe und verwandtschaftlichen Beziehungen (3), Familie und Erziehung (4), die Sexualität (5), der private Lebensraum und die Nutzung des öffentlichen Raumes (6), Moral und Ethik (7), Ausdruck und Ästhetik (8), die Frage nach der Leitung (9) sowie die Vorstellung von Arbeit und Freizeit (10). Darüber hinaus sollten die äußeren Umstände berücksichtigt werden. Beck (vgl. 2017:183) macht das deutlich, indem er ein Flüchtlingslager skizziert und dabei beobachtet, wie sich diese Situation auf den Alltag der Flüchtlinge auswirken kann. Darunter würde dann die Motivation und die Organisation des Tages leiden. Demnach kann dieser Zustand dazu beitragen, dass z. B. vereinbarte Termine nicht eingehalten werden. Missverständnisse und Konflikte können vielfältig sein und neben den kulturellen Gründen auch durch die Vorgeschichte hervorgerufen werden.

Sechstens können interkulturelle Leitungsteams herausfordernd sein. Wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, kann das z. B. für die Organisation herausfordernd sein und Fragen zur Machtposition innerhalb des Teams aufwerfen (vgl. Schönberg 2012:130). Darüber hinaus können Auseinandersetzungen entstehen, wenn z. B. kulturspezifische Vorstellungen über das Wohl der gesamten Gemeinde gestellt werden. Für die Leitung einer interkulturellen Gemeinde empfiehlt Schönberg (:130) die Überwindung „einer ethnozentrischen Kultur, einer monokulturellen Theologie und einer gesellschaftlichen Entsolidarisierung“. Dabei obliegt den Leitenden die Verantwortung für die gesamte Gemeinde. Dennoch können Minderheiten schnell übersehen werden (vgl. Burkhardt 2019:16). Für die Leitenden besteht die Herausforderung, den unterschiedlichen Kulturen gerecht zu werden als auch die gesamte Gemeinde im Blick zu behalten.

Die Beispiele der Kategorien Ängste und Vorurteile, Kulturschocks, Ethnozentrismus,

Rollenkonflikte, Missverständnisse und Konflikte sowie die Herausforderungen der interkulturellen Leitung stehen exemplarisch für die vielfältigen Herausforderungen in interkulturellen Gemeinden. Davon sind sowohl die Einheimischen als auch die MigrantInnen betroffen, sodass sich die Herausforderungen auf die gesamte Gemeinde auswirken und das Zusammengehörigkeitsgefühl sowie die Integration beeinflussen können. Im Folgenden wird das Problem der Integration aufgegriffen und begründet.

1.5 Das Problem der Integration

Zur Problemdefinition wird die empirische Forschung von Marquardt konsultiert. Seine Masterthesis zur interkulturellen Entwicklung von drei Gemeinden wurde 2018 an der *University of South Africa* (UNISA) veröffentlicht und befragt Gemeindeleitende mit und ohne einen Migrationshintergrund. Daraus resultieren erstens Ängste, zweitens Konflikte, drittens Gefahren und viertens Herausforderungen. Diese verdeutlichen die Auseinandersetzungen zwischen den Einheimischen und den MigrantInnen und begründen das Problem der Integration. Eine ausführliche Betrachtung seiner Forschung erfolgt im aktuellen Forschungsstand (vgl. 2.1).

Erstens gehen aus der empirischen Untersuchung von Marquardt (vgl. 2018:96f) zwölf verschiedene Ängste hervor, wie z. B. die Angst vor einer größeren Menge an MigrantInnen oder die Angst vor der Überforderung im Umgang mit MigrantInnen. Deutlich wurde dabei, dass der Großteil der Ängste von den Deutschen ausging. Ängste, wie z. B. die Angst vor dem Ansprechen von MigrantInnen, erschweren interkulturelle Begegnungen. Allerdings betonten die Leitenden auch die unbedingte Notwendigkeit, sich auf fremde Kulturen einzulassen.

Zweitens können theologische, kulturelle und persönliche Konflikte zu Auseinandersetzungen zwischen den Einheimischen und den MigrantInnen führen. Aus den empirischen Daten geht hervor, dass die theologischen Konflikte aus unterschiedlichen Vorstellungen entstanden, wie z. B. über den Heiligen Geist, Heilungen, das Sprachengebet, die Spendenmoral, das Taufverständnis und die Sexualmoral. Die kulturellen Konflikte wurden durch unterschiedliche Bedürfnisse, z. B. hinsichtlich der Ordnung, Absprachen, Pünktlichkeit und der Mitgliedschaft hervorgerufen. Die MigrantInnen machten deutlich, dass die kulturellen Umstellungen besonders belastend empfunden wurden. Auf der persönlichen Ebene entwickelten sich Konflikte, wie z. B. über die Einstellung zur Identifikation mit der Gemeinde und über die internen Machtverhältnisse (vgl. :98-100).

Drittens können die Auseinandersetzungen zwischen den Einheimischen und MigrantInnen zu Gefahren für den interkulturellen Gemeindebau werden. In den drei untersuchten Gemeinden wurde vor mangelnder Kultursensibilität, Vorurteilen und einem geringen Engagement für den Aufbau

interkultureller Beziehungen gewarnt. Insbesondere könnten kleinere Gemeinden überfordert werden, wenn viele Kulturen berücksichtigt werden müssen oder eine größere Kulturgruppe dazukommt, die den Mitgliedern das Gefühl der Überfremdung vermittelt. Seitens der MigrantInnen wurde mehr Nächstenliebe und Gebet statt der Umsetzung von Gemeindeprogrammen gefordert. Andererseits wurde darauf hingewiesen, dass sich nicht alles um die Bedürftigkeit der MigrantInnen drehen dürfe. Zwei Leitende berichteten von der Gefahr extremer Einstellungen und der damit einhergehenden Passivität, die entweder durch eine übertriebene Zufriedenheit oder durch Frustrationen ausgelöst werden kann. Die Gefahr bestehe dann, dass der interkulturelle Gemeindebau nicht mehr als ein andauernder Entwicklungsprozess verstanden wird (vgl. :121f).

Viertens können interkulturelle Gemeinden praktische, soziokulturell und strukturell herausgefordert werden. In den drei untersuchten Gemeinden führten unregelmäßige Gottesdienstbesuche zu praktischen Herausforderungen zwischen den Einheimischen und den MigrantInnen. Außerdem war die Integration unterschiedlicher Kulturen in Kleingruppen, der Gewinn von Mitarbeitenden sowie die Umsetzung der Mitgliedschaft in zwei Gemeinden praktisch herausfordernd. Die soziokulturellen Herausforderungen bestanden in den drei Gemeinden im Umgang mit den sprachlichen Barrieren und kulturellen Unterschieden. Strukturell herausfordernd war die Umsetzung der gemeinsamen Vision und der Umgang mit den unvorhersehbaren Veränderungen interkultureller Gemeinden. Des Weiteren war die Leitung von unterschiedlichen Kulturen und die interkulturelle Besetzung des Leitungsteams in zwei Gemeinden herausfordernd (vgl. :123). Das Problem der Integration erschließt sich aus den empirischen Ergebnissen und wird im Folgenden dreifach begründet.

Erstens wird das Problem aus der Sicht der Deutschen deutlich. Die oben skizzierten Ergebnisse weisen auf zwölf Ängste hin, die von den Deutschen ausgehen, wie z. B. die Angst vor einer großen Menge an MigrantInnen in der Gemeinde. Sorgen, Ängste und Vorbehalte gegenüber anderen Kulturen können in interkulturellen Gemeinden besonders hoch sein (vgl. Schönberg 2012:130f). Die Ängste der Deutschen können die Entwicklung der interkulturellen Gemeinde beeinflussen, den Aufbau interkultureller Beziehungen blockieren und zu kulturellen Missverständnissen führen, wie z. B. Beck (vgl. 2017:167ff) an den Vorbehalten der Deutschen gegenüber den Flüchtlingen deutlich macht.

Zweitens hat das Problem der Integration Auswirkungen auf die Gemeindestruktur, sodass z. B. spezielle Maßnahmen zur Integration der MigrantInnen ergriffen wurden. Die von Marquardt (vgl.

2018:103) untersuchten Gemeinden nutzten dafür sechs Schritte: Den Erstkontakt (1), das interkulturelle Kennenlernen (2), die Integration durch die Mitgliedschaft (3), die Mitarbeit (4), eine Leitungsverantwortung (5) und Mentoring (6). Als besonders problematisch erwies sich die Integration durch die Mitgliedschaft (3). Für die Deutschen ist die Mitgliedschaft aber von großer Bedeutung und eine wesentliche Voraussetzung zur Integration, weil damit „die gleichen Bedingungen und Verbindlichkeiten gelten wie für alle anderen Mitglieder“ (:105). Dennoch wurden in zwei der drei Gemeinden kaum MigrantInnen als Mitglieder gewonnen. Die Leitenden berichteten davon, dass die Mitgliedschaft nicht vermittelt werden konnte: „Vielleicht würden sie sogar sagen, ‚Ja ich bin Mitglied in der [...] Gemeinde‘. Sind sie formal gesehen gar nicht, aber sie identifizieren sich damit“ (:105). Integration setzt die Bereitschaft beider Seiten voraus, wird aber von den Deutschen und den MigrantInnen unterschiedlich verstanden.

Drittens wird das Problem der Integration durch die Vielfalt der interkulturellen Herausforderungen, Missverständnisse und Konflikte deutlich. Interkulturelle Konflikte können unter allen Umständen und in allen Lebensbereichen entstehen. Marquardt (vgl. :98) nennt z. B. theologische, kulturelle und persönliche Konflikte. Reimer (vgl. 2011:159ff) führt gleich zehn Lebensbereiche der Kulturanthropologie an, in denen interkulturelle Missverständnisse und Konflikte wahrscheinlich sind. Besonders folgenschwer wirken sich ungelöste Konflikte auf das Anliegen der Integration unterschiedlicher Kulturen aus: „In allen Gemeinden kam es im Verlauf der Entwicklung zu Abkapselungen größerer Gruppen, zu Spaltungen und dazu, dass Menschen die Gemeinde verließen“ (Marquardt 2018:103).

Das Problem der Integration wird an den Ängsten der Deutschen, den strukturellen Anpassungsschwierigkeiten der MigrantInnen und an den vielfältigen Auseinandersetzungen in unterschiedlichen Lebensbereichen sichtbar. Integration ist im interkulturellen Gemeindebau also keine Selbstverständlichkeit und wird sowohl von den Einheimischen als auch von den MigrantInnen als Herausforderung wahrgenommen. Die Integration unterschiedlicher Kulturen ist aber nicht nur Problem, sondern auch ein besonderes Anliegen. Indem interkulturelle Gemeinden in ihrem multikulturellen Umfeld durch die Integration unterschiedlicher Kulturen wirksam werden, können sie „zu einem Vorbild für Integration werden und konkrete Orte der Begegnung und des friedlichen Zusammenlebens sein“, so Marquardt (:181). Burkhardt (vgl. 2019:7) spricht in diesem Zusammenhang von einer neuen Interkultur, die aus dem Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Kulturen entsteht.

Grundlegend ist die empirische Datenlage. Marquardts Forschung kann „für weitere

Forschungen im Bereich ‚interkulturelle Gemeinde in Deutschland‘ Anwendung finden“ (:180). In diesem Sinne greift die hier vorliegende Forschungsarbeit Marquardts Ergebnisse auf, definiert das Forschungsproblem und beschreibt die Ausgangslage dieser Forschung.

1.6 Die Situation der Leitenden

Das Anliegen dieser Forschungsarbeit sind die Leitenden. Leitung ist ein grundlegendes Prinzip, das sich in allen Gesellschaftsbereichen wiederfindet und meint andere Menschen, Gruppen oder eine Organisation in eine bestimmte Richtung zu führen, Ziele zu setzen, Entscheidungen zu treffen und Ressourcen zu koordinieren. Im weitesten Sinn bedeutet das: „Ein Führer ist eine Person, der andere folgen“ (Kessler 2012:7).

Im Folgenden werden verschiedene Leitungsparadigmen vorgestellt, um den theoretischen Bedarf zu skizzieren, bevor sich der praktische Bedarf aus der Situation der Leitenden erschließt, der dieser Forschungsarbeit zu Grunde gelegt wird.

Leitung geht von unterschiedlichen Denkweisen, Werten und Methoden aus, um zu beschreiben, was gute Leitung ist und wie die Aufgaben der Leitenden aussehen. Dadurch haben sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Modelle und vielfältige Angebote entwickelt. Die folgenden Beispiele stellen einen begrenzten Ausschnitt dar, der unterschiedliche Paradigmen skizziert.

Die traditionellen Leitungsparadigmen orientieren sich an den Leitenden als Person und folgen stereotypischen Vorbildern. Dabei werden die besonderen Merkmale der Leitenden hervorgehoben, wie z. B. ein spezielles Wissen, eine außergewöhnliche Ausstrahlung, eine besondere Befugnis oder einen exklusiven Einfluss. Diese Merkmale werden dann an bestimmten Leitungsmetaphern veranschaulicht und stellen die Leitungskraft z. B. als Meister, Held, General oder Vater dar. In diesen Leitungsmetaphern steht die Persönlichkeit der Leitenden im Mittelpunkt des Geschehens (vgl. Seliger 2018:19-22).

Die Zeit der Industrialisierung führte zu weiteren Modellen. Ein prägnantes Beispiel dafür ist das Arbeitsmodell von Frederick Winslow Taylor (1856-1915). 1911 veröffentlichte er *The Principles of Scientific Management*. Die darin enthaltenden Prozessoptimierungen dienten der Industrialisierung und begünstigte die Fabrikarbeit. Das Modell beruht auf einer Reihe von detaillierten Arbeitsanweisungen und standardisierten Abläufen, um die Produktionsleistung der Manufakturen zu steigern (vgl. Wohland et al. 2004:26-28). Aus dieser Sicht besteht die Leitungsverantwortung darin, die Produktivität zu steigern. Die Leitenden agieren durch Prozessverbesserungen, indem die Organisation als Maschine betrachtet wird (vgl. Boos & Mitterer 2019:12f).

Seit der Mitte des 20. Jahrhunderts entstehen vermehrt Leitungstheorien, die einen wissenschaftlichen Hintergrund haben. Dazu zählt z. B. das Modell der Führungsstile von Lewin, das Grid-Modell und die Erwartungs-Valenz-Theorie. Jede Theorie geht von anderen Annahmen aus. Das Modell der Führungsstile betont Leitung durch Entscheidungen und differenziert zwischen einem autoritären, einem laissez fairen und einem demokratischen Ansatz. Durch das Grid-Modell kann das Verhalten der Leitenden eingeordnet werden. Es differenziert dafür zwischen der Orientierung an Personen und der Orientierung an Aufgaben. Die Erwartungs-Valenz-Theorie betont den Zusammenhang zwischen dem Einfluss der Leitenden und der Reaktion der Mitarbeitenden. Dabei sollen die Leitenden an den Erwartungen der Mitarbeitenden anknüpfen, damit sich ihre Leistungsbereitschaft erhöht (vgl. Seliger 2018:22f). Leitungstheorien bieten Orientierung, um Pläne und Strategien zu entwickeln, die den Zielen der jeweiligen Organisation entsprechen. Sie sind vor allem dann gefragt, wenn die bisherigen Handlungsmuster nicht mehr zu den gewünschten Ergebnissen führen (vgl. Boos & Mitterer 2019:112).

Obwohl sich die traditionellen Leitungsmetaphern, das Arbeitsmodell Taylors und die Leitungstheorien in ihren Voraussetzungen und Ergebnissen unterscheiden, gehen viele der klassischen Leitungsmodelle von stabilen Bedingungen aus (vgl. :114). Dabei haben sich die Voraussetzungen des 21. Jahrhundert verändert. Es zählt zu den „schnellsten und veränderungsintensivsten Epochen in der Geschichte der Menschheit“, so Donders und Hüger (2011:14). Um die Voraussetzungen zu definieren, kann das Akronym *VUCA* verwendet werden. Es steht für eine Welt voller Volatilität / *volatility*, Unsicherheit / *uncertainty*, Komplexität / *complexity* und Mehrdeutigkeit / *ambiguity* (vgl. Bendel 2020). Diese Veränderungen haben Auswirkungen auf den Leitungskontext. Seliger (vgl. 2018:24f) stellt sechs Beispiele vor:

Erstens verändert sich die Wahrnehmung räumlicher Einschränkungen, z. B. durch die Internationalisierung von Organisationen. Zweitens nimmt die Dynamik zu, während stabile Bedingungen eher als Ausnahme gelten. Drittens entstehen mehr Produkte immateriell, sodass die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt des Geschehens rücken. Viertens sind die Eigentümer immer seltener einzelne und vor Ort ansprechbare Personen. Fünftens verändert sich die Kommunikation durch die technologischen Möglichkeiten, wie z. B. durch Online-Meetings. Sechstens nehmen die Größe und die Komplexität der Organisationen zu. Die Leitenden werden vor neue Herausforderungen gestellt. Die beschriebenen Veränderungen fordern ein Umdenken, das der Praxis der Leitenden gerecht wird.

In den letzten Jahren haben sich weitere Ansätze entwickelt. Neben den klassischen Theorien, wie z. B. dem autoritären, kooperativen, situativen und dem laissez fairen Leitungsstil (vgl.

Mahlmann 2011:12) entstanden Konzepte und Trends, die z. B. neue Technologien, agile Methoden oder eine inklusive Kultur fördern sollen. Einige der zahlreichen Entwicklungen sind z. B. das Baukastenprinzip, Lean Start-ups, das sog. Solopreneurship, digitale Konzepte, die sog. Produkt-Treppe und Franchisingmodelle.

Das Baukastenprinzip beschreibt die gezielte Auslagerung von einzelnen Bereichen, indem z. B. die Produktion oder das Marketing extern umgesetzt wird, sodass die Prozesse der Organisation professionalisiert, die Produktion beschleunigt und die Kosten langfristig gesenkt werden können (vgl. Evers & Schreck 2022:94f). Mit Lean Start-ups versuchen die Leitenden Abläufe so zu reduzieren, dass die Organisation unmittelbar vom kontinuierlichen Feedback der Kundschaft beeinflusst wird, davon lernt und sich selbstständig weiterentwickelt (:97). Das sog. Solopreneurship beschreibt Leitende, die Projekte kurzfristig, flexibel, eigenständig, ergebnisorientiert und ohne Angestellte umsetzen (vgl. :101). Digitale Konzepte greifen auf neue Technologien zurück, bieten der Kundschaft einen digitalen Mehrwert bzw. ein digitales Produkt und tendieren zu automatisierten Prozessen, z. B. im Rahmen der Kundenbetreuung (vgl. :103-107). Mithilfe der Produkt-Treppe werden verschiedenen Angebote und Dienstleistungen so priorisiert, strukturiert und konzeptualisiert, dass den Kunden mehrere aufeinanderfolgende Angebote nahegelegt werden (vgl. :108-110). Franchisingmodelle bieten ein standardisiertes Geschäftsmodell und die Möglichkeit eine Marke, ein Konzept und den dazugehörigen Service gegen eine Gebühr zu nutzen (vgl. :111). Neben diesen Entwicklungen existiert eine Vielzahl weiterer Konzepte und Trends zur Entwicklung und Leitung unterschiedlicher Organisationen. Evers und Schreck (vgl. :113) weisen darauf hin, dass es keine allgemeingültigen Methoden für Leitung geben könne und jede Organisation individuell betrachtet werden müsse. Leitung soll also im Kontext der Organisation verstanden werden.

Nach Seliger (vgl. 2018:28-33) können Organisationen z. B. mechanistisch, ökonomisch, sozialpsychologisch oder organisationssoziologisch betrachtet werden. Liegt ein vorwiegend mechanistisches Verständnis vor, ist Leitung vor allem für das Funktionieren der Organisation und die Einhaltung von effektiven Abläufen verantwortlich. Wird die Organisation ökonomisch verstanden, konzentriert sich Leitung auf die Bilanz und den wirtschaftlichen Gewinn des Unternehmens. Ein sozialpsychologisches Verständnis wendet sich der persönlichen Ebene zu und betont den Wert zwischenmenschlicher Beziehungen, sodass sich Leitung stärker am Wohlbefinden der Mitarbeitenden orientiert. Die Beispiele machen deutlich, dass Leitung einem grundlegenden Motiv folgt, unterschiedlich sein kann und sich an der Organisation orientiert.

Die Organisationssoziologie betrachtet Organisationen als soziale Systeme. Das Verständnis

einer modernen Organisation entstand im 19. Jahrhundert (vgl. Simon 2019:12). Organisationen sind soziale Einheiten, dessen Strukturen langfristig angelegt sind: „Organisationen als autonome, soziale Überlebenseinheiten können länger leben als ihre Mitglieder“, so Simon (:15). Sie dienen einem bestimmten Zweck und interagieren, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen (vgl. :16). Unter diesen Voraussetzungen erhalten die Mitglieder eine Rolle, die der Organisation dient und mit bestimmten Erwartungen, Rechten und Pflichten verbunden ist. Die Mitglieder interagieren also der Organisation entsprechend, sind an Entscheidungsprozessen beteiligt und gestalten mit. Für die Leitenden ist die Unterscheidung zwischen Mitglied und Nichtmitglied ein wesentliches Kriterium, das Zugehörigkeit definiert, Beteiligung ermöglicht und Zusammenarbeit fördert (vgl. :44-46).

Leitung im Sinne sozialer Systeme soll dazu beitragen, dass die Organisation aktiv und handlungsfähig bleibt, sodass individuelle Lösungsansätze gefunden, Entscheidungen getroffen und konkrete Maßnahmen umgesetzt werden können (:122). Die Leitenden sollten inhaltliche Prioritäten setzen, bewusst zielführend kommunizieren und die Aufmerksamkeit der Organisation nutzen (vgl. :116). Denn „Menschen können nur dann miteinander kommunizieren, wenn sie einen gemeinsamen Fokus der Aufmerksamkeit teilen“ (:114). Dadurch können lang-, mittel- und kurzfristige Entscheidungen getroffen werden: Während langfristige Entscheidungen die Strategie der Organisation festlegen, sorgen mittelfristige Entscheidungen unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Bedingungen für das taktische Verhalten der Organisation. Die kurzfristigen Entscheidungen beziehen sich auf die Umsetzung der operativen Maßnahmen (vgl. Kocian-Dirr 2019:149). Leitung ermöglicht also Entscheidungen (vgl. Boos & Mitterer 2019:25), die der lang-, mittelfristigen und kurzfristigen Organisationsentwicklung dienen.

Wie die Organisation als soziales System auf die Impulse der Leitenden reagiert, liegt aber entscheidend an der Organisation selbst (vgl. Boos & Mitterer 2019:49). Die Leitenden müssen die Organisation also beobachten und verstehen, von den Reaktionen lernen und daraus Schlussfolgerungen für das eigene Leitungshandeln ziehen (vgl. :50).

Abschließend soll die Situation der Gemeindeleitenden betrachtet werden. Obwohl Gemeinden aus unterschiedlichen Menschen bestehen und eine Einheit bilden, nehmen PastorInnen und Gemeindeleitende in der Praxis nicht selten eine außergewöhnliche Rolle innerhalb ihrer Gemeinde ein. Dabei treten sie als Hauptverantwortliche, Predigende und Repräsentanten der Gemeinde auf. Der besondere Status hat Auswirkungen: Nach Jung (2004:115) tendieren PastorInnen in der Praxis nicht selten zum „Einzelgängertum“. Demnach sind PastorInnen oft auf sich allein gestellt und verstehen Leitung als einseitiges Phänomen, das in erster Linie von der eigenen Rolle abhängig ist.

Für das Leitungsverständnis in evangelischen Freikirchen ist insbesondere der Einfluss aus den USA zu berücksichtigen, wie das Beispiel von Rick Warren verdeutlicht. Warren ist ein US-amerikanischer Pastor, der die *Saddleback Church* 1980 in Lake Forest, Kalifornien gründete und bis 2022 leitete. Durch seinen viel beachteten New-York-Times-Bestseller *The Purpose Driven Life* (2002; in Deutsch: *Leben mit Vision*) wurde Warren international bekannt. In jüngerer Vergangenheit richtet sich Warren gezielt an PastorInnen als die Leitenden ihrer Gemeinde. Warren (vgl. 2018) beschreibt die Rolle der Leitenden in Form von diesen sechs Prinzipien: Leitende wären verantwortlich, nähmen Einfluss, hätten NachfolgerInnen, wären glaubwürdig, lernten zu leiten und blieben Lernende.

Zu jedem Prinzip nimmt Warren Bezug zur Alleinverantwortlichkeit einer einzelnen Person, die in ihrer Leitungsposition den Willen Gottes umsetzt. Nach Warren sei die Saddleback Church das Produkt einer Person, als Gott ihm sagte: „Rick, I want you to be a leader and get the thing off the ground“ (Warren 2018). Leitung sei demnach das Produkt einer Person, die ihren Einflussbereich nutze und deshalb leite. Warren (2018) macht deutlich: „When you become a pastor, you become a leader“. Demnach hänge alles von einer Person ab. Unabhängig von der Situation, sei Leitung von der Reaktion des Leitenden abhängig. Mit der oder dem Leitenden stehe und falle die gesamte Gemeinde: „I believe that the moment I as a pastor stop growing, Saddleback Church will stop growing, too“ (Warren 2018).

Für Warren ist Leitung ein einseitiges Geschehen, bei dem die Gemeinde von der leitenden Person abhängig sei. Der Einfluss der leitenden Person wird dabei unabhängig vom Kontext, von der Gemeindesituation und den Mitgliedern dargestellt. Diesem Leitungsverständnis folgt auch das *Forum für Leiterschaft im Gemeindebau* und veröffentlicht den oben beschriebenen Artikel in Deutsch. Das Forum wird von Paul Clark verantwortet, der ursprünglich selbst aus den USA kommt und in Deutschland mit dem *Bund Freikirchlicher Pfingstgemeinden* (BFP) für Gemeindegründungen zusammenarbeitet. Die Herausforderungen der Gemeindeleitenden stellt er anhand der folgenden Probleme dar: Die Zerrissenheit zwischen Familie und Gemeindedienst, Konflikte mit den Mitgliedern bzw. Mitarbeitenden, die finanzielle Not der Leitenden, Unklarheit über den eigenen theologischen Standpunkt, Konflikte mit dem Gemeindebund und die emotionalen Belastungen, wie z. B. durch Minderwertigkeitsgefühle, Leistungsdruck und Erschöpfungssymptome (vgl. Clark 2023).

Aus diesem Bedarf entstehen Ratgeber, wie z. B. *Der Leiterblog* von Lothar Krauss, der sich neben seiner Anstellung als Pastor im BFP vor allem mit der Praxis der Gemeindeleitenden

auseinandersetzt. Leitende sind für ihn Menschen, „die bewegen wollen, die bewegen können und die bewegen dürfen“ (Krauss 2017). Demnach übten Leitende Einfluss aus, gingen mutig vorwärts und sorgten dafür, dass sich andere Menschen in Bewegung setzten. Ähnlich wie Warren betont auch Krauss die einzelne Person, die allein von ihrem Einfluss auf die Gemeinde lebe. Die Gemeinde sei abhängig von dieser Person: Die „Beweger machen den Unterschied“ (Krauss 2017). Krauss ist außerdem Teil des Vorstandes von *Willow Creek Deutschland*.

Damit belegen alle hier genannten Beispiele den vorher angedeuteten Einfluss aus den USA auf die Leitung evangelischer Freikirchen in Deutschland, der sich auch in der deutschen Leitungsliteratur widerspiegelt. Problematisch wird es, wenn z. B. einzelne Personen in den Status des generellen Vorbildes erhoben werden, das unter allen möglichen Umständen gelten sollen: „For example, people might be fascinated by a famous CEO and try to apply his/her methods to a church or another non-profit organisation, not taking into account that different types of organisations might require different leadership skills“ (Kessler 2021:183).

In den oben beschriebenen Beispielen wird der Gemeindekontext, das Verhältnis der Leitenden zu ihrer Gemeinde und die Beziehung zu den Gemeindemitgliedern unzureichend berücksichtigt. Entscheidend seien der Einfluss der Leitenden und die einseitigen Auswirkungen auf die Gemeinde als die Empfängerin von Befugnissen. Die Leitenden werden als Einzelpersonen dargestellt, die weitestgehend auf sich allein gestellt sind und einen scheinbar unbegrenzten Einfluss haben.

Diese Forschungsarbeit greift die problematische Vorstellung auf, die Gemeindeleitenden wären unabhängig und könnten die Gemeinde scheinbar willkürlich und ungeachtet anderer Einflussfaktoren leiten.

1.7 Forschungsfrage und -ziel

Diese Forschungsarbeit dient den Leitenden und orientiert sich dabei an der Forschungsfrage:

Was ergibt sich aus Luhmanns Systemtheorie für das Rollenverständnis der Leitenden in interkulturellen Gemeinden?

Die dazugehörigen Unterfragen lauten:

- a) Welchem Selbstverständnis folgen interkulturelle Gemeinden und welche Bedeutung hat Interkulturalität?
- b) Welche Schlüsselbegriffe verwendet Luhmann und wie kann seine Systemtheorie von interkulturellen Gemeinden verstanden werden?

- c) Unter welchen Voraussetzungen kann Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung interkultureller Gemeinden angewendet werden und welche Möglichkeiten und Grenzen müssen dabei berücksichtigt werden?
- d) Welche Schlussfolgerungen ergeben sich für die Leitenden und welches Rollenverständnis lässt sich davon ableiten?

Das Forschungsziel besteht in einem Rollenverständnis für die Leitenden in interkulturellen Gemeinden, das sich aus Luhmanns Systemtheorie erschließt. Sie wird dementsprechend untersucht, bewertet und interpretiert. Das Ergebnis soll den Leitenden dienen, einen ersten Beitrag zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung interkultureller Gemeinden in Deutschland darstellen und im Bereich der evangelischen Freikirchen zu weiteren Forschungen und Diskussionen anregen.

Der interdisziplinäre Ansatz setzt sich neben der Theologie und einigen Aspekten aus der Kulturwissenschaft und Betriebswissenschaft insbesondere mit der soziologischen Sicht Luhmanns auseinander. Interdisziplinarität meint den Rückgriff auf ein spezialisiertes Wissen aus weiteren Wissenschaften (vgl. Laudel 2014:204). Hertel (vgl. 2016:11) und weist dabei auf einen spezifischen Sprachgebrauch hin. Demnach versucht diese Forschung sowohl Luhmanns Systemtheorie als auch den Leitenden in interkulturellen Gemeinden gerecht zu werden.

1.8 Forschungsbegründung und Aufbau der Arbeit

Diese Forschungsarbeit dient den Leitenden in interkulturellen Gemeinden soll der Disziplin *Christian Leadership* und *Kybernetik* sowie der *Praktischen Theologie* (PT) zugeordnet werden. Anschließend wird die praktisch-theologische Forschungsmethode begründet und der Aufbau der Arbeit vorgestellt.

Diese Forschungsarbeit wird aus der Sicht von *Christian Leadership* verstanden. Während der Begriff *Christian Leadership* einen internationalen Charakter widerspiegelt, verwenden deutschsprachige TheologInnen auch den Begriff *Kybernetik*. Deswegen wird dieser in Kürze aufgegriffen und definiert: Ursprünglich bezieht sich der griech. Begriff auf die Steuermannskunst. Im übertragenen Sinne wird *Kybernetik* daher auch in anderen Wissenschaften angewendet. In der Theologie stellt *Kybernetik* einen Begriff dar, um im Wesentlichen über die Gemeindeleitung zu sprechen (vgl. Meyer-Blanck 2007:507). Damit ist die theologische *Kybernetik* „der Aspekt der Praktischen Theologie, der sich mit den Handlungsfeldern der Kirche unter dem Gesichtspunkt Leitung, Steuerung und Gestaltung der Kirche befasst“ (Rein 2006:132).

Während sich die Kybernetik also auf die Gemeindeleitung konzentriert, wird Christian Leadership in einem größeren Zusammenhang verwendet. Die Ergebnisse können z. B. auch von ChristInnen genutzt werden, die eine Leitungsverantwortung in säkulären Organisationen haben (vgl. Kessler & Kretzschmar 2015:2). Der Dialog mit theologischen und nicht-theologischen Disziplinen begünstigt neue Ergebnisse. Durch den Dialog unterschiedlicher Wissenschaften und ihren Disziplinen tragen unterschiedliche Perspektiven dazu bei, das Phänomen Leitung ganzheitlich zu wahrzunehmen. Christian Leadership kann der PT, der Missiologie und der Ethik zugeordnet werden (vgl. :3). Dafür wird das kybernetische Verständnis integriert und in Bezug auf säkuläre Kontexte erweitert.

Diese Forschungsarbeit untersucht das Rollenverständnis der Leitenden in interkulturellen Gemeinden und greift dafür sowohl theologische als auch nichttheologische Disziplinen bzw. Wissenschaften auf, wie die Soziologie, die Kulturwissenschaft und Aspekte der Betriebswissenschaft. Denn die Leitung interkultureller Gemeinden kann vielschichtig sein. Die Leitenden müssen dabei mit unterschiedlichen Kulturen umgehen und der interkulturellen Gemeinde als Ganzes gerecht werden. Der Forschungsschwerpunkt ist die Kybernetik.

Die PT dient der christlichen Praxis. Ihr Beobachtungsgegenstand liegt im menschlichen „Erleben, Handeln und Ergehen, ihrem Glauben, Deuten, Hoffen und Suchen“, so Klein (2005:25). Die PT orientiert sich an der Praxis und sucht nach der dafür passenden Theorie. Davon sollen insbesondere die christlich Leitenden profitieren (vgl. Wagner -Rau 2017:19ff). Die Praxis ist also nicht nur der Ausgangspunkt, sondern auch das Ziel der PT. Sie kann deshalb als Praxis-Theorie-Praxis-Modell verstanden werden: Die PT beobachtet die Praxis und untersucht die geeignete Theorie für die Praxis.

Als Begründer der protestantischen PT gilt Friedrich Schleiermacher (1768-1834), der von einer Praxistheorie bzw. Kunstlehre für die kirchliche Leitungspraxis ausging (vgl. :20). Während sich die pastoraltheologische Ausrichtung des 18. Jahrhunderts noch auf die Beschreibung von Amtsanweisungen konzentrierte, betritt die PT heute ein weites Forschungsgebiet und berücksichtigt dafür auch die Ergebnisse anderer Wissenschaften, wie z. B. die der Sozial- und Kulturwissenschaften (vgl. Grethlein 2018:22).

Grethlein (vgl. :26) definiert das Ziel der PT als die Kommunikation des Evangeliums. Dafür sind die gegenwärtigen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. In Anlehnung an Grethlein versteht Gräß (vgl. 2020: 48f) die PT als Kommunikation der Religion und betont die kulturhermeneutische Ausrichtung. Die Religion wird dabei vor dem Hintergrund der Gesellschaft reflektiert und in den Gemeinden, Schulen und Medien kommuniziert. Die gelebte Religion ist also

auf Kommunikation ausgerichtet. In der PT geht es deshalb insbesondere um die „religiöse Interaktions- und Kommunikationskompetenz“ (:49).

Gefragt ist eine Theologie, die zur Reflexion führt (vgl. Wagner-Rau 2017:19). Die PT muss deshalb „Methoden entwickeln, die geeignet sind, die Vielfalt der Fragen und Probleme, der Deutungen und Handlungsweisen des Lebens und Glaubens der Menschen in der heutigen Gesellschaft zu entdecken, wissenschaftlich zu erheben und theoretisch zu fassen“ (Klein 2005:30). Diesem Anspruch will die PT interdisziplinär gerecht werden. Denn Gemeinde ist ein vielschichtiges und komplexes Phänomen (vgl. Hertel 2016:261).

Die PT ist eine kommunizierende Disziplin: Sie kommuniziert mit der gegenwärtigen Praxis, den Humanwissenschaften und den weiteren Disziplinen der Theologie (vgl. Klein 2005:27). Dementsprechend geht diese Forschungsarbeit von der Praxis interkultureller Gemeinden aus und konsultiert neben der Ekklesiologie und der Missiologie auch die Kulturwissenschaft, untersucht Luhmanns Systemtheorie und berücksichtigt Methoden der Betriebswissenschaft. Diese Forschungsarbeit wird der PT zugeordnet, soll den Leitenden dienen und orientiert sich dafür an einem Praxis-Theorie-Praxis-Modell.

Nach der theologischen Verortung wird die praktisch-theologische Forschungsmethode begründet. Hinsichtlich einer geeigneten Forschungsmethode bringt Kessler (2017:34) die entscheidende Frage so auf den Punkt: „Wie kommt die Theologie in die Praxis und die Praxis in die Theologie?“. Dafür bietet die PT unterschiedliche Ansätze, von denen zuerst zwei traditionelle Methoden vorgestellt werden, bevor ein dritter Ansatz zur begründeten Wahl in Anbetracht dieser Forschungsarbeit führt.

Das erste Modell wurde von dem belgischen Priester Joseph Cardijn (1882-1967) entworfen, der von drei Schritten ausging: Sehen, urteilen und handeln. Soziale Probleme können schnell und unkompliziert behandelt werden, wenn das Problem beobachtet, bewertet und in angemessener Weise gelöst wird. Allerdings verfolgte Cardijn mit seinem Dreischritt Sehen-Urteilen-Handeln mehr ein praktisches Ziel, als ein wissenschaftliches Anliegen (vgl. Klein 2005:55). Für den wissenschaftlichen Kontext scheint die Methode ungeeignet, da sie keinen ausreichenden Rahmen für die interdisziplinäre Auseinandersetzung bereitstellt (vgl. :89).

Andere versuchten ein wissenschaftlicheres Anliegen zu bedienen, das einen Diskurs ermöglichen sollte. Dafür veröffentlichte der katholische Theologe Rolf Zerfaß (1934-2022) das Regelkreismodell. Zerfaß beschrieb mehrere Handlungsschritte, die in ihrer Reihenfolge einen Kreislauf bilden. Das Regelkreislaufmodell beginnt mit der Situationsanalyse und führt über weitere Schritte zur Theoriebildung. Indem die neu erworbene Theorie wieder zur Situationsanalyse führt,

wiederholt sich der Kreislauf (vgl. Zerfaß 1974:167-169). Klein (vgl. 2005:93) kritisiert dabei, dass sich diese Methode in den darauffolgenden Jahren nicht ausreichend weiterentwickelt hat, um dem modernen Anspruch eines wissenschaftlichen Dialogs standzuhalten. Beide Methoden gehen tendenziell induktiv vor.

In Anbetracht dieser Forschungsarbeit bietet sich aber ein drittes Modell an, das einen Bezug zu Christian Leadership hat, international anerkannt ist und den Austausch zwischen Theorie und Praxis ermöglicht. Grundlegend für das Modell von Richard Osmer ist sein Buch *Practical Theology* (2008), in dem er sein Anliegen für die Leitenden hervorhebt: „It takes leaders who can see things ‘whole,’ leaders who think in terms of the entire congregational system and the church’s relationship to its context“ (Osmer 2008:10). So widmet er Leitung aus einer theologischen Sicht ein eigenständiges Kapitel und betont die Bedeutung von *Servant Leadership*. Seine Forschungsmethode soll den Leitenden dienen (vgl. :29).

Osmer orientiert sich an einem Praxis-Theorie-Praxis-Modell und begründet sein Motiv im Sinne des kommunikativen Austauschs zwischen der Gemeindepraxis und der PT (vgl. :241). Sein Praxis-Theorie-Praxis-Modell wird der akademischen Welt als auch der Gemeindepraxis gerecht (vgl. Kessler 2017:44). Dabei ist es wissenschaftlich aktuell und international anerkannt (vgl. :37).

Das Modell von Osmer (2008:4) besteht aus vier Leitfragen. Die erste Frage lautet: What is going on? Danach folgt die zweite Frage: Why is this going on? Die dritte Frage lautet: What ought to be going on? Die vierte und letzte Frage soll klären: How might we respond? Jeder Frage wird eine Forschungsaufgabe zugeordnet. Die Methode besteht also aus vier Aufgaben, die für Osmer die „basic structure of practical theological interpretation“ (:4) sind. Die erste Frage enthält eine *deskriptiv-empirische* Forschungsaufgabe, die durch das Sammeln von Informationen erfüllt wird, um die konkrete Ausgangssituation zu beschreiben. Die zweite Frage führt zur Aufgabe der *Interpretation*, greift interdisziplinäre Ergebnisse auf und erklärt das ursprüngliche Problem. Für die *normative* Aufgabe der dritten Frage werden theoretische Grundlagen geschaffen, die der Orientierung dienen. Das abschließende Ergebnis entsteht durch die *pragmatische* Aufgabe, die sich aus der vierten Frage ergibt und zu Handlungsstrategien bzw. Möglichkeiten der Reflexion für die Leitenden führen soll. Dabei sollen die vier Forschungsaufgaben keine Reihenfolge darstellen, sondern als ein dynamischer Prozess verstanden werden (vgl. :10f). Daher können die einzelnen Aufgaben variieren und der Forschungssituation angepasst werden.

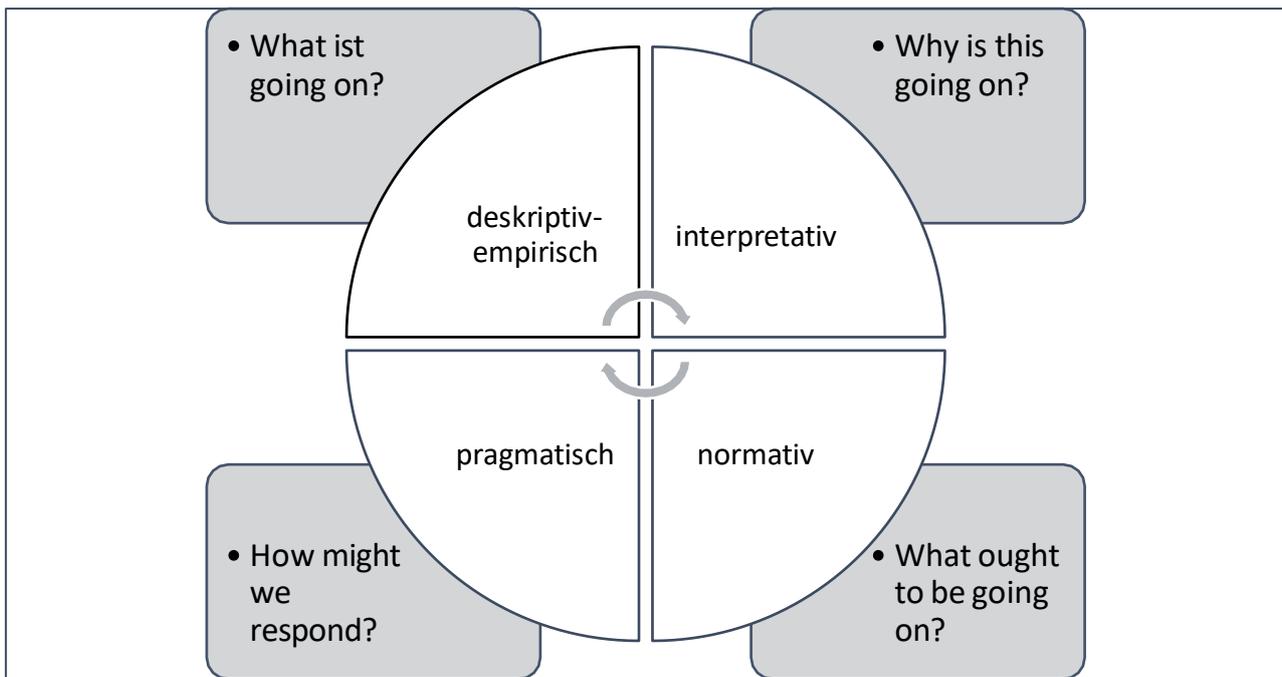


Abb. 1: Vier Aufgaben nach Osmer (2008)

Diese Forschungsarbeit folgt Osmer's Modell und orientiert sich an der deskriptiv-empirischen, der interpretativen, der normativen und der pragmatischen Forschungsaufgabe. Mit der deskriptiv-empirischen Aufgabe wurden dieser Forschungsarbeit bereits das Problem der Integration in interkulturellen Gemeinden (vgl. 1.5) und die Situation der Leitenden (vgl. 1.6) zu Grunde gelegt. Die interpretative Aufgabe soll vor allem mithilfe von Luhmanns Systemtheorie gelöst werden, indem die interkulturelle Gemeinde, das Problem der Integration und die Situation der Leitenden aus der Sicht Luhmanns interpretiert werden. Bezüglich der Interpretation macht Kessler (vgl. 2017:38) darauf aufmerksam, dass diese Aufgabe in evangelikalen Kreisen oft zu wenig Berücksichtigung findet, obwohl sich gerade aus dem Verstehen ein nachhaltiger Mehrwert ergibt. In dieser Forschungsarbeit soll die Auseinandersetzung mit Luhmanns Systemtheorie einen Schwerpunkt bilden. Die normative Aufgabe trägt zu einem grundlegenden Verständnis interkultureller Gemeinden bei und erschließt sich aus den theoretischen Grundlagen des interkulturellen Gemeindebaus. Hinsichtlich dieser Forschungsarbeit soll die Reihenfolge dem Forschungsbedarf angepasst werden: Bevor Luhmanns Systemtheorie untersucht wird, sollen die normativen Grundlagen zur Orientierung beitragen und ein grundlegendes Verständnis vermitteln. Daher wird die interpretative Aufgabe nach den normativen Grundlagen umgesetzt. Abschließend folgt das pragmatische Ergebnis, das der Praxis der Leitenden dient und sich auf die Leitungsrolle in interkulturellen Gemeinden bezieht.

Damit orientiert sich diese Forschung am Vierschritt Osmer's, ist interdisziplinär angelegt und als

Praxis-Theorie-Praxis-Modell konzipiert. Die folgende Tabelle fasst die Umsetzung anhand der Leitfragen Osmers und den dazugehörigen Aufgaben zusammen, die zu den Schwerpunkten dieser Forschung führen.

Leitfrage nach Osmer	Forschungsaufgabe	Forschungsschwerpunkt
What is going on?	Deskriptiv-empirisch	Informationen über das Problem der Integration und die Situation der Leitenden
What ought to be going on?	Normativ	Theoretische Grundlagen des interkulturellen Gemeindebaus
Why is this going on?	Interpretativ	Interpretation von Luhmanns Systemtheorie zur interkulturellen Gemeinde, dem Problem der Integration und Leitung
How might we respond?	Pragmatisch	Schlussfolgerungen für die Rolle der Leitenden in interkulturellen Gemeinden

Tab. 1: Umsetzung der Forschungsmethode

Zum Abschluss des einleitenden Kapitels wird der Aufbau der Arbeit vorgestellt. Als nächstes wird der Forschungsstand aufgegriffen: Das zweite Kapitel beleuchtet Beiträge aus dem interkulturellen Gemeindebau in Deutschland (vgl. 2.1) und zur Anwendung der Systemtheorie auf Gemeindeleitung (vgl. 2.2). Diese ermöglichen einen Einblick in den gegenwärtigen Stand der Literatur, machen auf den Forschungsbedarf aufmerksam und bieten sich zur Diskussion an.

Das dritte Kapitel fragt nach den theoretischen Grundlagen des interkulturellen Gemeindebaus. Dafür werden Beispiele aus dem Alten Testament (vgl. 3.1) und dem Neuen Testament (vgl. 3.2) betrachtet, bevor ein Gemeindeverständnis entsteht, das dieser Forschungsarbeit zu Grunde gelegt wird (vgl. 3.3) und weiterführende Aussagen über die Besonderheiten des interkulturellen Gemeindebaus ermöglicht (vgl. 3.4). Neben den theologischen Vorbetrachtungen sollen auch kulturwissenschaftliche Aspekte berücksichtigt werden und zu den theoretischen Grundlagen des interkulturellen Gemeindebaus beitragen.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit Luhmanns Systemtheorie, stellt den Autor vor (vgl. 4.1) und betrachtet die inhaltlichen Grundlagen seiner Systemtheorie (vgl. 4.2). Danach wird Luhmanns Systemtheorie hinsichtlich der interkulturellen Gemeinde (vgl. 4.3), dem Problem der Integration

(4.4) und der Leitung aus einer systemtheoretischen Sicht (vgl. 4.5) untersucht.

Im fünften Kapitel wird Luhmanns Systemtheorie theologisch eingeordnet. Dafür werden die Untersuchungsergebnisse des vierten Kapitels mithilfe der Beiträge aus dem Forschungsstand zur Anwendung der Systemtheorie (vgl. 2.2) diskutiert (vgl. 5.1) und anschließend aus der Sicht von Leitenden bewertet (vgl. 5.2). Abschließend werden die Möglichkeiten (vgl. 5.3) und Grenzen (vgl. 5.4) beschrieben, die zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung einer interkulturellen Gemeinde zu berücksichtigen sind.

Kapitel sechs fragt nach den Schlussfolgerungen für die Leitung einer interkulturellen Gemeinde und interpretiert die Leitungsrolle unter Berücksichtigung von Luhmanns Systemtheorie. Daraus erschließen sich drei Schwerpunkte für die Rolle der Leitenden in interkulturellen Gemeinden: Sie leiten flexibel (vgl. 6.1), kultursensibel (vgl. 6.2) und lernbereit (vgl. 6.3).

Das siebte und abschließende Kapitel führt zu einem Fazit, das die zentralen Inhalte dieser Forschung zusammenfasst (vgl. 7.1) und die Forschungsfrage anhand der Unterfragen auswertet (vgl. 7.2). Abschließend werden die wissenschaftlichen Limitierungen genannt (vgl. 7.3), bevor das weitere Forschungspotenzial durch den Ausblick dargestellt wird (vgl. 7.4).

2. Forschungsstand

In diesem Kapitel wird der Forschungsstand zum interkulturellen Gemeindebau (vgl. 2.1) und zur Anwendung der Systemtheorie auf Gemeindeleitung (vgl. 2.2) beleuchtet. Die Beispiele aus den beiden Themengebieten ermöglichen einen Einblick in den gegenwärtigen Stand der Literatur, machen auf den Forschungsbedarf aufmerksam, tragen zum Erkenntnisgewinn bei und schaffen eine Diskussionsgrundlage.

2.1 Forschungsstand interkultureller Gemeindebau

Die folgenden Beiträge konzentrieren sich auf den Sektor der evangelischen Freikirchen in Deutschland. Darüber hinaus werden einige Ergänzungen genannt, bevor der internationale Kontext aufgegriffen wird und zu Beispielen aus Südafrika und den USA führt.

Der Einblick in den Forschungsstand zum interkulturellen Gemeindebau beginnt mit Reimer, der ein Gemeindemodell aus sieben Schritten beschreibt und dieses in *Multikultureller Gemeindebau* (2011) vorstellt. Schönbergs Masterthesis *Die interkulturelle Gemeinde* (2012) führt zu einer missionstheologischen, prophetischen, evangelistischen, soziokulturellen, politischen und strukturellen Dimension des interkulturellen Gemeindebaus. Beck berichtet von seinen Erfahrungen bei der Integration von Flüchtlingen und den daraus resultierenden Gemeinden in *Mission Mosaikkirche* (2017). Marquardts Masterthesis *Wie kann eine christliche Gemeinde interkulturell werden?* (2018) führt zu einem empirischen Ergebnis, das die Auseinandersetzungen zwischen Einheimischen und MigrantInnen aufgreift und das Problem der Integration in interkulturellen Gemeinden begründet (vgl. 1.5). Diese Beiträge aus dem Sektor der evangelischen Freikirchen werden im Folgenden genauer betrachtet.

Johannes Reimer (vgl. 2011:14) geht in *Multikultureller Gemeindebau* (2011) von der kulturellen Vielfalt in Deutschland aus. Hinsichtlich der Gemeindesituation in Deutschland beobachtet er einen Korrekturbedarf, denn „gegen all diese herrliche Vielfalt wirken die meisten christlichen Gemeinden kulturell grau“ (:7). Zwar spricht Reimer (vgl. :62ff) in seinem Buch vom multikulturellen Gemeindebau, bedient aber aufgrund seiner Modelldefinitionen das zu Beginn dieser Forschungsarbeit definierte Verständnis einer interkulturellen Gemeinde (vgl. 1.3). Sein Ziel ist „ein Praxismodell des multikulturellen Gemeindebaus“ (:16). Dafür stellt er den *Zyklus gesellschaftsrelevanter Gemeindegearbeit (ZGG)* vor: Dieses Gemeindemodell lehnt an den Prinzipien der Gemeinwesenarbeit an, enthält sieben Arbeitsschritte und besteht aus der Vision (1), den Ressourcen der Gemeinde (2), einem geeigneten Ansatz (3), den Kooperationspartnern (4), den benötigten Arbeitsschritten (5), den Handlungsaktionen (6) und der abschließenden Evaluation (7)

(vgl. :194f). An dieser Stelle kann kritisch ergänzt werden, dass sich die Reihenfolge der sieben Arbeitsschritte je nach Situation verändern kann: Während sich die Ressourcen z. B. kurzfristig durch die Mitglieder verändern können, ist die Vision langfristig angelegt. Ein solcher Kreislauf dürfte also nicht dazu animieren eine immer neue Vision zu suchen, wohl aber die sich verändernden Ressourcen der Gemeinde regelmäßig festzustellen, um dann neue Handlungsschritte festzulegen.

Klaus Schönberg (vgl. 2012:4) orientiert sich in *Die interkulturelle Gemeinde* (2012) ebenfalls am Kontext und interpretiert den Missionsauftrag. Seine Masterthesis (UNISA) führt aber nicht wie bei Reimer zu einem Gemeindemodell, sondern zu Thesen, die den interkulturellen Gemeindebau aus einer missionstheologischen (vgl. :123ff), prophetischen (vgl. :125), evangelistischen (vgl. :125f), sozialkulturellen (vgl. :127f), politischen (vgl. :128) und strukturellen (vgl. :129) Sicht skizzieren. Während die ersten drei Kategorien theologisch motiviert sind, führt die soziokulturelle und die politische Dimension zu einer gesellschaftlichen Sichtweise, bevor die Organisation der Gemeinde aufgegriffen wird. Aus Kategorien geht hervor, wie die interkulturelle Gemeinde bestenfalls sein sollte, z. B. hinsichtlich ihrer Struktur als ein „Mosaik der Nationen“ (:29). Kritisiert werden kann ein mangelnder Praxisbezug. Schönberg konzentriert sich auf die normativen Grundlagen und lässt weitestgehend offen, in welcher Form oder unter welchen Umständen seine Thesen umgesetzt werden können. Abschließend betont er die gesellschaftliche Bedeutung des interkulturellen Gemeindebaues, die sich insbesondere in multikulturellen Kontexten widerspiegelt (vgl. :130). Obwohl sich die Ergebnisse von Reimer und Schönberg unterscheiden, gehen beide von der Korrelation zwischen Kontext und Mission aus, um grundsätzliche Aussagen zu treffen. Dementsprechend ist ein Dialog über die normative Gestalt interkultureller Gemeinden möglich.

Der Nordamerikaner Stephen Beck bezieht sich auf die Metapher des Mosaiks und beschreibt seine Erfahrungen aus seinen Gemeindegründungen im Frankfurter Raum. In *Mission Mosaikkirche* (2017) untersucht er das Verhältnis zwischen einer heimischen Monokultur und weiteren Kulturen, die im Rahmen der interkulturellen Gemeinde aufeinandertreffen. Dabei wird der Kultur der Einheimischen ein besonderer Einflussbereich zugewiesen: Als Basiskultur solle sie die Gemeinde z. B. hinsichtlich der Hauptsprache und der kulturtypischen Verhaltensweisen prägen. Demnach orientiere sich die Gemeinde an der beheimateten Kultur, während andere Kulturgruppen in diesen Gemeinderahmen integriert werden und die Basiskultur ergänzen (vgl. Beck 2017:93ff). Beck (vgl. :17-39) verarbeitet damit die Erfahrungen einer Gruppe von Studierenden, die sich für neue Gemeinden engagierten, als vermehrt Flüchtlinge in Deutschland eintrafen. Durch die Theologiestudierenden konnten mehrere interkulturellen Gemeinden im Frankfurter Raum

gegründet werden. Deshalb ruft Beck (vgl. :39) dazu auf, sich den Flüchtlingen in Deutschland zuzuwenden (vgl. :164-180).

In Anbetracht der Methode und des Kontextes sind aber auch Einschränkungen zu erwarten. Denn die Studierenden setzten das Projekt im Rahmen ihres Theologiestudiums um. Daher bleibt die Frage offen, ob sich diese Erfahrungen auch auf andere Gruppen übertragen lassen, wie z. B. auf ArbeitnehmerInnen in säkularen Unternehmen oder Familien. Die Einschränkungen des Kontextes ergeben sich aus der Zielgruppe der Flüchtlinge. Obwohl sich die oben beschriebene Differenzierung zwischen einer beheimateten Leitkultur und den geflüchteten Kulturen zur Orientierung anbietet, könnte die Hierarchie unter anderen Umständen problematische Auswirkungen haben, wenn z. B. Menschen mit einem Migrationshintergrund seit Jahrzehnten in Deutschland leben und sich deshalb als integriert und gleichberechtigt wahrnehmen. Während Flüchtlinge vermehrt auf Unterstützung angewiesen sind, ist von den in Deutschland integrierten Kulturen ein weitaus größerer Einfluss innerhalb der Gemeinde zu erwarten. Den interkulturellen Entwicklungsprozess greift Marquardt auf.

Der deutsche Masterstudent Felix Marquardt (vgl. 2018:9) geht in *Wie kann eine christliche Gemeinde interkulturell werden?* (2018) der Frage nach: „Wie haben sich die untersuchten Gemeinden von monokulturellen in interkulturelle Gemeinden entwickelt und durch welche besonderen Merkmale sind diese Gemeinden gekennzeichnet?“ (:9). Dafür untersuchte er die interkulturelle Entwicklung von drei Gemeinden und interviewte dafür jeweils zwei Leitende, von denen je eine Person einen Migrationshintergrund hatte (vgl. :69). Aus seiner Forschung ergeben sich Handlungsempfehlungen, wie z. B. die kulturheterogene Besetzung des Leitungsteams und die interkulturelle Qualifizierung der Leitenden (vgl. :177f). Darüber hinaus plädiert er z. B. für das Gebet, die interkulturelle Einheit und für Barmherzigkeit im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen (vgl. :177f).

Kritisch kann bemerkt werden, dass die Ergebnisse kaum Rückschlüsse zu den unterschiedlichen Entwicklungsphasen von interkulturellen Gemeinden bieten, um die Leitenden in der jeweiligen Phase gezielt zu unterstützen. Eine weitere Einschränkung erschließt sich aus der untersuchten Anzahl von drei Fällen, sodass sich daraus keine allgemeinen Schlüsse ableiten lassen: Vielmehr sollen die Ergebnisse zu weiteren Forschungen anregen (vgl. :10). In diesem Sinne wurden Marquardts Ergebnisse von der hier vorliegenden Forschungsarbeit zur Problemdefinition aufgegriffen (vgl. 1.5).

Die vier Beiträge aus dem Sektor der evangelischen Freikirchen werden im Folgenden

eingeorordnet. Während Reimer und Schönberg theologische Grundlagenforschung betreiben, gehen Beck und Marquardt spezifischer vor. Beck konzentriert sich dabei auf die Erfahrungen einer Projektgruppe mit Flüchtlingen, während Marquardt allgemeiner von MigrantInnen ausgeht und Gemeindeführende interviewt. Dementsprechend stellen sich die Ergebnisse unterschiedlich dar, wie an dem Zyklusmodell von Reimer, den Thesen von Schönberg, den Erfahrungsberichten von Beck und dem empirischen Ergebnis von Marquardt deutlich wird. Diese Beiträge deuten auf die interkulturelle Gemeinde als ein vielschichtiges Phänomen hin. Dabei werden Einheimische, MigrantInnen und Flüchtlinge berücksichtigt, sodass die interkulturelle Gemeinde vor dem Hintergrund eines multikulturellen Kontextes wirksam wird.

Anschließend soll sich das Spektrum durch zwei weitere AutorInnen aus der evangelischen Kirche erweitern. Dabei soll nicht unerwähnt bleiben, dass es auch in der römisch-katholischen Kirche Bewegungen für ein interkulturelles Verständnis gibt, wie z. B. die päpstliche Instruktion *Erga migrantes caritas Christi* über den Umgang mit Migration (vgl. Vatican 2020).

Dümling (vgl. 2011:106-197) analysiert in ihrer Dissertation *Migrationskirchen in Deutschland* (2011) die Situation der evangelischen Landeskirchen und geht dabei auf die gesellschaftlichen Herausforderungen ein (vgl. :243-258). Aus diesem Zusammenhang erschließt sich dann die Notwendigkeit zur interkulturellen Öffnung und das damit verbundene Potenzial des interkulturellen Gemeindebaus (vgl. :259-271). Darüber hinaus veröffentlicht Dümling (vgl. 2016:407-424) auch ein Kapitel in *Mit Gott in der Stadt* (2016). Das Sammelwerk fragt nach den Konsequenzen des gesellschaftlichen Wandels in urbanen Kontexten. In ihrem Kapitel beschreibt sie die Situation der MigrantInnen und differenziert zwischen monokulturellen Migrationskirchen und interkulturellen Gemeinden.

Burkhardt, der als praktisch-theologischer Dozent an der *Internationale Hochschule Liebenzell* (IHL) arbeitet, referierte auf einer Studientagung der EKD über die Modelle des interkulturellen Gemeindebaus. In dem daraus resultierenden Aufsatz *Vom Nebeneinander zum Miteinander* beschreibt Burkhardt (vgl. 2019:9ff) sechs Modelle. Davon werden vier Modelle so platziert, dass sie als Entwicklungsphasen des interkulturellen Gemeindebaus verstanden werden können (vgl. :14).

Neben diesen Beispielen kann der interkulturelle Gemeindebau auch von internationalen Beiträgen profitieren. Im Folgenden soll zunächst das Werk *Inkulturation* (2017) vorgestellt werden, an dem 20 AutorInnen aus unterschiedlichen Kulturkreisen beteiligt sind. Inkulturation meint ein in beide Richtungen kommunikatives System, das zu einem Lernprozess zwischen unterschiedlichen Kulturen führt (vgl. Kee-Fook Cha 2017:82). Der Begriff erschließt sich aus der *Inkarnation*,

Enkulturation und *Akkulturation*: Inkarnation bezieht sich dabei auf die Menschwerdung Gottes, *Enkulturation* auf den interkulturellen Lernprozess und *Akkulturation* auf den kulturellen Anpassungsprozess (vgl. :81). *Inkulturation* kann also auf eine interkulturelle Gemeinde bezogen werden, die Christus verkörpert, interkulturell lernt und sich unterschiedlichen Kulturen anpasst. Das Konzept der *Inkulturation* verfolgt ein missionales Anliegen und beschreibt „die interkulturellen Prozesse bei der Begegnung des Christentums beziehungsweise der christlichen Botschaft mit einer nichtchristlichen Kultur“, so Krämer & Vellguth (2017:9). Das Werk *Inkulturation* ist ein besonderes Beispiel für die kulturübergreifende Zusammenarbeit der Autorenschaft und die Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturperspektiven.

Abschließend werden einige Beispiele aus dem südafrikanischen und den US-amerikanischen Kontext aufgegriffen. Berücksichtigt werden soll der gesellschaftspolitische Hintergrund und die theologische Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte. Die südafrikanischen Beispiele können dabei zur soziokulturellen Bedeutung der interkulturellen Gemeinde beitragen, die unterschiedliche Kulturen gleichwertig und kultursensibel behandelt. Der US-amerikanische Kontext ist vor dem Hintergrund seines Einflusses auf die evangelischen Freikirchen in Deutschland zu berücksichtigen (vgl. 1.6). Schönberg (vgl. 2012:132) geht dabei von einer Trendwirkung für den interkulturellen Gemeindebau in Deutschland aus.

In Südafrika war Johannes Kritzingler Pastor der *Melodi ya Tshwane congregation*. Er beschäftigt sich mit urbanen Kontexten, die sich typischerweise schnelllebig und interkulturell darstellen. Unter diesen Voraussetzungen stellt er die Frage nach einer Spiritualität, die nicht nur in ruhigen und intimen Momenten, sondern auch als Lebensstil möglich ist. Dafür empfiehlt er z. B. die Anbetung als ein Ausdruck von Gerechtigkeit und Solidarität, erstellt Liturgien mit einem positiven Menschenbild, macht sich für Frauen in Leitungspositionen stark und betont die Bedeutung von Übersetzungsangeboten im Gottesdienst (vgl. Kritzingler 2014:1-11). In Südafrika werden offiziell elf verschiedene Sprachen gesprochen (vgl. Statista 2014). Vor diesem Hintergrund tragen Übersetzungen zur Verständigung bei und stellen ein wichtiges Instrument der Gemeindekommunikation dar.

Zu berücksichtigen ist die von Kritzingler (vgl. 2014:1) gewählte Grundlage: Er orientiert sich am *Confession of Belhar*. Diesem Glaubensbekenntnis folgt die *Uniting Reformed Church in Southern Africa* (URCSA), zu der auch seine Gemeinde zählt. Für Modise (2019:1) spiegelt dieses Bekenntnis „die Identität der URCSA“ wider. Das Bekenntnis ist außerdem international anerkannt. Am *Confession of Belhar* orientieren sich u. a. die *Calvin Protestant Church* (1988), die *Vereinigte*

Protestantische Kirche in Belgien (1998), die *Iglesia Reformanda Dominicana* (2009) und die *Reformed Church in America* (2010) (vgl. :6). Das Bekenntnis ist sowohl praxisrelevant (vgl. :3) als auch Gegenstand theologischer Diskurse (vgl. :1). Modise (:6) beschreibt das Confession of Belhar als „ein Geschenk Gottes an die URCSA, und die URCSA gibt es als Geschenk weiter“.

Das Glaubensbekenntnis besteht aus fünf Artikeln. Der erste Artikel thematisiert die Einheit Gottes, die sich auch auf die Einheit der Menschheit auswirkt. Der zweite Artikel betont die Versöhnung des Gottesvolkes, die trotz der Unterschiedlichkeiten allen gilt. In dem dritten Artikel geht es um die Gerechtigkeit, die den Wert der Versöhnung untermauert. Der vierte Artikel beschreibt die Annahme durch das Gottesvolk. Der letzte Artikel betont den Gehorsam gegenüber dem Haupt der Gemeinde (vgl. :2). Das südafrikanische Glaubensbekenntnis hat wie alle Glaubensbekenntnisse einen besonderen geschichtlichen Ort. Die Apartheid prägte das 20. Jahrhundert in politischer, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht. Obgleich das Ausmaß in diesem Rahmen nur angedeutet werden kann, hat diese Epoche eine weitreichende Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist das Glaubensbekenntnis eine Antwort auf die Rechtfertigung der Apartheid. Das Confession of Belhar ruft zur Einheit, Versöhnung, Gerechtigkeit, Annahme und zum Gehorsam gegenüber Christus auf.

Die Erfahrungen der Vergangenheit wirken sich auf die gesellschaftlichen Anliegen aus. Als der südafrikanische Präsident Nelson Mandela 1994 vereidigt wird, betont er in seiner Antrittsrede:

Wir werden eine Gesellschaft errichten, in der alle Südafrikaner, schwarze und weiße, aufrecht gehen können, ohne Angst in ihren Herzen, in der Gewissheit ihres unveräußerlichen Rechtes der Menschenwürde - eine Regenbogennation im Frieden mit sich selbst und mit der ganzen Welt (Pharos 2021).

Diese Dimension spiegelte sich auch im Confession of Belhar wider, indem „die Kirche Gottes dort stehen soll, wo Gott steht: Auf der Seite der Armen, Unterdrückten, Witwen und Waisen“ (Modise 2019:3; Übers. Bökemeier). Diese Beispiele verdeutlichen die soziokulturelle Bedeutung interkultureller Gemeinden, die sich kultursensibel für die Gleichberechtigung von unterschiedlichen Kulturen einsetzen.

Für den US-amerikanischen Kontext soll der Beitrag von Emerson und Woo betrachtet werden. In *People of the Dream* (2006) veröffentlichen Emerson und Woo eine empirische Studie zur Multiethnizität in US-amerikanischen Gemeinden. Dafür wurden 2.561 Telefoninterviews in knapp sechs Jahren geführt (vgl. Emerson & Woo 2006:200f) und Erfahrungen in der multiethnischen *Wilcrest Baptist Church* in *Houston* gesammelt (vgl. :206f). Obwohl auch Ausgrenzungen in Gemeinden nicht ausgeschlossen werden können (vgl. :5), betonen die Autoren in ihrem Fazit, dass

interkulturelle Gemeinden gesellschaftlich relevant sind und zu einem Vorbild für eine zukünftig interkulturelle Gesellschaft werden können (vgl. :193).

Inspiziert durch Emerson und Woo wurden weitere Untersuchungen angestellt. So veröffentlicht DeYmaz im Jahr 2007 *Building a Healthy Multi-Ethnic Church*. Dort beschreibt er neben den theologischen Grundlagen (vgl. DeYmaz 2007:3ff) auch sieben Handlungsprinzipien, die er als „The Seven Core Commitments of a Multi-Ethnic Church“ (:41) bezeichnet.

Ein weiteres Beispiel ist der Beitrag von Greenwood und Jordan (vgl. 2007:164ff). In *Building a Healthy Multi-Ethnic Church* (2007) gehen sie auf die interkulturelle Kompetenz einer Gemeinde ein. Aus den Erfahrungen mit der *Village Baptist Church in Oregon* entstehen fünf Entwicklungsstufen. Diese beschreiben die Entwicklung einer Gemeinde hinsichtlich ihrer interkulturellen Kompetenz. Das Modell reicht von der ersten Stufe der Selbstbezogenheit ohne ein Anliegen für andere Kulturen bis zur fünften Stufe der interkulturellen Gemeindekompetenz. Diese Beispiele weisen auf die interkulturelle Gemeinde als ein gesellschaftliches Vorbild hin, indem sie interkulturelle Kompetenzen entwickelt und in einem multikulturellen Kontext gesellschaftsrelevant wird.

Abschließend soll der Einfluss von David A. Livermore aufgegriffen werden, der in *Cultural Intelligence* (2009) nach den Auswirkungen des Evangeliums in multikulturellen Kontexten fragt. Dabei geht es ihm vor allem um interkulturelle Beziehungen, die in angemessener Weise auf Christus hinweisen sollen. Livermore (2009:12) fordert: „We must actually become more multicultural people so that we might better express love cross-culturally“. Damit kulturübergreifende Interaktionen und liebevolle Beziehungen entstehen können, setzt er interkulturelle Intelligenz voraus: Sie soll ein entscheidendes Hilfsmittel sein, „that measures and explains one’s ability to reach across the chasm of cultural difference in ways that are loving and respectful“ (:257). Sein Modell orientiert sich an den Schwerpunkten Wissen, Verstehen, Beständigkeit und Handeln (vgl. :14). Diese sollen zu einer Haltung beitragen, um kulturelle Grenzen zu überwinden und das Evangelium kultursensibel und wertschätzend zu vermitteln. Dafür betont er die Nächstenliebe als einen essenziellen Faktor von Leitung, geht auf die Bedeutung von Kulturunterschieden ein, beschreibt die Notwendigkeit interkultureller Empathie und weist auf die praktische Umsetzung in einer individuellen und zugleich ausdauernden und angemessenen Weise hin (vgl. :14f).

Seine Ausführungen enthalten praktische Fallbeispiele, Übungen und Leitfragen. Diese sollen der Reflexion und Kultursensibilität dienen, damit ein wertschätzender und respektvoller Umgang

zwischen unterschiedlichen Kulturen entsteht. In dieser Weise trägt Livermore zum interkulturellen Gemeindebau bei. Offen bleibt z. B. die Frage, welche Konsequenzen interkulturelle Intelligenz für den Bereich der Teamentwicklung haben kann (vgl. :271).

Die hier beschriebenen Beispiele machen deutlich, dass es etliche Beiträge und Erkenntnisse zum interkulturellen Gemeindebau gibt, die in dieser Forschungsarbeit aufgegriffen und vertieft werden können. Neben diesem Themengebiet soll auch der Forschungsstand zur Anwendung der Systemtheorie auf Gemeindeleitung betrachtet werden.

2.2 Forschungsstand zur Anwendung der Systemtheorie auf Gemeindeleitung

Der Einblick in den Forschungsstand zur Anwendung der Systemtheorie beginnt mit Ulm, dessen Masterthesis *Gemeinde als System* (2011) zu einer grundsätzlichen Beschreibung der Gemeinde aus systemtheoretischer Sicht führt. Einen spezielleren Ansatz wählt Meyns in *Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken* (2013), der den Nutzen Betriebswirtschaft für Gemeinden hinterfragt und mit der Systemtheorie eine Alternative beschreibt. Die AutorInnen Hartmann und Knieling gehen in *Gemeinde neu denken* (2014) von der Frage aus, wie Gemeinden mit Komplexität umgehen und dabei von der Systemtheorie profitieren können. Auch Hertel geht von Komplexität aus und präsentiert in der Veröffentlichung seiner Dissertation *Konzeption eines Gemeindeführung-Modells zur Bewältigung von Komplexität* (2016) ein Gemeindeführungsmodell, das sich an dem systemtheoretischen St. Galler Management-Modell orientiert.

Volker Ulm reflektiert die Chancen und Grenzen der Systemtheorie im Kontext der Gemeindeberatung. Dafür werden die Merkmale der Systemtheorie beschrieben, theologisch hinterfragt und auf die Praxis der Gemeinden im *Bund evangelischer Gemeinschaften* (BeG) übertragen. Seine Masterthesis *Gemeinde als System* (2011) ist der Oikodomik zugeordnet und entstand an der *CTL Gemeinnützige GmbH* als akkreditierten Zusammenschluss der theologischen Seminare Chrischona, Tabor und Liebenzell. Nach Ulm könne man Gemeinden als original, mündig und komplex beschrieben werden. Die Originalität deutet auf die Einzigartigkeit einer Ortsgemeinde hin, wie z. B. hinsichtlich ihrer individuellen Ressourcen und speziellen Herausforderungen. Dabei gilt jede Gemeinde als unvergleichbar (vgl. Ulm 2011:50f). Die Mündigkeit einer Gemeinde besteht nach Ulm (vgl. :51f) durch ihre Selbstwirksamkeit. Demnach stellt jede Gemeinde ein System dar, das sich selbst wahrnimmt und verantwortet, Entscheidungen trifft und selbstständig handelt. Mit der Komplexität einer Gemeinde beschreibt der Autor, dass vorschnelle Lösungen und vereinfachte Darstellungen nicht der Wirklichkeit gerecht werden. Dennoch sollten Gemeinden nicht ziellos sein: Sie

berufen sich auf Gott und verstehen sich im Angesicht aller Unvorhersehbarkeiten unter der Leitung des Heiligen Geistes (vgl. :52f).

Für die Praxis böte sich die Systemtheorie an, um die Gemeinde aus einer ganzheitlichen Perspektive wahrzunehmen, Unerkanntes zu entdecken und Lernprozesse in Gang zu setzen. In diesem Sinne kann die systemtheoretische Perspektive zur Entwicklung der Gemeinde beitragen (vgl. :122f). Die Grenzen der Systemtheorie bestünden nach Ulm (vgl. :65) auf der theologischen Ebene, der davor warnt, die Gemeinde systemtheoretisch zu definieren. Demnach profitiert die Gemeinde von der systemtheoretischen Betrachtung, bietet aber keinen Ersatz für die theologische Auseinandersetzung.

Christoph Meyns präsentiert in *Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken* (2013) die Ergebnisse seiner Dissertation an der Evangelisch-Theologischen Fakultät der *Ruhr Universität Bochum* und stellt die Frage nach dem Nutzen der Betriebswirtschaft für die Leitenden der evangelischen Kirche. Dabei geht er von den wirtschaftlichen Herausforderungen aus und reflektiert in diesem Zusammenhang z. B. das Marketing und Management der Betriebswirtschaft. Demnach widerspräche die Logik der Ökonomie der Gnade des Evangeliums (vgl. Meyns 2013:187). Als einen geeigneteren Ansatz versteht er die Systemtheorie Luhmanns (vgl. :194).

Anstatt Kirchen und Gemeinden zu professionalisieren und die Organisation in den Mittelpunkt zu stellen, erinnert Meyns (vgl. :239) an den Auftrag der Kirche und plädiert dafür, mehr Kommunikation zu ermöglichen. Letztlich sollten alle Bemühungen der Kommunikation des Evangeliums dienen. Die Auswirkungen des Evangeliums könne man selten betriebswirtschaftlich planen und messbar verifizieren. Statt von einer betriebswirtschaftlichen Perspektive, die auf Effizienz angelegt ist, müsse man sich auf das Evangelium ohne Gegenleistung konzentrieren. Laut Meyns (:240) würde die Gemeinde ihren Sinn verfehlen, „wenn sie sich primär an messbaren Wirkungszielen wie z. B. der Steigerung von Beteiligungs- und Mitgliederzahlen orientiert“. Nach Meyns (:205) könne die Systemtheorie „falsche Prioritätensetzungen verhindern, einseitige Betrachtungsweisen erweitern und blinde Flecke verkleinern“.

Isabel Hartmann und Reiner Knieling gehen im Austausch mit dem Gemeindebund *Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands* der Frage nach, wie Gemeinden als soziale Systeme mit Komplexität umgehen können. In *Gemeinde neu denken* (2014) unterscheiden sie zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Problemen. Die AutorInnen berufen sich dabei auf das *Cynefin-Framework* und konzentrieren sich auf die „Problemlösungen in komplexen sozialen Umgebungen, die von Unsicherheiten, Dilemmata und Paradoxien gekennzeichnet sind“

(Hartmann & Knieling 2014:13). Die biblisch-theologische Untersuchung bezieht sich auf die unmittelbaren Erfahrungen der Gläubigen. Dabei ist die Kraft Gottes unverfügbar. Den Gläubigen kann sie sich aber im Vertrauen auf Gott zeigen. Demnach könne man die Komplexität auch als spirituelle Erfahrung des unsichtbaren Gottes erleben (vgl. :125f).

Unter komplexen Umständen bleibt Vieles unklar. Für die Gemeinden wären drei Kompetenzen wichtig: Erstens Wahrnehmungsoffenheit, zweitens die Zusammenarbeit und Aufmerksamkeit auf das Zukünftige sowie drittens die Arbeit im Netzwerk. Hinsichtlich der ersten Kompetenz Wahrnehmungsoffenheit plädieren die AutorInnen dafür zu beobachten und die eigene Intuition zu nutzen, bevor Prioritäten festgelegt werden und durch das kontemplative Gebet entschieden werden (vgl. :132-163). Die zweite Kompetenz der Zusammenarbeit bzw. Aufmerksamkeit bezieht sich auf die Notwendigkeit von unterschiedlichen Perspektiven. In diesem Miteinander müssen auch Widerständen überwunden werden, wenn z. B. die eigene Überzeugung nicht berücksichtigt wird. Dabei können Auseinandersetzungen auch lehrreich sein und sollten deshalb nicht sofort unterbunden werden. Das Potenzial würde sich entfalten, wenn alle Teilnehmenden nach Gottes Absicht fragen. Dies könne auch Auswirkungen auf die bisherigen Pläne haben (vgl. :164-199). Das Handeln im Netzwerk stellt die dritte Kompetenz dar und bezieht sich auf den Nutzen von Beziehungen. Nach Hartmann und Knieling (vgl. :204-207) führe das Handeln im Netzwerk zu einem Bewusstsein über das vorhandene Potenzial der Gemeinde und intrinsisch motivierten Mitgliedern. Ein ergebnisoffener Prozess begünstige die spirituelle Offenheit der Gemeinde und lasse neue Eindrücke wahrscheinlicher werden. Offene Fragen und eine Fehlerkultur würden die Integration neuer Mitglieder wahrscheinlicher machen. Schlussendlich könne sich aus diesem Ansatz eine Entlastung der Gemeindeleitenden ergeben. Aus dieser Sicht ist die Gemeinde ein soziales Gebilde. Die Mitglieder sind aufeinander angewiesen, beeinflussen sich gegenseitig und setzen dabei ein Entwicklungspotenzial frei, das der Gemeinde dient. Dafür ist Interaktion und die Bereitschaft gefragt Neues zu lernen (vgl. :217).

Hertels Dissertation *Konzeption eines Gemeindeführung-Modells zur Bewältigung von Komplexität* (2016) wird der Diakoniewissenschaft zugeordnet und entstand am *Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonieführung* (IDWM) der *Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel* (heute Teil der *Universität Bielefeld*). Hertel geht der Frage nach, wie Gemeindeleitende mit Komplexität umgehen können und untersucht das auf der Systemtheorie beruhende St. Galler Management-Modell, welches sich ursprünglich in den 1960er und 1970er Jahren an der *Universität St. Gallen* (Schweiz) entwickelte. Seine Untersuchung konzentriert sich auf die vierte Generation des St. Galler Management-Modells (vgl. Hertel 2016:81).

Komplexität betrifft sowohl die Gemeinde als soziales System als auch den Kontext der Gemeinde. Gemeinden beschäftigen sich z. B. mit ihrer Organisation, während sie gleichzeitig transzendent sind. In ihrem Kontext müssen sie mit unterschiedlichen Einflüssen umgehen, wie z. B. mit unterschiedlichen Kulturen (vgl. :10f). Aufgrund diverser Herausforderungen wählt Hertel einen interdisziplinären Ansatz und stellt die Frage: „Wie gelingt es den Verantwortlichen, das theologische Verständnis von Kirchengemeinde mithilfe eines neuartigen Modells der Managementlehre in der Praxis zu gestalten?“ (:12). In Anlehnung an das St. Galler Management-Modell entsteht ein Gemeindemodell aus fünf Entwicklungsphasen: Vorbereitung (1), Reflexion der Umwelt (2), Bildung des theologischen Fundaments (3), Erarbeitung des Referenzrahmens (4) und Errichtung der Prozess- und Kommunikationsarchitektur (5).

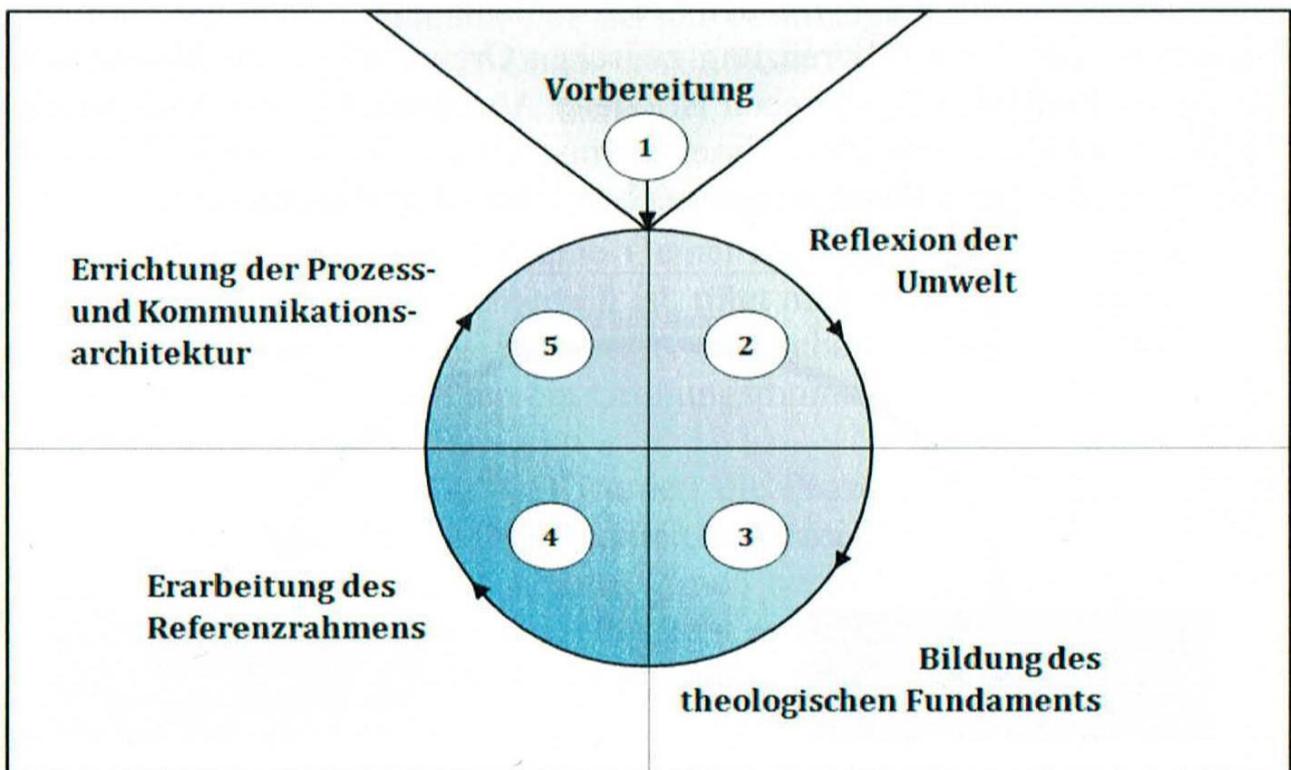


Abb. 2: Die fünf Phasen des Gemeindemanagement-Modells (Hertel 2016:151)

In den ersten drei Phasen müsse das Selbstverständnis der Gemeinde entstehen, um sich gegenüber ihrer Umwelt abzugrenzen. Die vierte und fünfte Phase führe zur Stabilisierung der Gemeinde. Dieses Modell könne zur Reflexion und Gestaltung beitragen. Den Leitenden böten sich verschiedene Perspektiven und Möglichkeiten, um die geeignete Methode zu wählen, wie z. B. das Konzept der systemischen Strategieentwicklung. Hertel betont den systemtheoretischen Nutzen als Erkenntnistheorie. Statt von Kausalitäten auszugehen, sollten Erkenntnisse gewonnen werden. Darüber hin-

aus könne die Systemtheorie dazu beitragen, die betriebswirtschaftlich isolierten Teilbereiche, wie z. B. die Produktion, das Personal und das Management ganzheitlich zu betrachten (vgl. :144). Abschließend weist Hertel auf den Forschungsbedarf hin, weil die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie für die Leitung einer Gemeinde am Anfang stünden und fortgesetzt werden sollen (vgl. :264-266).

Die Forschungsbeiträge von Ulm, Meyns, Hartmann und Knieling sowie Hertel verstehen die Gemeinde als soziales System und beziehen sich auf den Umgang mit Komplexität. Nach Ulm böte sich die Systemtheorie an, um die Gemeinde aus einer ganzheitlichen Sicht wahrzunehmen, sie als Lerngemeinschaft zu verstehen und bisher unerkannte Ressourcen zu entdecken. Die AutorInnen Meyns, Hartmann und Knieling betonen die Interaktion innerhalb der Gemeinde. Hertel orientiert sich an der Gemeindeentwicklung und entwirft ein systemtheoretisches Gemeindemodell. Neben den beschriebenen Werken wird die Systemtheorie auch in Artikeln oder einzelnen Kapitel aufgegriffen, wie die folgenden Beispiele von Berg, Sommerfeld, sowie Hauschildt und Pohl-Patalong deutlich machen.

Berg fragt in der Fachzeitschrift *Hermeneutische Blätter* (2014) nach dem theologischen Umgang mit der Systemtheorie Luhmanns und bezieht sich in seinem Artikel „Beten mit Luhmann“ (Berg 2014:206-222) auf das christliche Gebet. Berg kritisiert Luhmanns ablehnende Haltung gegenüber dem christlichen Gebet als Kommunikation mit Gott: Luhmann wäre von seiner sonst deskriptiven Formulierungsweise abgewichen und würde im Sinne einer „normativen Religionstheorie“ beschreiben (:211). Dabei würde Luhmann das Gebet verkürzt darstellen und von der Übermittlung einer Nachricht ausgehen, anstatt das von ihm bevorzugte Modell der Information, Mittelung und des Verstehens anzuwenden (vgl. :216-218). Berg (vgl. :220) kritisiert deshalb die Inkonsistenz Luhmanns. Die Theologie kann von der Systemtheorie Luhmanns profitieren, wenn sie von den grundsätzlichen Überlegungen Luhmanns ausgeht und im Dialog mit Luhmanns Systemtheorie zu neuen Ergebnissen kommt (vgl. :221).

Sommerfeld geht in *Mit Gott in der Stadt* (2016) von der urbanen Mission aus, berücksichtigt biblische und soziologische Beobachtungen und wendet sich praktischen Themen zu. Dabei beschäftigt sich das Kapitel „Der Kobra-Effekt“ (Sommerfeld 2016:301-315) mit den Eigenschaften einer Gemeinde aus systemtheoretischer Sicht. Demnach wird die Gemeinde als lebendiges System beschrieben. Lebendige Systeme sind komplex und agieren unvorhersehbar (vgl. :303). Daraus resultieren einerseits Herausforderungen, wie z. B. der Umgang mit der Eigendynamik einer Gemeinde und den unvorhersehbaren Veränderungen. Andererseits kann z. B. die Selbstwirksamkeit hin-

sichtlich der eigenen Organisation, der Ressourcen und der Veränderungsbereitschaft als Potenzial betrachtet werden (vgl. :306-308). Schlussendlich plädiert Sommerfeld dafür, Systemfragen zu stellen und die Zusammenhänge der Gemeinde und ihres Kontextes wahrzunehmen. Dabei sollte Gottes Wirken deutlich werden. Die wichtigste Frage sei deshalb, was Gott bereits tut (vgl. :313).

Hauschildt und Pohl-Patalong widmen Luhmanns Systemtheorie in ihrem Lehrbuch *Kirche* (2018) das Kapitel „Kirche als soziales System“ (Hauschildt & Pohl-Patalong 2018:129-138). Dabei gehen sie von dem Einfluss Luhmanns auf die PT in Deutschland aus und weisen auf die Anschlussfähigkeit in der Praxis hin (vgl. :134f). Demnach ließen sich die Ergebnisse für die PT mit vier grundsätzlichen Aussagen zusammenfassen: Gemeinden interagieren erstens in wechselseitigen Beziehungen, grenzen sich zweitens von ihrer Umwelt ab und betonen das Konzept der Mitgliedschaft, werden drittens kommunikativ geleitet und haben viertens eine für sich sinnvolle Logik (vgl. :136f).

Vor dem Hintergrund dieser Forschungsarbeit werden die oben beschriebenen Forschungsbeiträge noch einmal hinsichtlich der Leitung einer Gemeinde befragt und eingeordnet. Dabei macht Ulm (vgl. 2011:38f) auf die Selbstorganisation einer Gemeinde aufmerksam. Die Leitenden sollten den Entwicklungsprozess begleiten und Tendenzen beobachten, durch Werte leiten und strategische Hilfsmittel nutzen. Für Hartmann und Knieling (vgl. 2014:217) müssten die Leitenden die entsprechenden Rahmenbedingungen gestalten, um das Potenzial der gesamten Gemeinde zu nutzen und um die Zusammenarbeit zu fördern. Dabei müssten die Leitenden interaktiv, flexibel und ergebnisoffen bleiben. Meyns (2013:215) geht davon aus, dass möglichst viele Menschen erreicht werden und fordert dafür die „Ziele widersprüchlich und unscharf zu formulieren, um zwar brauchbare Orientierung zu bieten, zugleich aber Identifikationschancen für möglichst viele Menschen zu eröffnen“. In diesem Sinne könnte die Vision ein entsprechendes Hilfsmittel darstellen, das sowohl zur Orientierung als auch zur Vielfalt beiträgt. Hertel (vgl. 2016:151) beschreibt systemtheoretischen Modell aus fünf Phasen, an dem sich die Leitenden orientieren können und das je nach Kontext zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann.

Die Beiträge zur Anwendung der Systemtheorie auf Gemeindeleitung gehen zuerst von der Gemeinde als ein soziales System aus, bevor die Rolle der Leitenden aufgegriffen wird. In diesem Sinne stellt Leitung keinen Selbstzweck dar, sondern dient der Gemeinde. Gemeindeleitende orientieren sich dafür an der Gemeinde als ein Ganzes und müssen mit der Dynamik und Komplexität eines sozialen Systems rechnen. Die Beiträge bieten sich zur Diskussion mit den Untersuchungsergebnissen dieser Forschungsarbeit an (vgl. 5.1).

Der Forschungsstand zeigt insgesamt, dass neben den Beiträgen zum interkulturellen Gemeindebau (vgl. 2.1) auch eine Reihe an Erkenntnissen zur Anwendung der Systemtheorie existieren. Allerdings führen diese nicht zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung interkultureller Gemeinden in Deutschland. Diesem Anliegen widmet sich die hier vorliegende Forschungsarbeit.

3. Theoretische Grundlagen des interkulturellen Gemeindebaus

Dieses Kapitel soll zu den theoretischen Grundlagen des interkulturellen Gemeindebaus führen. Dafür werden Beispiele aus dem Alten Testament und dem Neuen Testament betrachtet und hermeneutisch beleuchtet. Anschließend wird dieser Forschungsarbeit ein grundlegendes Gemeindeverständnis zu Grunde gelegt, bevor die besonderen Merkmale einer interkulturellen Gemeinde erörtert werden. Obgleich dieser Rahmen keine umfassendere Darstellung zulässt, weisen die theoretischen Vorbetrachtungen auf grundlegende Themen hin. Während die Bücher des Alten Testaments von Migration erzählen und die Geschichte Israels behandeln (vgl. 3.1), berichtet das NT von Jesus und den Fremden, der ersten Gemeinde in Jerusalem und den unterschiedlichen Kulturen in Antiochia, von Paulus als Apostel der Völker und einer eschatologischen Sicht (vgl. 3.2). Daraufhin soll die Gemeinde als eine Ortsgemeinde verstanden werden, die als Botschafterin Christi auftritt, durch die *notae ecclesiae* beschrieben werden kann, kontextuell wirksam ist und dabei in unterschiedlichen Formen erscheint. Eine besondere Aufmerksamkeit gilt den evangelischen Freikirchen in Deutschland (vgl. 3.3). Abschließend werden die Besonderheiten einer interkulturellen Gemeinde herausgearbeitet und kulturwissenschaftliche Aspekte berücksichtigt. Daraus erschließt sich der Stellenwert der kulturellen Unterschiede, der interkulturellen Beziehungen, des gemeinsamen Glaubens, der interkulturellen Gemeindeleitung, der interkulturellen Entwicklungsphasen und der Praxis (vgl. 3.4).

3.1 Altes Testament

Im Folgenden wird das Thema der Migration aufgegriffen, die Geschichte Israels berücksichtigt und nach der Rolle der Fremden gefragt. Dafür grundlegend sind die Beiträge „Ich bin fremd gewesen und ihr habt mich aufgenommen“ (2022) von der *Evangelische Kirche von Westfalen* (EKvW), „Flucht als Thema der Bibel“ (2017) von Thomas Naumann / *Universität Siegen* und „Gäste, Mitbewohner, Fremdlinge, Ausländer“ (2013) von Hans-Georg Wünc / *Theologisches Seminar Rheinland*.

Das AT enthält eine Reihe von Migrationsereignissen. Zu den Betroffenen zählten z. B. die Erzväter Abraham, Isaak, Jakob und Joseph. Weitere Erfahrungen machten z. B. David und seine Urgroßmutter Ruth. Die Beispiele von Elia, Elisa, Urija und Jona zeigen, dass auch die Propheten von Migration betroffen waren. Diese und weitere Beispiele machen deutlich, „dass sich die biblischen Autoren die Menschheitsgeschichte und die Entwicklung von Kultur und Zivilisation grundsätzlich als Migrationsgeschehen vorstellen“ (EKvW 2022).

Schon die ersten Seiten des AT beginnen mit Migration. Der Sündenfall führte zur Vertreibung

des Menschen aus dem Garten Eden (vgl. Gen 3,23f). Kurz darauf wird von Kain berichtet, der seinen Bruder erschlug und deshalb Richtung Nod floh (vgl. Gen 4,1-17). Von besonders weitreichender Bedeutung ist die Migrationsgeschichte der Erzväter. In Genesis 12,1 wird Abraham von Gott aufgefordert, seine Heimat zu verlassen: „Der HERR aber hatte zu Abram gesprochen: Geh hinaus aus deinem Land und aus deiner Verwandtschaft und aus dem Haus deines Vaters in das Land, das ich dir zeigen werde!“. Reimer (2011:33) spricht in diesem Zusammenhang auch vom „Migranten Abram“. Abraham und Sarai mussten dann ein weiteres Mal auswandern und flohen vor der Hungersnot nach Ägypten (vgl. Gen 12,10). Dem kinderlosen Paar versprach Gott unzählbare Nachkommen (vgl. Gen 15,5), die ein vergleichbares Schicksal erwartete. Sie sollten ebenfalls Fremde sein (vgl. Gen 15,13).

Die Leihmutterchaft von Hagar führte zum Streit zwischen Sarai und ihrer ägyptischen Magd. Hagar floh daraufhin kurzzeitig in die Wüste (vgl. Gen 16). Als auch Sarai schwanger wurde und Isaak zur Welt brachte, forderte sie Abraham erneut auf, Hagar und Ismael zu verbannen. Dieser Gedanke missfiel Abraham. Nachdem aber Gott zu ihm redete, konnte er sie ruhigen Gewissens in die Wüste von Beerscheba entlassen (vgl. Gen 21,1-14).

Die Fluchterfahrungen der Familie Abrahams setzten sich mit Isaak fort, der mit seiner Frau Rebekka vor der Hungersnot nach Gerar ins Philisterland floh. Weil Isaak ein wohlhabender Mann war und den Neid der Philister zu spüren bekam, musste er wiederholt wegziehen. Die Familie entschied sich dafür, nach Beerscheba umzusiedeln (vgl. Gen 26,1-23).

Die Beispiele von Jakob und Joseph sind die Fortsetzung dieser Erzählung. Genesis 27 schildert die Flucht von Abrahams Enkel Jakob vor seinem älteren Bruder Esau, der um sein Erstgeburtsrecht betrogen wurde. Jakob fand bei seinem Onkel Laban Zuflucht und bat dort um die Hand seiner Tochter. Durch einen jahrelangen Streit floh Jakob vor seinem Schwiegervater nach Kanaan, in das Land seines Vaters Issak (vgl. Gen 31,1-21). Als Jakob in dem Land lebte, „in dem sein Vater ein Fremdling war, im Land Kanaan“ (Gen 37,1), war sein Lieblingssohn Joseph 17 Jahre alt.

Durch die Eifersucht seiner Brüder wurde Joseph in einen Hinterhalt geführt und als Sklave nach Ägypten verkauft. Die Traumdeutungen Josephs sorgten für Aufsehen, bis er schließlich mit 30 Jahren zum ranghöchsten Verwalter Ägyptens ernannt wurde (vgl. Gen 37;41,15-46). Da die Familie Jakobs währenddessen unter einer Hungersnot litt, reisten die Söhne nach Ägypten, um dort Getreide zu erbitten (vgl. Gen 42). Als sie auf ihren Bruder Joseph trafen und dieser sich seinen Brüdern zu erkennen gab, zogen die Brüder mit der gesamten Familie nach Ägypten (vgl. Gen 45-46). Die Migrationsgeschichte der Erzväter setzt sich auch im zweiten Buch der Bibel fort.

Exodus schildert die Befreiung der Hebräer aus der ägyptischen Versklavung. Mose, der das Volk aus der Sklaverei führen solltet, musste zunächst selbst fliehen, weil ihn durch den Totschlag eines Ägypters die Todesstrafe erwartete (vgl. Ex 2,11-21). In Kapitel 3,7-12 wird Mose dazu aufgefordert, sein Volk zu befreien. Gott führte Israel in die Wüste Sinai, wo er dann einen Bund mit seinem Volk schloss (vgl. Ex 3,19ff). Die Geschichte Israels soll in Kapitel 2.1.2 gesondert behandelt werden.

Ein weiteres Migrationsbeispiel ist das von David und seiner Urgroßmutter Ruth. Das Buch Ruth erzählt von einer Fremden, die zu Gottes Volk kam. Die Geschichte beginnt mit Elimelech und seiner Frau Naemi, die mit ihren beiden Söhnen vor einer Hungersnot aus Bethlehem floh. Tragischerweise starben Elimelech und die bereits verheirateten Söhne in Moab. Naemi kehrte mit Ruth, einer ihrer moabitischen Schwiegertöchter nach Bethlehem zurück (vgl. Rt 1). Schließlich wurde sie die Frau Boas. Indem Obed zur Welt kam, wurde die Moabiterin Ruth zur Urgroßmutter von König David. Denn von Obed stammte Isai ab, dessen Sohn David war (vgl. Rt 4).

In den Samuelbüchern wird von David berichtet. Bevor er zum König gesalbt wurde, floh David vor Saul. Das erste Buch Samuel erzählt von Sauls feindlicher Gesinnung gegenüber David, die bis zum Mordversuch führte (vgl. 1Sam 18,17-19,11). Daraufhin floh David zu den Philistern in die judäische Wüste (vgl. 1Sam 19ff). Nach dem Tod Sauls und seiner Söhne (vgl. 1Sam 31,1-4) wurde David zum König gesalbt (vgl. 2Sam 2,1-4). Migration und Flucht blieben auch seinen Nachkommen nicht erspart, wie z. B. seinem Sohn Absalom. Das zweite Samuelbuch berichtet davon, wie Absalom seinen Halbbruder Amnon töten ließ, nachdem dieser die Schwester Absaloms vergewaltigte. Aus Angst vor den Konsequenzen floh Absalom nach Geschur und blieb dort für drei Jahre (vgl. 2Sam 13). Als er zur königlichen Entmachtung seines Vaters anstiftete und Jerusalem besetzte, musste David vor seinem Sohn Absalom fliehen (vgl. 2Sam 15).

Auch die Propheten zählen zur Migrationsgeschichte im AT. Nachdem Elia die Propheten Baals umbrachte (vgl. 1Kön 18,40), fürchtete er die Rache von König Ahab und floh in die Wüste. Gott versorgte ihn und sendete ihn nach Damaskus (vgl. 1Kön 19,1-18). Sein Nachfolger wurde der Prophet Elisa, der eine siebenjährige Hungersnot voraussagte, die zur Flucht der verwitweten Schumanitin führte (vgl. 2Kön 8,1-3). Die Königsbücher enthalten weitere Beispiele, wie das von König Zedekia. Der letzte König von Juda fürchtete den babylonischen Machthaber Nebukadnezar und floh, bevor dessen Soldaten Zedekia in Jericho gefangen nehmen konnten und seine Söhne töteten (vgl. 2Kön 25,1-7).

Jeremia 26,20-26 beschreibt, wie Urija nach seiner Kritik an Judas Königreich floh. In Ägypten

wurde der Prophet von den Soldaten Jojakims gefasst, zurückgebracht und getötet. Ebenso erzählt das Buch Jona von der Flucht in die Fremde, um die Botschaft Gottes nicht in Ninive zu verkünden.

Diese und weitere Beispiele verdeutlichen den Stellenwert des Themas: „Wie kein anderes Thema durchzieht die Frage nach dem Fremden, der Migration, der Flucht und Vertreibung, der Gastfreundschaft und des Gastrechts das Alte und teilweise auch das Neue Testament“, so Reimer (2011:32). Das AT stellt sich als eine Migrationsgeschichte dar. Migration ist ein soziales Phänomen mit weitreichenden Auswirkungen. Darauf deuten die erzwungenen Migrationserfahrungen im AT hin. Das Beispiel von Abraham macht deutlich, mit welchen Folgen die MigrantInnen in der Antike rechnen mussten.

Gott forderte Abraham auf: „Geh hinaus aus deinem Land und aus deiner Verwandtschaft und aus dem Haus deines Vaters in das Land, das ich dir zeigen werde“ (Gen 12,1b). Auf den ersten Blick mag die Berufung Abrahams vielversprechend wirken. Die genauere Betrachtung zeigt aber, welches Risiko Migration besaß. In der Antike führte das Verlassen der Heimat zur Bedrohung der eigenen Existenz. In Anbetracht des antiken Weltbildes war das Zusammenleben mit der Großfamilie vorgesehen. Die Sippe sicherte das Überleben des Einzelnen. Sie bot Schutz und Versorgung: „Überleben und einigermaßen sicher leben konnte man nur in diesem verwandtschaftlichen Rahmen“, so Naumann (2017). Die Trennung führte zur existenziellen Gefahr. MigrantInnen mussten um ihr Leben fürchten (vgl. Reimer 2011:33). Unter diesen Umständen zog die Berufung Abrahams den Verlust aller Sicherheiten nach sich. Migration führte „unmittelbar in eine Lebenssituation voller Unsicherheiten, Ängste und Gefährdungen“, so Naumann (2017).

Migration wurde erzwungen. Die Beispiele des AT zeigen, dass Migration durch Verfolgungen, Kriege und Hungersnöte ausgelöst wurde und in den seltensten Fällen freiwillig war. Zwangsmigration führte neben dem Verlust aller Sicherheiten auch zum Bruch lebenswichtiger Beziehungen. In der Schöpfungserzählung (vgl. Gen 1-2) wird der Mensch als ein Beziehungswesen dargestellt. Gott selbst stellt dieses Bedürfnis fest: „Es ist nicht gut, dass der Mensch allein sei; ich will ihm eine Gehilfin machen, die ihm entspricht“ (Gen 2,18). Der hier zentrale, hebräische Begriff *ezer* deutet auf etwas hin, „was der Mensch selbst nicht machen kann, dessen er aber notwendigerweise bedarf“, so Reber (2005:56). Infolgedessen wurde der zweite Mensch aus dem ersten erschaffen (vgl. Gen 2,21f). Menschen sind bedürftige Beziehungswesen und füreinander geschaffen. Reber (vgl. 2015:57) macht darauf aufmerksam, dass sich diese Abhängigkeit nicht nur auf partnerschaftliche Liebesbeziehung beschränkt, sondern alle Beziehungen gemeint sind. Zwangsmigration zerstörte lebenswichtige Beziehungen.

Diese Beispiele machen auf die schwerwiegenden Folgen der Migration im AT aufmerksam. Die MigrantInnen verloren den Schutz der Sippe, mussten mit wirtschaftlichen Einschränkungen rechnen und den Verlust familiärer Bindungen verarbeiten. Migration führte demnach in eine „schwere lebensgeschichtliche Krise“, so Naumann (2017).

Von besonderer Bedeutung ist Israels Geschichte. Dabei enthielt Gottes Versprechen an Abraham den Segen für seine Nachkommen als auch für alle anderen Völker (vgl. Gen 12,2f). Durch die Segenspartizipation der anderen Völker ist Israels Geschichte von weitreichender Bedeutung (vgl. EKvW 2022). Der universale Segen macht von Beginn an deutlich, „dass Israel nicht isoliert von den Völkern und Nationen um sie herum verstanden werden darf“, so Marquardt (2018:28). Aus dieser Sicht soll die Bedeutung des Exodus und des babylonischen Exils betrachtet werden.

Der Exodus ist für Israel von identitätsstiftender Bedeutung: „Während seiner ganzen weiteren Geschichte schaute Israel zurück auf dieses große Ereignis seiner Errettung und Befreiung“, so La Sor, Hubbard und Bush (1989:167). Naumann (2017) beschreibt den Exodus als die „stärkste theologische Prägekraft“. Die Erzählung beginnt in Ägypten, als die wachsende Nachkommenschaft Abrahams für den Pharao zur Bedrohung wurde. Die Angst des Pharaos führte von der Unterdrückung bis zur Tötung aller neugeborenen Söhne (vgl. Ex 1). Als Mose und Aaron die Freilassung forderten, verweigerte der Pharao und trotzte den Plagen. Schließlich lenkte er ein als die zehnte Plage zum Tode aller erstgeborenen Ägypter führte (vgl. Ex 12,31-33). Nach 430 Jahren Knechtschaft konnte das Volk endlich aus Ägypten fliehen (vgl. Ex 12,40). Als es drei Monate später die Wüste Sinai erreichte, schloss Gott einen Bund mit seinem Volk (vgl. Ex 19,4-6).

Israel wurde durch den Exodus zu einer eigenständigen Nation. Merrill (vgl. 1987:47) stellt den Exodus als Zeitenwende für Israel dar. Dabei ist die Entstehungsgeschichte ihrem Kontext nach außergewöhnlich. Denn Israel „leitet seine Geschichte statt von einem mythisch gefeierten und politisch erprobten Königtum von einer Sklavengruppe her, die aus Ägypten befreit wurde“ (Wolff 1973:281). Vor diesem Hintergrund war Gottes Eingreifen bedeutsam, wie der Lobgesang Israels nach der Befreiung aus der ägyptischen Knechtschaft deutlich macht, dem Exodus 15 insgesamt 21 Verse widmet. Der Exodus prägt das Selbstverständnis Israels und führt zu einem Glaubensbekenntnis, das mit dem Stammvater Abraham als umherirrenden Aramäer beginnt und durch Gottes Eingreifen aus Ägypten befreit wird und zu einem gesegneten Volk wird:

Mein Vater war ein umherirrender Aramäer; und er zog nach Ägypten hinab und lebte dort als Fremdling mit wenigen Leuten, und er wurde dort zu einem großen, starken und zahlreichen Volk. Aber die Ägypter misshandelten uns und bedrückten uns und legten uns harte Arbeit auf. Da schrien wir zum HERRN, dem Gott unserer Väter. Und der HERR erhörte unsere Stimme und sah unser Elend und unsere Mühsal und Unterdrückung; und der HERR führte uns aus

Ägypten mit starker Hand und mit ausgestrecktem Arm und mit gewaltigen, furchtgebietenden Taten und durch Zeichen und durch Wunder, und brachte uns an diesen Ort und gab uns dieses Land, ein Land, in dem Milch und Honig fließt. Und siehe, ich bringe nun die ersten Früchte des Landes, das du, o HERR mir gegeben hast (Dtn 26,5b-10a).

Gott wird dabei als Befreier und Versorger gefeiert, der sein Volk in das fruchtbare Land führte. Bis heute erinnert das Passahfest an diese Bedeutung. Gott offenbart sich durch den Exodus, den La Sor et al. (1989:154) als „das Grundereignis für den Glauben Israels“ beschreiben. Der Exodus war ein prägendes Ereignis in der Geschichte Israels: Gott befreite sein Volk und segnete es. Israels Identität entstand im Glauben an Gott. Der gemeinsame Glauben verbindet und kann Schwierigkeiten überwinden.

Anschließend wird das babylonische Exil betrachtet. Die assyrischen und babylonischen Eroberungskriege hatten dramatische Folgen. Als Assyrien mit der Eroberung des israelitischen Nordreiches begann, flohen viele Israeliten gen Süden. Daraufhin ordnete König Hiskia einen Mauerbau an, der die Fläche Jerusalems verdreifachte (vgl. Naumann 2017). Einhundert Jahre später führten die babylonischen Eroberungskriege zu drei Deportationen, bei denen nach biblischem Befund 4.600 Menschen ihre Heimat verlassen mussten (vgl. Jer 52,28-30).

Die erste Deportation begann im dritten Regierungsjahr des jüdischen Königs Jojakim, nachdem dieser das Vasallenverhältnis mit Nebukadnezar aufkündigte. Der babylonische Herrscher Nebukadnezar griff daraufhin Jerusalem an und ließ die ihm nützlichen Männer der Oberschicht an den Königshof bringen (vgl. Dan 1,1-5). Nach dem Tod Jojakims wurde sein Sohn Jojachin König von Judäa. Dieser trat der Belagerung Jerusalems und dem babylonischen Regime entgegen und wurde daraufhin mit seinem Anhang gefangen genommen (vgl. 2Kön 24,6-12). Nebukadnezar veranlasste die Massendeportation „aller Obersten und alle kriegstüchtigen Männer, 10000 Gefangene, auch alle Handwerker und alle Schlosser, und ließ nichts übrig als das geringe Volk des Landes“ (2Kön 24,14). Vor der dritten Deportation wurde der jüdische König von Nebukadnezar selbst bestimmt und gab ihm den Namen Zedekia. In seinem neunten Regierungsjahr wendete sich Zedekia von Nebukadnezar ab, der Jerusalem dann belagerte. Zwei Jahre später fiel die ausgehungerte Stadt. Auf der Flucht wurde Zedekia gefangen genommen und seine Söhne getötet. In Jerusalem wurde der Tempel und das Königshaus zerstört. Die Deportation führte zur gezielten Ausbeutung, während die Unterschicht zurückblieb (vgl. 2Kön 25,1-12).

Israel überlebte, obwohl die Deportationen zur gezielten Schwächung führten. Nebukadnezar wählte die zu Deportierenden gezielt aus und ließ die für ihn Unbrauchbaren zurück. Auf diese Weise wurden auch Daniel und seine Brüder gefangen genommen, die den Kriterien des Königs entsprachen und aus einer Adelsfamilie stammten. Sie wurden drei Jahre lang am Königshof

ausgebildet und exklusiv versorgt. Die Privilegien aber waren trügerisch und dienten allein dem babylonischen Machthaber. Aus diesem Grund war der Aufseher allein gegenüber dem König besorgt, als Daniel um den Verzicht der königlichen Speise bat (vgl. Dan 1,3-20). Die besonderen Umstände konnten also nicht vorausgesetzt werden. Dennoch überlebten die Israeliten. Ein Faktor war die gemeinschaftliche Ansiedlung. Anders als die Eroberungskriege Assyriens, in denen die Deportierten getötet oder als versklavte Arbeiter missbraucht wurden, überlebte Israel das babylonische Exil (vgl. Naumann 2017).

Unter diesen Umständen rief der Prophet Jeremia zur Akkulturation auf: „Baut Häuser und wohnt darin; pflanzt Gärten und esst ihre Früchte; nehmt Frauen und zeugt Söhne, und eure Töchter gebt Männern zur Frau, damit sie Söhne und Töchter gebären, damit ihr euch dort mehrt und eure Zahl nicht abnimmt“ (Jer 29,5f). Esra bestätigt, dass „sich der heilige Same mit den Völkern der Länder vermischt“ (Esr 9,2) hat. Israel veränderte sich durch den Einfluss anderer Kulturen. Dies galt für die Deportierten genauso, wie für die Zurückgebliebenen, die sich der Herrschaft ihrer Eroberer beugen mussten oder in die Nachbarländer flohen, wie z. B. nach Ägypten (vgl. 2Kön 25,22-26). Als der persische König Kyrus beschloss für Gott „ein Haus zu bauen in Jerusalem“ (Esr 1,2), trafen unterschiedliche Kulturen aufeinander. Das Volk entwickelte sich heterogen. Marquardt (2018:29) beschreibt Israel in diesem Zustand als „international-monokulturelle Volksidentität“, mit der sich auch die Diasporajuden identifizieren konnten und „die Einweihung dieses Hauses Gottes“ (Esr 6,16) und das Passahfest (vgl. Esr 19-22) feierten.

Das babylonische Exil beeinflusste den Glauben Israels. Zu berücksichtigen sind die schwerwiegenden Erfahrungen „der sozialen, wirtschaftlichen, aber auch religiösen Erniedrigung einer erzwungenen Migration“, so Reimer (2011:35). Vor diesem Hintergrund wäre die Hinwendung an den siegreichen Gott Babels ein nachvollziehbarer Weg für das besiegte Volk gewesen. Auch Nebukadnezar handelte so, indem er die wichtigen Gegenstände aus dem Heiligtum entfernen ließ. Als Zeichen seines Sieges über den Gott Israels brachte er diese „in das Haus seines Gottes; und er brachte die Geräte in die Schatzkammer seines Gottes“ (Dan 1,2b). Israel aber hielt am Glauben fest. Exemplarisch dafür ist Daniels Glaube. Obwohl er nach seiner Deportation am Königshof dazu gezwungen wurde, dem Peiniger seines Volkes unmittelbar zu dienen, verteidigte er seinen Glauben. Sogar Nebukadnezar musste sich nach seiner Traumdeutung eingestehen: „Wahrhaftig, euer Gott ist der Gott der Götter und der Herr der Könige und ein Offenbarer der Geheimnisse, dass du dieses Geheimnis offenbaren konntest“ (Dan 2,47b).

Das babylonische Exil war ein tiefgreifender Einschnitt. Das Buch der Klagelieder nimmt darauf

Bezug und ermöglicht einen Einblick. Das erste Klagelied betrauert die Folgen des Leids, bevor das zweite Klagelied Gott anklagt. Ab dem dritten Klagelied verändert sich die Perspektive durch ein Sündenbekenntnis und der hoffnungsvollen Hinwendung zu Gott. Daraufhin werden die Ungerechtigkeiten im vierten Klagelied noch einmal bewertet. Im fünften Klagelied wird Gott direkt angesprochen und dabei als König und Retter angebetet (Kla 1-5). Mit dem Verlust des von Gott verheißenen Landes wurde der israelische Glaube auf die Probe gestellt. Gott erwies sich aber als ein in der Fremde anwesender und mitgehender Gott (vgl. EKvW 2022). In diesem Sinne kann die *mobilitas dei* als ein Merkmal Gottes beschrieben werden (vgl. Döhling 2017:3). Gott bewegt sich „auf Israel, die Menschen und die Welt zu“ (Leuenberger 2011:1). Vor diesem Hintergrund ist die christliche Gemeinde dazu aufgefordert, sich von Gott in Bewegung setzen zu lassen, dem Leitbild der *mobilitas dei* zu folgen und sich allen Menschen zuzuwenden (vgl. Marquardt 2018:31).

Abschließend wird nach der Rolle der Fremden gefragt. Während dem Exodus und dem babylonischen Exil erwies sich Gott als Retter. Dementsprechend konnte er „dann auch von seinem Bundesvolk verlangen, dass es mit Migranten im eigenen Land rechtlich fair umgeht“, so Naumann (2017). Fremde sollten in Israel berücksichtigt und integriert werden. Darauf lassen die israelitischen Rechtstexte schließen.

Fremde sollten integriert werden. Exodus 23,9 erinnert an das Leid Israels und fordert einen rücksichtsvollen Umgang mit den Fremden im eigenen Land. Leviticus 19,34 bringt den Integrationswillen zum Ausdruck: „Der Fremdling, der sich bei euch aufhält, soll euch gelten, als wäre er bei euch geboren, und du sollst ihn lieben wie dich selbst; denn ihr seid auch Fremdlinge gewesen im Land Ägypten. Ich, der Herr, bin euer Gott“.

Fremden sollte das Sabbatgebot auch gelten. Das vierte Gebot bezieht sich auf den Sabbat. Der geheiligte Tag gilt dabei auch dem Knecht, der Magd, dem Vieh und explizit auch den Fremden (vgl. Ex 20,10). Deuteronomium 5,15a argumentiert diesen Geltungsbereich in Erinnerung an die eigene Geschichte: „Denn du sollst bedenken, dass du auch ein Knecht gewesen bist im Land Ägypten und dass der Herr, den Gott, dich von dort herausgeführt hat mit mächtiger Hand und ausgestrecktem Arm“.

Fremde durften ihre kulturellen Gewohnheiten z. T. aufrechterhalten. Während Israel z. B. das Gebot der reinen und unreinen Tiere erhielt (vgl. Dtn 14,3-20), zeigt der darauffolgende Vers, dass dies nicht für die Fremden und Ausländer galt (vgl. Dtn 14,21).

Fremde sollten versorgt werden. Nach Deuteronomium 14,28f soll der zehnte Anteil der Ernte jedes dritte Jahr an die Leviten, Fremden, Waisen und die Witwen gespendet werden. Fremde

zählten zu den Ärmsten der Bevölkerung. Deshalb sollte ein Teil der Ernte auf dem Acker, an den Ölbäumen und im Weinberg „dem Fremdling, der Waise und der Witwe gehören“ (Dtn 24,21b). Dabei erinnert der darauffolgende Vers wiederholt an das eigene Schicksal in Ägypten. Als Einwanderer besaßen Fremde i. d. R. keine Landwirtschaftsflächen. Ihnen blieb also nur die Möglichkeit, sich als Tagelöhner oder Landarbeiter anzubieten. Diese Umstände führten zu einem hohen „Armutrisiko und einem entsprechend niedrigen Sozialstatus in den aufnehmenden Gesellschaften“, so Naumann (2017).

Fremde sollten geschützt werden. Zusammen mit den Waisen und Witwen sollte das Recht der Fremden sichergestellt werden. So wie sich Gott der Schutzbedürftigkeit Israels annahm, soll Israel auch an den Schutzlosen handeln: „Du sollst das Recht eines Fremdlings und einer Waise nicht beugen und sollst das Kleid der Witwe nicht zum Pfand nehmen“ (Dtn 24,17).

Fremde sollten mit Israel feiern. Deuteronomium 16 berücksichtigt die Fremden während den Feiertagen, sie z. B. während dem Laubhüttenfest: „Und du sollst an deinem Fest fröhlich sein, du und dein Sohn und deine Tochter und dein Knecht und deine Magd und der Levit und der Fremdling und die Waise und die Witwe, die in deinen Toren sind“ (Dtn 16,14).

Die Beispiele gehen aus den Erfahrungen Israels hervor, sensibilisieren für die Situation der Fremden und betonen die Notwendigkeit zur Integration der MigrantInnen. Infolgedessen führten die Fremdengesetze zu „Segenspartizipation, Toleranz, Solidarität, Schutz und gemeinsame Freude“ (Reimer 2011:40). Integration setzt einen Handlungsrahmen voraus, der die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglicht. Dieser wurde im Hebräischen durch die folgenden vier Kategorien beschrieben, aus denen sich die Rechte und Pflichten der Fremden ergaben.

Am häufigsten wurden Fremde als *gēr* bezeichnet. Für Schwienhorst-Schönberger (2018) sind Fremde dieser Art „innerisraelitische Immigranten“. Wüch (vgl. 2013:14-20) beschreibt sie als integrierte Gäste. In ihren Rechten und Pflichten wurden sie als Mitglieder der Gesellschaft akzeptiert, nahmen am öffentlichen Leben teil und durften z. B. am Passahfest teilhaben. Dabei gab es gegenüber dem israelitischen Vollbürger nur wenige Einschränkungen, die vollständig aufgehoben werden konnten. Nach Exodus 12,48 führte die Beschneidung der Fremden zur Gleichstellung mit den Einheimischen. Sie erhielten die gleichen Rechte und Pflichten. Der Unterschied bestand dann vielmehr in den wirtschaftlichen Möglichkeiten. Denn ohne familiären Landbesitz zählten Fremde zu den Bedürftigen der Gesellschaft.

Eine andere und weniger häufigere Kategorie beschreibt Fremde als *tōschāb*. Der Begriff bezog sich auf die Fremden als GastarbeiterInnen bzw. MitbewohnerInnen des Landes. Begrifflich taucht

tôschāb immer in Verbindung mit *gēr* oder *sāki(j)r* auf, wobei die Konstellation *tôschāb* und *sāki(j)r* Fremde als Lohnarbeitende kennzeichnete. Diese mussten nach Leviticus 22,10 mit größeren Einschränkungen rechnen. Als priesterliche Angestellte durften sie z. B. nichts Heiliges essen. Die Verbindung zwischen *tôschāb* und *gēr* akzentuiert das Zusammenleben mit den Fremden als MitbewohnerInnen des Landes (vgl. Wünc 2013:21f).

Deutlich kontrastreicher wurden Fremde als *zār* dargestellt. Typischerweise zählten die Fremden dieser Kategorie zu den anderen. So wurden mit *zār* u. a. auch auf Bedrohungen hingewiesen (vgl. :22-26). Der Zusammenhang wird in Hesekiel 11,9f deutlich, indem die Fremden dieser Kategorie als Feinde Jerusalems bezeichnet werden.

Die letzte Kategorie ist eine Steigerung der vorher skizzierten Andersartigkeit. Mit *nkr* wurden Fremde skeptisch betrachtet und als unerwünschte Personen definiert. In Jeremia 19,4 wird *nkr* z. B. dafür verwendet, um Jerusalem als die von Gott entfremdete Stadt darzustellen. Fremde in den Nominalformen *nēkār* und *nokri(j)* waren Wesensfremde (vgl. Wünc 2013:27-32). Sie durften weder am Passah teilhaben (vgl. Ex 12,43), noch sollte von ihnen Opfertiere gekauft werden (vgl. Lev 22,25). Deuteronomium 14,21 weist darauf hin, dass das Aas verschenkt werden, den Fremden als *nokri(j)* aber verkauft werden sollte. Die Fremden aus dem Ausland galten nicht als Teil der Gesellschaft, sondern wurden als zahlende Kundschaft betrachtet. Dementsprechend hatten die Kunden, welche sich möglicherweise auf einer Geschäftsreise befanden, keine weiteren Rechte. Unter diesen Umständen mussten Fremde dieser Kategorie auf jedwede Privilegien verzichten und durften unter keinen Umständen zum König ernannt werden (vgl. Dtn 17,15).

Diese vier Kategorien definieren den Status, die Rechte und die Pflichten der Fremden. Daraus folgte die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Die Integration der Fremden ist aber auch ein beidseitiger Prozess, der die Offenheit und Akzeptanz der Einheimischen sowie der Fremden voraussetzt.

Diese Vorbetrachtungen orientierten sich am Alten Testament, beleuchteten Migration als soziales Phänomen, griffen die Geschichte Israels auf und fragten nach den Fremden. Migration kann schwerwiegende Folgen haben. Der Glaube an einen mitgehenden, versorgenden und zu jeder Zeit erreichbaren Gott kann MigrantInnen Trost spenden. Darüber hinaus können Beziehungen kulturübergreifend entstehen. Integration ist aber keine Selbstverständlichkeit und setzt die Offenheit, Akzeptanz und das Interesse gegenüber anderen Kulturen voraus.

3.2 Neues Testament

Nach dem AT wendet sich der Blick dem Neuen Testament (NT) zu. Diese Annäherung geht von Jesus und seinem Umgang mit den Fremden aus, fragt nach der Interkulturalität neutestamentlicher Gemeinden und betrachtet die Entwicklungen in Jerusalem und Antiochia. Eine besondere Rolle nimmt Paulus ein, der die Gemeindeentwicklung als Apostel der Völker prägte. Abschließend wird der eschatologische Horizont beleuchtet.

Jesu Verhalten und seine Botschaft beeinflussten die bis dato geltenden Regeln, trugen zur geistlichen Überwindung einer Fremdheit gegenüber Gott bei und sollten den Menschen ein Beispiel sein (vgl. Marquardt 2018:31f). Die folgenden Beispiele machen dies an Jesus und seinem Umgang mit den Fremden deutlich.

Jesu Leben begann in der Fremde. Nachdem seine Eltern aufgrund der kaiserlich angeordneten Volkszählung von Nazareth nach Bethlehem reisten, kam Jesus in einer fremden Umgebung zur Welt (vgl. Lk 2,1-7). Als König Herodes davon erfuhr und einen Herrschaftsanspruch befürchtete, trachtete er nach dem Leben des Säuglings. Die junge Familie floh nach Ägypten (vgl. Mt 2,13). Die Fluchterfahrung könnte nach Naumann (vgl. 2017) als eine Parallele zur Geschichte Israels verstanden werden.

Jesus wandte sich den Fremden zu. Mit seiner Rede über das Weltgericht identifizierte er sich mit den Hilfsbedürftigen und Fremden (vgl. Mt 25,35). Indem er sich so darstellte, wurde das Handeln an den Fremden zum Kriterium seiner Nachfolger (Mt 25,40b). Für Reimer (2011:42) gehört „die Aufnahme des Fremden zu einem entscheidenden Faktor einer gottgewollten Frömmigkeit“. Obwohl sich Jesus zunächst auf das eigene Volk konzentrierte (vgl. Mt 10,5f), galt seine Barmherzigkeit auch den Fremden und Benachteiligten (vgl. Marquardt 2018:31). In diesem Sinne forderte er dazu auf, sich allen Völkern zuzuwenden (vgl. Mt 28,19). Nach Reimer (vgl. 2011:42) werden dadurch alle Völker gleichberechtigt an der Botschaft des Evangeliums beteiligt. Jesu Beispiel kann zur kulturellen Versöhnung beitragen. Er selbst kam als ein Licht in diese Welt (vgl. Joh 1,9f) und musste mit Ablehnungen umgehen (Joh 1,11b). In diesem Sinne bereitete Jesus seine Jünger auf die Überwindung von Widerständen vor (vgl. Mt 10,22). Jesu Verhalten und seine Botschaft erinnern an den weltweiten Auftrag, die Überwindung kultureller Grenzen und die Versöhnung mit Gott und anderen Menschen.

Als nächstes werden die Entwicklungen der Gemeinden in Jerusalem und in Antiochia betrachtet. Die erste Gemeinde entstand nach dem zweiten Kapitel der Apostelgeschichte in Jerusalem. Dort lebten Juden „aus allen Heidenvölkern unter dem Himmel“ (Apg 2,5b). Zum Pfingstfest wurde die

Stadt zusätzlich von PilgerInnen überschwemmt, sodass sich die erste Gemeinde aus einem heterogenen Aufeinandertreffen entwickelte, nachdem das Publikum die Jünger in ihren Muttersprachen verstanden:

Sie entsetzten sich aber alle, verwunderten sich und sprachen zueinander: Siehe, sind diese, die da reden, nicht alle Galiläer? Wieso hören wir sie dann jeder in unserer eigenen Sprache, in der wir geboren wurden? Parther und Meder und Elamiter und wir Bewohner von Mesopotamien, Judäa und Kappadocien, Pontus und Asia; Phrygien und Pamphylien, Ägypten und von den Gegenden Libyens bei Kyrene, und die hier weilenden Römer, Juden und Proselyten, Kreter und Araber - wir hören sie in unseren Sprachen die großen Taten Gottes verkünden (Apg 2,7-11).

Nach diesem Hörwunder ließen sich 3.000 Menschen taufen (vgl. Apg 2,41). Erstaunlicherweise kehrten diese aber nicht an ihren Wohnort zurück, sondern bildeten vor Ort eine heterogene Glaubens- und Gütergemeinschaft (vgl. Apg 2,42-47). Reimer (2011:47) beschreibt diese Gemeinschaft als einen „sozialen Integrationsfaktor in der Stadt“. Unter diesen Umständen entstand aber auch neue Herausforderungen und der Bedarf nach einem neuen Selbstverständnis (vgl. EKvW 2022). So führte die Nichtberücksichtigung der hellenistischen Witwen zwar zum Streit zwischen den Hellenisten und den Hebräern, endete aber nicht in der Entfremdung, sondern führte zu der Wahl der sieben verantwortlichen Diakone, von denen einer der Proselyt Nikolaus aus Antiochia war (vgl. Apg 6,2-6). Dadurch wurde schon zu Beginn der ersten Gemeinde in Jerusalem deutlich, dass sie verschiedene Menschen integrierte und auch auf der Leitungsebene griechisch sprechende Diasporajuden und Proselyten berücksichtigte (vgl. Marquardt 2018:33). Die Entwicklung in Jerusalem macht deutlich, dass soziokulturelle Auseinandersetzungen nicht zur Trennung führen müssen, sondern im Dialog und gegenseitigem Verständnis gelöst werden können.

Ein weiteres Beispiel stellt die Entwicklung der Gemeinde in Antiochia dar. Die 500km nördlich von Jerusalem gelegene Hafenstadt am Fluß Orontes entstand etwa 300 v. Chr. durch Seleukos I. Nikator, der sie nach seinem Vater Antiochus benannte. Im Jahr 64 v. Chr. wurde Antiochia von Pompeius erobert und entwickelte sich dadurch zu einer kulturell und religiös vielseitigen Stadt (vgl. Burkhardt et al. 1996:94). Für die frühe Christenheit war die Gemeinde in Antiochia von besonderer Bedeutung und entstand durch die Zerstreung der Gläubigen aus Jerusalem. Zuerst sollte „das Wort zu niemand als nur zu Juden“ (Apg 11,19) gesprochen werden. Dem stimmten die Hellenisten in Antiochia aber nicht zu und verkündeten das Evangelium auch der griechisch sprechenden Bevölkerung. Infolgedessen kamen viele Nichtjuden zum Glauben, denn „die Hand des Herrn war mit ihnen, und eine große Zahl wurde gläubig und bekehrte sich zum Herrn“ (Apg 11,21). Die Vielfalt dieser Gemeinde spiegelte sich in den Namen der Lehrer und Propheten wider (vgl. Reimer 2011:45). Zu ihnen zählten „Barnabas und Simeon, genannt Niger, und Lucius von Kyrene und

Manahen, der mit dem Vierfürsten Herodes erzogen worden war, und Saulus“ (Apg 13,1).

Als die Gläubigen aus Jerusalem von der Entwicklung in Antiochia hörten, machte sich Barnabas auf den Weg. Die Situation vor Ort beschrieb er als „Gnade Gottes“ (Apg 11,23). Zur Unterstützung der Gemeinde in Antiochia wurden Barnabas und Paulus freigestellt. Die Entbehrung solch prägender Gestalten deutet auf das besondere Anliegen für diese Gemeinde hin. Ein weiteres Indiz liefert Apostelgeschichte 11,26: In Antiochia wurden die Gläubigen zum ersten Mal als Christen bezeichnet. Die Namensgebung kann als eine Folge der außergewöhnlichen Entwicklung in Antiochia verstanden werden. Darüber hinaus wird die Gemeinde als Keimzelle der weltweiten Mission dargestellt (vgl. Reimer 2011:46), da Barnabas und Paulus von dort aus auf Missionsreise gingen (vgl. Apg 13,3). Dennoch erlebte die Gemeinde auch Herausforderungen, wie z. B. bei der Frage nach der Beschneidung der Gläubigen nichtjüdischer Herkunft. Da die Gemeinde in Jerusalem die interkulturelle Entwicklung befürwortete, wurden die Unbeschnittenen entlastet. Die interkulturelle Entwicklung der Gemeinde in Antiochia bestätigte sich dadurch. Dennoch dürfe man die unterschiedlichen Entwicklungen in Jerusalem und Antiochia nicht gegeneinander ausspielen, so Marquardt (vgl. 2018:35f). Denn wie schon beschrieben, entwickelte sich auch die Jerusalemer Gemeinde unter heterogenen Vorzeichen, integrierte Diasporajuden und Proselyten. Unter gänzlich anderen Umständen entstand die Gemeinde in Antiochia und konnte dadurch zur kulturübergreifenden Verbreitung des Evangeliums in bisher unerreichte Gebiete beitragen. Die interkulturelle Gemeinde in Antiochia war aber kein Sonderfall: Eine Trennung „in unterschiedliche kulturelle bzw. ethnische Gemeinden kann aufgrund des Neuen Testaments nicht nachgewiesen werden“ so Reimer (2011:43)

Eine besondere Rolle bei der Entwicklung der Gemeinden erhielt Paulus, der als Apostel der Völker auftrat (vgl. Gal 1,15f). Obwohl ihm die interkulturellen Herausforderungen bekannt sein dürften, kritisierte er diese Entwicklungen an keiner Stelle, sondern betonte die Einheit in Vielfalt (vgl. 1Kor 9,20-22) und die Überwindung der kulturellen, religiösen und gesellschaftlichen Grenzen durch Christus (vgl. 1Kor 7,17-24). Paulus predigte die neue „Gerechtigkeit durch den Glauben“ (EKvW 2022). Auf diese Weise wurden auch die Fremden zu „Mitbürger der Heiligen und Gottes Hausgenossen“ (Eph 2,19b). Mit der Metapher der Gemeinde als Leib Christi warnt Paulus vor der Überheblichkeit gegenüber anderen Gemeindemitgliedern (vgl. 1Kor 12,21). Gott selbst habe „den Leib so zusammengefügt, dass er dem geringeren Glied umso größere Ehre gab, damit es keinen Zwiespalt im Leib gebe, sondern die Glieder gleichermaßen füreinander sorgen“ (1Kor 12,24f).

Paulus vermittelte die Einheit in Christus. Dafür ausschlaggebend kann sein biografischer Hintergrund gewesen sein: Paulus wuchs als Jude in der griech. Stadt *Tarsus* auf und lernte die griechische, römische und jüdische Kultur kennen, sodass diese Erfahrungen einen Einfluss auf sein Anliegen gehabt haben können (vgl. Meijer 2015:36f). Paulus Theologie begünstigte ein gleichberechtigtes Miteinander. Dabei trat er „als bikultureller Mittelsmann, als interkultureller Vermittler sowie Übersetzer“ (Kobel 2019:222) auf. In diesem Sinne kann der gemeinsame Glauben an Christus eine Verbindung zwischen unterschiedlichen Kulturen schaffen und damit zur Einheit in Vielfalt beitragen. Das neu gewonnene Selbstverständnis macht deutlich: „Da ist weder Jude noch Grieche, da ist weder Knecht noch Freier, da ist weder Mann noch Frau; denn ihr seid alle einer in Christus Jesus“ (Gal 3,28).

Abschließend soll die interkulturelle Gemeinde vor einem eschatologischen Horizont beleuchtet werden. Offenbarung 7,9 beschreibt eine große Menge „aus allen Nationen und Stämmen und Völkern und Sprachen; die standen vor dem Thron und vor dem Lamm“. Nach Schönberg (vgl. 2012:59) ist das künftige Himmelreich interkulturell zu erwarten. Jesus vermittelte diese Erwartung z. B. durch die Gleichnisse vom Hochzeitsfest (vgl. Luk 14, 7-14) und vom Festmahl (vgl. Luk 15-24). McGrath (vgl. 2013:455) deutet darauf hin, dass das Heil weitreichende Folgen hat und dabei sowohl die Vergangenheit, die Gegenwart als auch die Zukunft berührt. Beispielhaft dafür ist die gegenwärtige Rechtfertigung der Gläubigen in Bezug auf das in der Vergangenheit vollbrachte Erlösungswerk Jesu, das einen zukünftigen Freispruch bewirkt (vgl. Römer 5.9). In diesem Sinne vermittelt die eschatologische Sicht eine „Hermeneutik der Annahme, um die sozialen Barrieren sowie die kultische Ablehnung zu überwinden“ (Schönberg 2012:54). Die eschatologische Sicht kann Hoffnung zur interkulturellen Versöhnung stiften, zur Orientierung beitragen, und die interkulturelle Gemeindeentwicklung begünstigen. In diesem Sinne können interkulturelle Gemeinden schon jetzt ein Ort der Hoffnung und Versöhnung sein (vgl. Marquardt 2018:38).

Die Untersuchung des Neuen Testaments führte vom Leben Jesu zu den ersten Gemeinden in Jerusalem und Antiochia. Für den Gemeindebau war Paulus wegweisend, der als Apostel der Völker auftrat. Abschließend wurde die interkulturelle Gemeinde aus einer eschatologischen Sicht beleuchtet. Aus dieser Untersuchung konnten grundsätzliche Hinweise gewonnen werden: Interkulturelle Gemeinden orientieren sich am Auftrag Jesu, der allen Kulturen gilt. Dabei agieren sie kontext- und kulturell relevant. Im Zentrum steht Christus, sodass der gemeinsame Glauben kulturelle Grenzen überwinden kann. Interkulturelle Gemeinden vermitteln Hoffnung und können zur kulturellen Versöhnung beitragen.

3.3 Zum Gemeindeverständnis

Im Folgenden soll nach der Bedeutung, der Absicht, den Eigenschaften und Aufgaben, der Relevanz und der Form einer Gemeinde gefragt werden. In diesem Sinne wird die Gemeinde als Ortsgemeinde und Botschafterin Christi verstanden, die sich an den *notae ecclesiae* orientiert, kontextrelevant ist und in unterschiedlichen Formen erscheint. Abschließend werden die Besonderheiten einer Gemeinde als evangelische Freikirche mit einem evangelikalen Hintergrund beleuchtet.

Wenn im NT von Kirche oder Gemeinde die Rede ist, geht die deutsche Bibelübersetzung i. d. R. von dem griech. Begriff *ἐκκλησία* (ekklesia) aus. Dieser taucht 116-mal im NT auf (vgl. Reimer 2013:42). Der Begriff ist keine Neuerfindung des NT. Er existierte schon vorher, um vor einem hellenistischen Hintergrund eine politische Bürgerversammlung zu bezeichnen, die aus den freien Männern einer Stadt bestand. Von den Autoren des NT wurde der Begriff dann benutzt, um Gemeinden zu kennzeichnen. Die Übertragung knüpft an der Versammlung des Gottesvolkes an. In der Septuaginta ist der Begriff eine Übersetzung des hebr. *qahal* (Versammlung) (vgl. Hauschildt & Pohl-Patalong 2018:19f). Im NT konzentriert sich der Begriff auf die christliche Gemeinde und taucht deshalb vor allem in der Apostelgeschichte und in den paulinischen Briefen auf (vgl. Reimer 2013:43). In einigen Fällen wird er von Paulus verwendet, um auf die globale Gestalt der Kirche anzuspielen, wie z. B. in 1. Korinther 10,32 und 12,28. In den meisten Fällen wird aber der begriffliche Ursprung deutlich gemacht, indem eine Versammlung vor Ort beschrieben wird. Die Ortsgemeinde bezieht sich auf ihren gesellschaftlichen Kontext, übernimmt Verantwortung und fragt dabei nach dem Willen Gottes (vgl. Reimer 2013:45).

Das NT benutzt verschiedene Sprachbilder, um Gemeinde darzustellen. Während sich einige auf das AT berufen, beziehen sich andere auf Christus. Reimer (vgl. 2018:40) geht von insgesamt rund 100 Sprachbildern aus. Im Folgenden werden zuerst einige vorgestellt, die sich am AT orientieren, bevor die christologischen Metaphern beleuchtet werden. In 1. Petrus 2,9 bezieht sich die Metapher auf die Gläubigen als „ein auserwähltes Geschlecht, ein königliches Priestertum, ein heiliges Volk, ein Volk des Eigentums“. Dieses Sprachbild bezieht sich auf Israel als das Gottesvolk (vgl. Lev 26,11f). Die hier verwendeten Begriffe *γένος* (genos), *ἔθνος* (ethnos) und *λαός* (laos) kennzeichnen ein vollkommenes Volk, das die christliche Gemeinde als Volk Gottes legitimiert. Hauschildt und Pohl-Patalong (vgl. 2018:21) beschreiben diese Metapher im Sinne einer theologischen Ausweitung. Demnach ist nicht allein die Abstammung entscheidend. Zu Gott zählt, wer sich von ihm erwählt und errettet weiß. Dadurch soll aber die ursprüngliche Bedeutung Israels nicht kleiner werden. Vielmehr macht die Metapher darauf aufmerksam, „dass die Gemeinde Jesu tief in der

Heilsgeschichte Gottes im AT verwurzelt ist“ (Reimer 2013:55). In anderen Perikopen wird die Gemeinde z. B. als königliches Priestertum (vgl. 1Petr 2,5.9) und als die Kinder Gottes (vgl. Röm 8,14) beschrieben. Auch diese Metaphern übertragen „die theologischen Prädikate Israels“, so Hauschildt und Pohl-Patalong (2018:22).

Neben den Sprachbildern, die sich auf das AT berufen, entstanden auch neue Metaphern. So spricht Jesus in Matthäus 16,18 z. B. von der Gemeinde, die auf dem Felsen Petrus entsteht. Paulus wiederum bestätigt der Gemeinde in Ephesus, dass sie als Bauwerk existiert, „auf der Grundlage der Apostel und Propheten, während Jesus Christus selbst der Eckstein ist“ (Eph 2,20). Diese Metaphern beschreiben die Gemeinde als ein Gebäude von Menschen, das von Christus selbst zusammengehalten wird. Während die Sprachbilder des AT die Legitimation der christlichen Gemeinde betonen, führen die christologischen Sprachbilder zur Definition der Gemeinde. Sie spiegeln die Verbundenheit mit Christus wider und sind daher von besonderer Bedeutung für das Selbstverständnis einer christlichen Gemeinde. In diesem Sinne ist die Gemeinde z. B. der Leib Christi (vgl. 1Kor 12,12-26) und lebt in Christus (vgl. Gal 3,28). Christus steht also im Mittelpunkt und ist die prägende Gestalt: „Von Christus her wird dargestellt, begründet und profiliert, was Kirche ist“, so Hauschildt und Pohl-Patalong (2018:23). Gemeinden spiegeln in ihrem Wesen Christus wider (vgl. Reimer 2013:67). Sie repräsentieren Christus in ihrem Kontext und sind seine Botschafterin (vgl. :161).

Gemeinden orientieren sich an den *notae ecclesiae*. Sie können demnach als einheitlich, heilig, universal und apostolisch beschrieben werden. Der Frage nach den wesentlichen Eigenschaften ging das erste Konzil von Konstantinopel im Jahr 381 nach. Das Glaubensbekenntnis von Nicäa und Konstantinopel führte zu den *notae ecclesiae*, die eine Gemeinde erstens als einheitlich, zweitens als heilig, drittens als katholisch bzw. universal und viertens als apostolisch beschreiben.

Das erste Kennzeichen der Einheitlichkeit ist von dem Begriff der Gleichheit zu unterscheiden. Obwohl sich die Form einer Gemeinde z. B. je nach Kontext unterscheiden kann, haben alle Gemeinden denselben Ursprung und können dadurch als Einheit verstanden werden. So existiert in der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft für alle „ein Herr, ein Glaube, eine Taufe; ein Gott und Vater aller, über allen und durch alle und in euch allen“ (Eph 4,5-6).

Das zweite Kennzeichen bezieht sich auf die Heiligkeit der Gemeinde. Sie wird dadurch aber nicht unfehlbar. Vielmehr bezieht sich die Eigenschaft auf die Zugehörigkeit. Dementsprechend ist die Gemeinde das besondere Eigentum Gottes. Für die Gemeinde bedeutet das „von der Heiligkeit dessen zu reden, der diese Kirche und ihre Glieder berufen hat“ (McGrath 2013:569).

Die Katholizität als das dritte Kennzeichen der Gemeinde kann schon aufgrund der Datierung nicht als ein konfessioneller Begriff verstanden werden. Aus den griech. Überlieferungen geht hervor, dass damit die Gesamtheit gemeint ist (vgl. :573). Um konfessionelle Missverständnisse zu vermeiden, spricht die protestantische Kirchen deshalb z. B. von der *universalen* Kirche (vgl. :570).

Das vierte Kennzeichen macht auf den Ursprung der Gemeinde aufmerksam. Die Apostolizität verdeutlicht, dass sich auch die heute existierenden Gemeinden auf die Apostel berufen, die im NT als Zeugen des Auferstandenen gelten (vgl. :574). In dieser Tradition steht die Gemeinde: Sie bezeugt Christus und bleibt ihrem Ursprung treu. Die vier Eigenschaften führen zu einer grundlegenden Definition, die unabhängig der Konfession bzw. Denomination geltend gemacht werden kann.

Gemeinden entfalten sich kontextuell. Um die Aufgaben einer Gemeinde darzustellen, gehen Hauschildt und Pohl-Patalong (vgl. 2018:415-420) von den Kategorien Thema, Subjekte und Welt aus. Das Thema bezieht sich dabei auf das Evangelium. Als Subjekte werden die Menschen im Einflussbereich der Gemeinde verstanden. Die Welt beschreibt den Kontext einer Gemeinde. Jede dieser Kategorien enthält eine interne und eine externe Aufgabe, sodass die Gemeinde insgesamt sechs Aufgaben erhält: Das Evangelium wird von der Gemeinde vermittelt (1), die den dafür geeigneten Raum schafft (2). Den Menschen bietet die Gemeinde Lebenshilfe (3) und ermöglicht Gemeinschaft (4). In der Gesellschaft lindert die Gemeinde Not (5) und thematisiert die dafür notwendigen Voraussetzungen (6). Reimer (vgl. 2013:48) geht vom Missionsauftrag aus und nennt fünf Aspekte, die eine Gemeinde kennzeichnen: Die Gemeinde besteht aus den von Gott berufenen Menschen (1), ist als Botschafterin missional (2), engagiert sich vor Ort (3), berücksichtigt die Bedürfnisse der Menschen (4) und orientiert sie sich an ihrem Kontext (5).

Die Gemeinde existiert aber nicht nur als theologische Absichtserklärung. Sie entfaltet sich in ihrem Kontext und ist dort zum Gottesdienst (*leiturgia*), zum Zeugnis (*martyria*), zur Diakonie (*diakonia*) und zur Gemeinschaft (*koinonia*) berufen. Demnach steht die Gemeinde in einem Spannungsfeld: Sie existiert als theologische Größe und wird empirisch sichtbar (vgl. Hauschildt & Pohl-Patalong 2018:409). Die Gemeinde beobachtet, reflektiert und setzt Prioritäten, um in ihrem Kontext relevant und wirksam zu sein.

Gemeinden erscheinen in unterschiedlichen Formen. Eine dafür passende Kategorisierung liefern Hauschildt und Pohl-Patalong (vgl. 2018:138-215), die zwischen der Gemeinde als Bewegung, Institution und Organisation unterscheiden. Jede Kategorie enthält bestimmte Merkmale. Obwohl auch weitere Kategorien bzw. Zwischenstufen möglich wären, weisen diese Kategorien auf drei

Grundformen hin. Sie sollen im Folgenden beleuchtet werden und exemplarisch für die Vielfalt der Gemeinde stehen.

Die Gemeinde als Bewegung betont soziale Aspekte, die Gemeinschaft und die Interaktion. In einer modernen Gesellschaft kann solch eine Gemeinde als ein Gegenmodell auftreten (vgl. :138f). Solche Gruppen orientieren sich weniger an Strukturen, sind flexibel und entstehen besonders schnell und unkompliziert. Das Motiv ist i. d. R. die Veränderung. Deshalb entstehen Bewegungen oft durch gesellschaftliche Bedürfnisse, die nicht von Institutionen oder Organisationen gedeckt werden. Durch das Wachstum einer Bewegung können strukturelle Anpassungen dazu führen, dass sich Gemeinden stärker organisieren oder institutionalisieren. Bewegungen treten also insbesondere als Phänomen der Anfangsphase oder als Gegenmodell auf (vgl. :144f). Die Gemeinde als Bewegung erinnert damit an ihren Ursprung im NT (vgl. 3.2).

Die Gemeinde als Institution unterscheidet sich grundlegend von einer Gemeinde als Bewegung. Auch im NT verändern sich Gemeinden strukturell. Sprach Paulus zunächst von den Funktionen einer Gemeinde, werden in 1. Timotheus 3 und 5, sowie in Titus 1 „die Ämter der Bischöfe, Diakone und Ältesten, für die Voraussetzungen und Aufgaben in entsprechenden Tugendkatalogen formuliert“ (:158). Die Merkmale dieser Form bestehen in den entsprechenden Ämtern, der Kirchenordnung und den Strukturen in den Teilbereichen. So entstehen z. B. in der Lehre, der Liturgie und der Seelsorge spezifische Aufgabenbeschreibungen und organisatorische Strukturen. Das Ziel solcher Strukturen ist Stabilität. Infolgedessen entsteht ein Verwaltungssystem, das zur Entlastung der Einzelnen beitragen soll, sodass grundsätzliche Entscheidungen nicht immer neu getroffen werden müssen. Ein Beispiel dafür ist das Modell einer Staatskirche, das in Deutschland bis zum Ende des ersten Weltkrieges existierte (vgl. :160).

Die Gemeinde als Organisation orientiert sich vor allem an Zielen. Sie agiert wie ein Unternehmen, verteilt Aufgaben und nutzt Elemente aus der Betriebswirtschaft. Seit den 1990er Jahren werden dafür Konzepte genutzt, die z. B. das Leitbild, die Mitgliederorientierung, Dienstleistungsqualität oder das Fundraising betonen. Das zielorientierte Handeln erinnert z. B. an die Gemeinde als Leib Christi (vgl. 1Kor 12), indem die verschiedenen Mitglieder systematisch zusammenarbeiten und dadurch Christus verkörpern. In der Gesellschaft präsentiert diese Form der Gemeinde ein Angebot, vergleichbar mit einem Non-Profit-Unternehmen, das vor allem inhaltliche Ziele verfolgt (vgl. :181).

Jede Form hat ihre Berechtigung, aber auch Vor- und Nachteile. So können die institutionellen Strukturen zu einem bürokratischen Aufwand führen, der das Engagement der Freiwilligen

einschränken kann (vgl. :171). In einer Gemeinde als Organisation können betriebswirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund rücken. Hauschildt und Pohl-Patalong (vgl. :186-188) warnen davor, sich stärker an der Betriebswirtschaft als an der Theologie zu orientieren.

Die unterschiedlichen Erscheinungsformen machen auf die Vielfalt von Gemeinden aufmerksam. Dabei ist jede dieser drei Kategorien berechtigt und in sich logisch. Hauschildt & Pohl-Patalong (vgl. :218) plädieren für mehr Flexibilität gegenüber der Gemeindeform. Dementsprechend ist jede dieser Erscheinungsformen legitim und kann dem jeweiligen Bedarf angepasst werden. Gemeinden sind unterschiedlich, können sich anpassen und verändern.

Abschließend wird die Gemeinde als evangelische Freikirche mit einem evangelikalen Hintergrund betrachtet. Für ein grundlegendes Verständnis wird im Folgenden nach dem Evangelikalismus und den Merkmalen einer Freikirche gefragt. Dafür soll zwischen der theologischen Ebene des Evangelikalismus und der strukturellen Ebene einer Freikirche differenziert werden.

In Deutschland etablierte sich die Bezeichnung *evangelikal* zwischen den 1960er und den 1970er Jahren und entstand in Abgrenzung zu evangelisch (engl. *protestant*). Dabei sollte evangelikal (engl. *evangelical*) auf eine Gemeinde hinweisen, die in der Tradition des Pietismus und der Erweckungsbewegung steht. Vor diesem Hintergrund unterscheiden sich evangelikal und evangelisch auf der inhaltlichen Ebene. Nach McGrath (vgl. 2013:108) tendiert der Evangelikalismus den folgenden vier Prinzipien: Die Autorität der Bibel (1), die Einzigartigkeit des Erlösertodes Christi (2), die Notwendigkeit einer persönlichen Bekehrung und der Dringlichkeit der Evangelisation (4). Diese vier Schwerpunkte können als das theologische Fundament des Evangelikalismus betrachtet werden. Darüber hinaus können ekklesiologische Fragen im Evangelikalismus auch unterschiedlich beantwortet werden, da sich der Pietismus und die Erweckungsbewegung weniger auf eine Tradition beriefen und einen größeren Interpretationsrahmen boten. Demnach konnten konfessionellen Fragen unbeantwortet bleiben, sodass der Evangelikalismus als eine „überkonfessionelle Strömung“ (:108) beschrieben werden kann.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die *Evangelische Allianz in Deutschland* (EAD) als ein Netzwerk dar, das aus unterschiedlichen Kirchen, Gemeinden und Gruppen besteht. Das Glaubensbekenntnis der EAD enthält sieben Schwerpunkte: Die Souveränität und Gnade des dreieinen Gottes, der Mensch als Gottes Ebenbild, Mann / Frau und Sünder (2), Christus als Erlöser und Heiland (3), die Wiedergeburt durch den Heiligen Geist (4), die Gemeinde als Botschafterin des

Evangeliums (5), die Hoffnung auf die Wiederkunft Christi, das ewige Leben (6) sowie die Bibel als höchste Autorität (7) (vgl. EAD 2018).

Neben den inhaltlichen Schwerpunkten des Evangelikalismus sind die formalen Merkmale einer Freikirche zu berücksichtigen. Dabei zeichnen sich Freikirchen insbesondere durch ihre Selbstständigkeit aus. Während die evangelischen Landeskirchen und die römisch-katholische Kirche staatlich subventioniert werden, verwalten und finanzieren sich die Freikirchen eigenständig. Das Ehrenamt der Mitglieder kann sich auf alle Bereiche ausstrecken und z. B. auch zu Aufgaben in der Gemeindeleitung, der Finanzverwaltung oder im Predigtdienst führen. Durch den Laiendienst und das vielfältige Engagement der Mitglieder werden je nach Gemeinde verschiedene Aspekte und Frömmigkeitsstile betont, sodass sich die einzelnen Gemeinden sehr unterschiedlich darstellen können (vgl. VEF 2023). Für die Repräsentation, den Austausch und die Zusammenarbeit der Freikirchen in Deutschland wurde 1926 die *Vereinigung Evangelischer Freikirchen* (VEF) gegründet. Heute besteht die VEF aus dreizehn Mitglieds- und zwei Gastkirchen und insgesamt etwa 280.000 Mitgliedern. Die Vereinigung beruft sich auf die reformatorischen Formeln *sola fide*, *sola scriptura*, *solus Christus* und *sola gratia* und betont den Glauben sowie die Kirchenzugehörigkeit als freie und persönliche Entscheidung (vgl. VEF 2023).

Das ekklesiologische Verständnis dieser Forschungsarbeit geht von der christlichen Ortsgemeinde in der Form einer evangelischen Freikirche aus, die als Botschafterin Christi auftritt, sich an den *notae ecclesiae* orientiert, kontextrelevant ist und sich ihrer Erscheinungsform nach unterschiedlich ausdrücken kann.

3.4 Interkultureller Gemeindebau

Für ein interkulturelles Gemeindeverständnis soll zunächst nach der Bedeutung der Kultur und den Kulturunterschieden gefragt werden, die sich aus einer kulturwissenschaftlichen Sicht ergeben. Die Besonderheiten einer interkulturellen Gemeinde erschließen sich dann aus den interkulturellen Beziehungen, dem gemeinsamen Glauben unterschiedlicher Kulturen, einer interkulturellen Leitung, der interkulturellen Gemeindeentwicklung und der interkulturellen Gemeindepraxis.

Die Kultur eines Menschen ist ein wesentliches Merkmal und hat weitreichende Auswirkungen. Der Kulturbegriff bezieht sich dabei aber nicht nur auf einige Teilbereiche der Gesellschaft, wie z. B. auf die Musik oder das Theater. Die Verortung auf dieser Ebene kann die Frage nach dem Menschen als Kulturwesen nicht beantworten. Deshalb soll noch einmal auf die Definition von Hofstede et al. (vgl. 2017:3-10) erinnert werden, die dieser Forschungsarbeit zu Grunde gelegt wurde (vgl. 1.3): *Kultur ist die mentale Programmierung, die durch unbewusste soziale Regeln*

erlernt wurde.

Um Kultur auf dieser Ebene zu verstehen, bietet sich das Eisbergmodell an. Demnach liegt nur die Spitze des Eisberges über der Wasseroberfläche. Der weitaus größere Teil ist aber unsichtbar und befindet sich unter dem Meeresspiegel. Der sichtbare Bereich ist also nur der kleinere Teil des Ganzen. Genauso kann die Kultur eines Menschen auf den ersten Blick nur zum Teil wahrgenommen werden, wie z. B. die kulturtypische Kleidung oder die Sprache. Der viel bedeutsamere Bereich aber bleibt auf den ersten Blick unerkannt. Möchte man einen Menschen als Kulturwesen verstehen, muss man nach der tieferen Ebene fragen. Denn nur „durch das Wissen um diese verborgenen Einheiten kann man eine fremde Kultur verstehen“ (IKUD 2022).

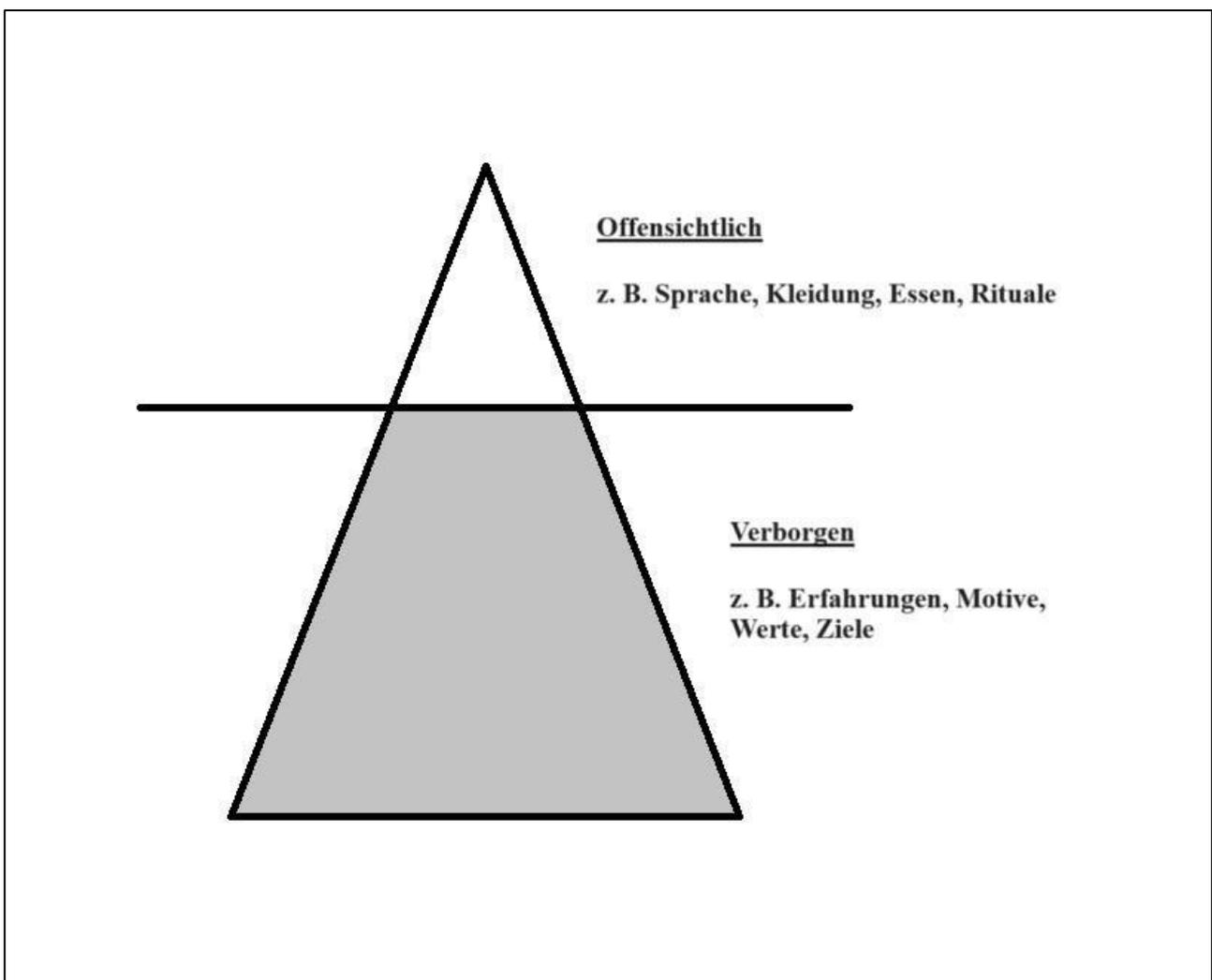


Abb. 3: Eisbergmodell Kultur (eigene Darstellung)

Interkulturalität setzt ein Verständnis für andere Kulturen voraus. Dafür gehen Hofstede, Hofstede und Minkov (vgl. 2017:33) von der Kultur als unbewusste Regelung des sozialen Miteinanders aus. Jede Kultur folgt der eigenen Logik, die sich anhand der folgenden

Kulturkategorien abbilden lässt. Ende der 1960er Jahre wurden dafür erstmals die Mitarbeitenden an den Niederlassungen von *International Business Machines* (IBM) befragt. Dadurch konnten 76 Nationalkulturen anhand der Kategorien Machtdistanz, Kollektivismus / Individualismus, Femininität / Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung beschrieben werden. Außer den darauffolgenden Wiederholungsstudien (vgl. :43) wurden zwei weitere Studien berücksichtigt, die neben den vier genannten zu zwei weiteren Kulturkategorien führte. Zunächst trugen die Ergebnisse der *Chinese Value Survey* zu einer fünften Kategorie bei: Der Lang- bzw. Kurzzeitorientierung einer Kultur (vgl. :46). Des Weiteren ergab sich aus Minkovs *World Values Survey* eine sechste Kategorie, die Kulturen nach dem Aspekt Genuss / Zurückhaltung einordnete. Für die letzten beiden Studien wurden 93 Nationalkulturen untersucht (vgl. :55-57). Die sechs Kulturdimensionen Machtdistanz (1), Kollektivismus / Individualismus (2), Femininität / Maskulinität (3), Unsicherheitsvermeidung (4), Lang- / Kurzzeitorientierung (5) und Genuss / Zurückhaltung (6) werden im Folgenden beleuchtet.

Die erste Dimension betrifft die Machtdistanz einer Kultur und stellt das Ausmaß der ungleichen Machtverteilung dar. Das Machtverhältnis spiegelt sich z. B. in den Familien, den Schulen und in den Betrieben wider. So bevorzugen Kulturen mit einer geringen Machtdistanz z. B. einen konsultativen Leitungsstil. Dabei haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit den Leitenden zu widersprechen. In Kulturen mit einer hohen Machtdistanz ist die Abhängigkeit der Mitarbeitenden höher, sodass die Mitarbeitenden seltener das Gespräch suchen und den Leitenden weniger widersprechen (vgl. :74f). Deutschland tendiert zu einer geringen Machtdistanz. In dem weltweiten Vergleich mit insgesamt 76 Ländern liegt Deutschland zusammen mit Costa Rica und Großbritannien auf Platz 65 bis 67 (vgl. :72).

Die zweite Kulturdimension bezieht sich auf den Kollektivismus bzw. Individualismus. Der Großteil der Weltbevölkerung denkt kollektivistisch und ordnet dem Interesse der Gruppe einen hohen Stellenwert ein. Im Gegensatz dazu steht das Interesse des Einzelnen in einer individualistisch geprägten Gesellschaft. Für eine kollektivistische Gesellschaft ist z. B. das Zusammenleben in der Großfamilie wichtig. Dabei lernen Kinder sich als ein Teil der Gruppe zu verstehen, die Identität und Schutz bietet, aber auch Loyalität verlangt und sich von anderen Gruppen abgrenzt. In individualistischen Gesellschaften zählt dagegen der Einzelne. So nehmen sich z. B. die Kinder in der Kleinfamilie zunehmend als individuelle Persönlichkeit wahr, die unabhängig Entscheidungen trifft. Dementsprechend werden Spielgefährten nicht nur hinsichtlich ihrer Zugehörigkeit, sondern nach den je individuellen Vorlieben ausgewählt. Deutschland ist ein individualistisches Land und liegt von 76 Ländern hinter Norwegen und der deutschsprachigen

Schweiz auf Platz 19 (vgl. :108ff).

Die dritte Dimension beschreibt die Maskulinität bzw. Femininität einer Kultur. In maskulinen Kulturen weichen die Geschlechterrollen besonders stark voneinander ab. In femininen Kulturen überschneiden sich die Rollen der Geschlechter. In diesem Sinne bestehen maskuline Kulturen aus kontrastreichen Geschlechterrollen, während in femininen Kulturen Frauen und Männer gleichermaßen als z. B. durchsetzungsstark oder fürsorglich gelten können (vgl. :159). Deutschland ist ein maskulines Land und liegt im Vergleich mit 76 Ländern zusammen mit China und Großbritannien auf Platz 11 bis 13 (vgl. :161).

Die vierte Dimension der Unsicherheitsvermeidung betrifft den Umgang mit Unsicherheit. Wenn das Unbekannte als eine Bedrohung verstanden wird, so führt dies zu einem hohen Bedarf an vorhersehbaren Regeln (vgl. :210). In Ländern mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung wirken Menschen oft beschäftigt oder auch aggressiv (vgl. :219). In Gesellschaften mit einer niedrigen Unsicherheitsvermeidung verhalten sich Menschen oft gelassener und kontrollierter. Deutschland liegt zusammen mit Litauen auf Platz 43 bzw. 44 und damit im Mittelfeld der insgesamt 76 Länder (vgl. :213).

Die fünfte Kulturdimension stellt die Lang- bzw. Kurzzeitorientierung einer Kultur dar. Mit der Langzeitorientierung werden Tugenden in Verbindung gebracht, die zu einem langfristigen Erfolg führen sollen, wie z. B. Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Die Kurzzeitorientierung konzentriert sich auf die schnell zu erreichenden Ziele und führt zu einer Anpassung des Verhaltens an die jeweilige Situation (vgl. :257). In Deutschland orientiert sich die Mehrheit an langfristigen Zielen. Von insgesamt 93 Ländern liegt Deutschland hinsichtlich der Langzeitorientierung nach China und der Ukraine auf dem sechsten Platz (vgl. :273).

Die sechste und letzte Dimension beschreibt den Genuss bzw. die Zurückhaltung einer Kultur. Der Genuss bezieht sich z. B. auf den Umgang mit Geld, wenn dies nach den eigenen Vorlieben ausgegeben wird und dabei ein Glücksgefühl auslöst. Im Gegensatz dazu steht die Zurückhaltung, indem z. B. das Geld oder die Freizeit nur unzureichend zur Verfügung steht. Genuss wird in diesem Fall als unangemessen und falsch verstanden (vgl. :306). Von 93 Ländern liegt Deutschland im Mittelfeld und belegt zusammen mit dem Iran Platz 52 bzw. 53 (vgl. :309).

Kulturdimensionen vermitteln Kulturunterschiede. Dabei ist jede Kultur für sich logisch und wirkt identitätsstiftend. Interkulturalität setzt die Sensibilität für die Motive, Normen und Werte der anderen Kulturen voraus. Denn „Völker werden immer verschieden sein, aber sie müssen lernen, miteinander zu leben ohne den Wunsch, dass andere so werden wie sie“ (Hofstede et al. 2017:486).

Interkulturelle Gemeinden müssen deshalb Kulturunterschiede sensibel und kompromissbereit berücksichtigen, z. B. wenn die Mitglieder von einer geringen Machtdistanz ausgehen und auf Leitende treffen, die aus einer Kultur mit einer hohen Machtdistanz kommen.

Interkulturelle Gemeinden existieren als Einheit in Vielfalt. Deshalb soll nicht unterschlagen werden, dass sich diese Vielfalt auch in weiteren Dimensionen abbilden lässt, wie z. B. von Meyer (vgl. 2018:25), die 30 Kulturen anhand der Dimensionen Kommunizieren (1), beurteilen (2), überzeugen (3), führen (4), entscheiden (5), vertrauen (6), widersprechen (7) und Termine vereinbaren (8) untersucht.

Die erste Kulturdimension unterscheidet zwischen der kontextarmen und der kontextreichen Kommunikation. Eine kontextarme Kommunikation ist direkt und wortwörtlich gemeint. Dagegen formuliert die kontextreiche Kommunikation häufig indirekt und unter Berücksichtigung des Kontextes. Deutschland kommuniziert mehrheitlich kontextarm (vgl. :50).

Die zweite Kulturdimension der Beurteilung differenziert zwischen der direkten und der indirekten Kritik. In der direkten Form kann Kritik ohne Weiteres auch vor Gruppen geäußert werden. Dagegen wird indirekte Kritik persönlich, subtiler und positiver formuliert. Deutschland kritisiert überwiegend direkt (vgl. :79).

In der dritten Kulturdimension des Überzeugens wird prinzipiell oder praktisch argumentiert. Die prinzipielle Überzeugung geht von theoretischen Grundlagen aus, während sich die praktische Argumentation auf die Erfahrung beruft. Dabei tendiert Deutschland zur prinzipiellen Überzeugung (vgl. :106).

Die vierte Kulturdimension des Führens unterscheidet zwischen dem egalitären und dem hierarchischen Führungsstil. Der egalitäre Stil geht von einer flachen Hierarchie aus und vertritt einen moderierenden Ansatz. Im Gegensatz dazu strahlt der hierarchische Führungsstil Dominanz aus und führt per direkter Anweisung. In dieser Kategorie liegt Deutschland im Mittelfeld der beiden Extreme (vgl. :136).

Die fünfte Kulturdimension betrifft die Entscheidungsfindung. Je nach Kultur werden Entscheidungen im Konsens getroffen oder diktiert. Die Entscheidung im Konsens ist eine möglichst einvernehmliche Gruppenentscheidung. Dagegen werden Top-Down-Entscheidungen von Einzelpersonen getroffen. Auch hier befindet sich Deutschland im Mittelfeld mit einer Tendenz zur Entscheidungsfindung im Konsens (vgl. :163).

In der sechsten Kulturdimension des Vertrauens ist die Arbeit oder die Beziehungsebene

ausschlaggebend. Ein arbeitsbedingtes Vertrauen steht dabei immer in Verbindung mit einer bestimmten Aufgabe. Das Vertrauen auf der Beziehungsebene entsteht dagegen auf der persönlichen Ebene, setzt Sympathie voraus, benötigt Zeit und das persönliche Engagement, um z. B. Verabredungen zu treffen. Deutschland tendiert zu einem Vertrauen auf der Ebene von Arbeitsaufgaben (vgl. :183).

Die siebte Dimension beschreibt den Widerspruch, der in Form einer offenen Konfrontation oder vor dem Hintergrund der Konfrontationsvermeidung geführt wird. Der konfrontative Widerspruch nutzt z. B. öffentliche Debatten. Dagegen werden Konfrontationen vermieden, um das Team zu beschützen und die Harmonie zu wahren. Deutschland widerspricht i. d. R. offen konfrontativ (vgl. :213).

Die achte und letzte Kulturdimension beschreibt den Umgang mit Terminen, die entweder linear oder flexibel vereinbart werden. Die lineare Terminplanung orientiert sich an den festgesetzten Schritten und den dazugehörigen Aufteilungen und Fristen. Wenn Termine zeitlich flexibel vereinbart werden, können diese je nach Situation angepasst werden. Deutschland gehört zusammen mit der Schweiz zu den Ländern, die ihre Termine möglichst linear planen, während z. B. Saudi-Arabien, Nigeria und Kenia zeitlich flexibel sind (vgl. :242).

Interkulturalität berücksichtigt die unterschiedlichen Motive, Normen und Werte einer Kultur. Dafür ist Kultursensibilität gegenüber anderen und der eigenen Kultur gefragt. Dann „kann ein offener Dialog beginnen, kann man Erfahrungen austauschen, voneinander lernen und wirkliches Verständnis füreinander entwickeln“, so Meyer (2018:258). Interkulturelle Gemeinden existieren als Einheit in Vielfalt. Dabei können sich unterschiedliche Kulturen ergänzen und voneinander lernen.

Interkulturelle Gemeinden bestehen aus zwischenmenschlichen Beziehungen. Beziehungen brauchen Zeit, Empathie und Vertrauen: „Einander zuzuhören, ohne zu bewerten, ist grundlegend, um Beziehungen zu bauen, Vertrauen zu gewinnen und Vorurteile abzubauen“, so Dümling (2016:419). Demut und Sensibilität ist gefragt (vgl. Beck 2017:100). Daran ist sowohl die einheimische als auch jede weitere Kultur beteiligt. Jede Kultur muss ihren Ethnozentrismus überwinden und interkulturell dazulernen (vgl. Dümling 2016:421).

Hofstede et al. (vgl. 2017:438-440) beschreiben drei Lernphasen der interkulturellen Kommunikation: Die Phase des Bewusstwerdens (1), die Phase des Wissens (2) und die Phase der Fertigkeiten (3). In der ersten Phase geht es um eine Kultursensibilität gegenüber anderen und der eigenen Kultur. Dabei soll die Selbstreflexion zur Kultursensibilität gegenüber anderen Kulturen führen. Danach folgt die Phase des Wissens, in der spezifische Informationen gesammelt werden,

die den interkulturellen Austausch erleichtern sollen. In der dritten und letzten Lernphase der Fertigkeiten wird die interkulturelle Kommunikation umgesetzt und ausgewertet. Das daraus entstehende Lernergebnis ist entscheidend, denn wir sollten „das befriedigende Gefühl erleben, dass wir in unserer neuen Umgebung anfangen, uns zurechtzufinden“, so Hofstede et al. (:438f).

Interkulturelle Begegnungen können aber auch herausfordernd sein und Missverständnisse begünstigen. Zur Verbesserung der interkulturellen Kommunikation empfiehlt Meyer (vgl. 2018:66) einen möglichst kontextarmen Ansatz. Deshalb bieten sich Kommunikationsregeln an, die für interkulturelle Teams z. B. so lauten könnten: Nach jedem Treffen fasst ein Teammitglied die wichtigsten Ergebnisse mündlich zusammen. Danach erklärt jedes Mitglied, was er oder sie verstanden hat und dementsprechend umsetzen wird. Abschließend verschriftlicht eine Person das Endergebnis und sendet es allen anderen Teammitgliedern zu (vgl. :67). Solche Feedbackschleifen können Missverständnisse reduzieren und die Kommunikation verbessern, sodass sich unterschiedliche Kulturen verstehen und ergänzen können. Denn „die Bandbreite menschlicher Kulturen kann eine Quelle stetiger Überraschungen und Entdeckungen sein – eine Quelle bemerkenswerter Erfahrungen und kontinuierlichen Lernens, die sich niemals erschöpft“ (:266).

Im gemeinsamen Glauben können sich Kulturperspektiven ergänzen. Denn der Glaube wird maßgeblich durch die Kultur beeinflusst. So tendieren z. B. maskuline Kulturen zu einem Gottesbild, das Härte und Macht vermittelt, während feminine Kulturen ein rücksichtsvolleres Gottesbild vertreten. Dementsprechend tendiert der Glaube entweder zur Durchsetzungsstärke oder betont die Nächstenliebe (vgl. Hofstede et al. 2017:192-202). Unterschiedliche Kulturperspektiven können sich aber auch ergänzen. Georges (vgl. 2020:11f) beschreibt das Evangelium aus der Sicht einer Schuld-, einer Scham- und einer Angstkultur. An Genesis 3 wird deutlich, dass jede Kultur von einer bestimmten Sicht ausgeht und kulturtypisch interpretiert.

Die Perspektive einer Schuldkultur geht von Gerechtigkeit aus. Um richtig und falsch zu unterscheiden ist Wissen gefragt, so wie Gott alles weiß (vgl. Gen 3,5). Deshalb verstößt der Mensch gegen Gottes Regel (vgl. Gen 3,6), versucht sein schlechtes Gewissen zu beruhigen und rechtfertigt seine Schuld (vgl. Gen 3,11-13). Der gerechte Gott bestraft den Menschen (vgl. Gen 3,16-19), der von nun an das Gute und das Böse kennt (vgl. Gen 3,22). Sünde ist aus der westlichen Sicht einer Schuldkultur vor allem die Übertretung von Gesetzen. Das Evangelium wird aus dieser Sicht interpretiert und stellt eine kulturspezifische Antwort dar: Jesus nimmt die Schuld auf sich und stirbt als sündloses Opfer für die Schuld der Menschen. Er ist derjenige, der die Schuld bezahlt, den Menschen vom Bösen befreit und vor dem Gericht Gottes rettet. Dementsprechend werden in

einer Schuldkultur typischerweise Begriffe genutzt, die der Gerichtssprache entspringen, wie z. B. Schuld, Strafe, Opfer, Gerechtigkeit und Freispruch (vgl. Georges 2020:57f;67).

Eine Schamkultur interpretiert Genesis 3 vor dem Hintergrund des Kollektivismus. Der Mensch sucht nach dem größtmöglichen Ansehen und möchte wie Gott sein (vgl. Gen 3,5). Infolge seiner Untreue schämt sich der Mensch und versteckt sich nackt und bloßgestellt vor dem Angesicht Gottes (vgl. Gen 3,7f). Er ist so wertlos, wie der Staub der Erde geworden (vgl. Gen 3,19b). Gott bedeckt die Scham des Menschen (vgl. Gen 3,21). Dieser versucht, sich in einem besseren Licht darzustellen (vgl. Gen 3,22a). Schlussendlich verbannt (vgl. Gen 3,23) und verstößt Gott den Menschen (vgl. Gen 3,24). Für eine Schamkultur ist die daraus resultierende Scham problematisch. Das Evangelium ist die Antwort auf dieses Problem: Jesus erlöst von der erniedrigenden Schande, wahrt die Ehre Gottes, heilt die Unreinen und isst mit den Ausgegrenzten. Durch ihn werden Menschen wieder wertvoll und ehrbar (vgl. Georges 2020:56f).

Für eine Angstkultur führt Genesis 3 zur Frage nach der Macht. Der Mensch versucht sein Leben zu kontrollieren (vgl. Gen 3,4f). Aus dieser Motivation verfällt er den Versprechungen Satans und wird in seiner Schwachheit verführt (vgl. Gen 3,6b). Als Gott den Menschen sucht, zeigt sich seine Angst (vgl. Gen 3,9f). Gott ist mächtig und verflucht die Schlange (vgl. Gen 3,14f). Der Mensch ist ohne Gott machtlos und muss sich der Schöpfung unterordnen (vgl. Gen 3,16-19). Sein Schicksal ist ein Fluch, der sich überträgt (vgl. Gen 3,20). Gott weiß um die Machtgier des Menschen (vgl. Gen 3,22). Der Mensch flieht schutzlos (vgl. Gen 3,24). In einer Angstkultur, zu denen z. B. animistische Kulturen zählen, hat der Mensch die Macht und den Schutz über das Bedrohliche verloren. Das Evangelium ist die Antwort auf dieses Problem: Jesus befreit von der Angst. Er siegt über das Böse, wirkt Wunder und Zeichen. Er ist mächtig und beschützt. Durch seine Kraft kann das Böse überwunden werden (vgl. Georges 2020:55).

Jede Kultur geht also von einer bestimmten Kulturperspektive aus. Eine Schuldkultur betont typischerweise die Übertretung von Gesetzen. Für eine kollektivistische Schamkultur kann die Abweichung von der eigenen Gruppe problematisch sein. Eine animistische Angstkultur kann den Schaden durch übernatürliche Kräfte fürchten. Der Glaube wird also maßgeblich von der jeweiligen Kultur beeinflusst. Unterschiedliche Kulturen können sich dabei ergänzen, theologische Einseitigkeiten reduzieren und voneinander lernen. Toleranz und Lernbereitschaft können Einseitigkeiten minimieren und zu neuen Glaubenserfahrungen führen.

Das besondere Anliegen dieser Forschungsarbeit sind die Leitenden interkultureller Gemeinden, die nach Dümling (vgl. 2016:415) Teil eines interkulturellen Leitungsteams sind. Dieses

interkulturelle Leitungsteam spiegelt das Bild der Gemeinde wider. Die Auswahl der Leitenden orientiert sich dafür aber nicht am Status oder am Bildungsniveau, sondern an den Kulturen der jeweiligen Gemeinde. Damit werden die unterschiedlichen Kulturen durch die Leitenden des interkulturellen Leitungsteams vertreten. Gelingt dies nicht, so können sich Kulturen abwenden oder Parallelstrukturen innerhalb der Gemeinde entwickeln (vgl. Reimer 2011:208). Diese Phänomene sind auch in monokulturellen Gemeinden vorstellbar. Allerdings soll an dieser Stelle auf die kulturelle Ursache hingewiesen werden, die Interkulturalität unterbindet. Denn die Ausgrenzung kultureller Gruppen würde das interkulturelle Selbstverständnis und damit die interkulturelle Gemeinde in Frage stellen. Interkulturelle Leitungsteams haben also eine weitreichende Bedeutung für die Entwicklung einer interkulturellen Gemeinde.

Die Leitenden ergänzen sich. Dabei gehen Kulturen zunächst von unterschiedlichen Voraussetzungen aus, wie Schubert und Kretzschmar (vgl. 2009:235-266) deutlich machen, die eine Gruppe aus dem Westen und eine Gruppe aus dem afrikanischen Tansania befragten. Die zehn christlich Leitenden aus dem Westen kamen aus den USA, Großbritannien, Kanada, Australien, sowie aus deutsch- oder niederländischsprachigen Ländern. Die tansanische Gruppe bestand aus zehn christlich Leitenden, die unterschiedlichen Ethnien angehörten. Das Ergebnis spiegelt die Werte christlicher Leitung wider. Exemplarisch ist die Gruppendiskussion, in der die beiden Gruppen unabhängig voneinander fünf Werte nach ihrer Priorität in einer Reihenfolge anordneten. Während die westliche Gruppe den Wert der Gerechtigkeit an die höchste Stelle setzte und danach Treue, Demut, Liebe und Barmherzigkeit nannte, ging die Gruppe aus Tansania vom Gegenteil aus. Die höchste Priorität christlicher Leitung erhielt die Liebe. Danach folgten Barmherzigkeit, Demut und Treue. Während die Gerechtigkeit von den Leitenden aus dem Westen an die erste Stelle gesetzt wurde, betrachteten die Leitenden aus Tansania diesen Wert als unwichtigsten (vgl. :256f). Die unterschiedlichen Prioritäten verdeutlichen den Einfluss der Kultur auf die Werte einer christlichen Leitung. Die Ergebnisse weisen darauf hin, „dass die Kultur untrennbar mit allen Aspekten der Leiterschaft verbunden ist“ (:260).

Interkulturelle Leitung kann auch herausfordernd sein. Die Leitenden einer interkulturellen Gemeinde müssen unterschiedlichen Kulturen gerecht werden, Machtkämpfe verhindern und Konflikte lösen. Darüber hinaus setzen sie sich im Leitungsteam mit unterschiedlichen Kulturperspektiven und der eigenen Kultur auseinander.

Interkulturelle Gemeinden entwickeln sich schrittweise. Burkhardt (vgl. 2019:9-11) stellt dafür sechs Modelle des interkulturellen Gemeindebaus vor, von denen vier als aufeinanderfolgende

Entwicklungsstufen des interkulturellen Gemeindebaus verstanden werden können.

Das erste Modell beschreibt eine homogen-geschlossene Gemeinde. Dabei fehlt die Sensibilität gegenüber Menschen außerhalb der eigenen Zielgruppe. Die Gemeinde orientiert sich an den eigenen Merkmalen. Interkulturalität spielt keine Rolle. Die monokulturelle Gemeinde grenzt sich von denen ab, die nicht der eigenen Zielgruppe entsprechen. Der Gottesdienst wird dementsprechend monolingual geführt und folgt einheitlichen Regeln. Menschen, die dieser Zielgruppe nicht entsprechen, haben keine Zugangsmöglichkeit (vgl. :9).

Das zweite Modell einer offen-integrativen Gemeinde bietet etwas mehr Offenheit. Obwohl sich die Gemeinde weiterhin monokulturell darstellt, strahlt sie Gastfreundschaft aus. Unter den Bedingungen der Leitkultur, ist dabei auch die Mitarbeit möglich. Die Leitungsebene bleibt aber grundsätzlich homogen. Auch der Gottesdienst wird entsprechend der Lingua franca monolingual geführt. Für Menschen aus anderen Kulturen bleiben die sprachlichen und kulturellen Barrieren problematisch. In Deutschland entspricht dieser Form ein Großteil der Frei- und Landeskirchen (vgl. :9).

Das dritte Modell einer ökumenisch-multikongregationalistischen Gemeinde bezieht sich auf ein Bündnis von Gemeinden. Solch ein Bündnis entsteht z. B. durch zwei kulturverschiedene Gemeinden, die sich einen Gottesdienstraum teilen und sich dort zu unterschiedlichen Zeiten treffen. Ein stärkeres Miteinander entsteht durch Veranstaltungen, an denen unterschiedlichen Kulturen gleichermaßen beteiligt sind und dabei die Sprachen und Liturgiestile berücksichtigt werden. Kulturübergreifende Veranstaltungen gelingen insbesondere dann, wenn die unterschiedlichen Kulturen gleichermaßen an der Leitung und der Mitarbeit beteiligt sind. Das Modell bietet interkulturelle Lernmöglichkeiten (vgl. 9).

Das vierte Modell beschreibt eine multikulturelle Gemeinde. Dabei sind die verschiedenen Kulturen Teil einer Gemeinde, die kulturspezifische Angebote bietet. Die Kulturen nutzen diese Angebote zwar getrennt, verstehen sich aber als eine Gemeinde und orientieren sich an der gemeinsamen Vision. Der Gottesdienst stellt dabei ein Schlüsselement dar und verbindet die unterschiedlichen Kulturgruppen. Obwohl i. d. R. eine Kultur dominiert, werden auch Übersetzungen angeboten. In dieser Form überwiegt das multikulturelle Nebeneinander. Der Ethnozentrismus kann deshalb nicht ausgeschlossen werden. Dennoch kann punktuell auch ein interkulturelles Miteinander entstehen (vgl. :10).

Das fünfte Modell bezieht sich auf eine transnationale Gemeinde. Diese versteht sich als Diasporagemeinde in einem internationalen Netzwerk. Solche Gemeinden können sich

unterschiedlich entwickeln. Der Grad an Interkulturalität ist dabei vom Selbstverständnis der jeweiligen Gemeinde abhängig. Wenn die Gemeinde z. B. die *Lingua franca* des Gastgeberlandes berücksichtigt, kann dies zu einem interkulturellen Miteinander beitragen. Allerdings bleiben die theologischen Grundlagen i. d. R. unverändert und werden weiterhin vor dem eigenen Kulturhintergrund betrachtet. Das ökumenische Miteinander kann dadurch erschwert werden (vgl. :10).

Das sechste Modell stellt eine interkulturell-inklusive Gemeinde dar. Sie steht für eine Einheit in Vielfalt, in der verschiedene Kulturen, Milieus und Altersgruppen Platz finden. Der Gottesdienst und das Gemeindeleben werden gemeinsam erlebt. In diesem Sinne werden z. B. Traditionen geteilt und Feste aus unterschiedlichen Kulturen miteinander gefeiert. Die Kleingruppen der Gemeinde existieren als heterogene Gemeinschaft. Eine interkulturell-inklusive Gemeinde „fordert von den Akteuren und Beteiligten ein hohes Maß an Bereitschaft interkultureller Öffnung und Veränderungsbereitschaft und beinhaltet die Gefahr von Konflikten“ (Burkhardt 2019:11).

Diese Modelle weisen auf einen interkulturellen Entwicklungsprozess hin, der von einer monokulturellen zu einer interkulturellen Gemeinde führt. Die Ausnahmen bilden dabei das dritte Modell der ökumenisch-multikongregationalistischen Gemeinde und das fünfte Modell der transnationalen Gemeinde, da sie sich an einer übergemeindlichen Struktur orientieren. Demnach besteht die interkulturelle Gemeindeentwicklung aus vier Phasen: Der homogen-geschlossenen, der offen-integrativen, der multikulturellen und der interkulturell-inklusive Entwicklungsphase. Dementsprechend ist der interkulturelle Gemeindebau als ein Prozess zu verstehen.

Abschließend werden die praktischen Konsequenzen für den interkulturellen Gemeindebau betrachtet. Der Mensch ist ein Kulturwesen. Kulturen definieren sich durch das soziale Miteinander und stiften Identität. Migration führt zu vielfältigen Verlufterfahrungen und wirft Fragen der Zugehörigkeit auf. Interkulturelle Gemeinden gewinnen unter diesen Umständen zunehmend an Bedeutung. Denn „die Aufgabe, Menschen unterschiedlicher nationaler, kultureller und religiöser Herkunft zu integrieren und sie gleichzeitig in ihrer kulturellen Identität zu unterschützen, bildet ein bis heute ungelöstes Spannungsfeld“, so Hauschildt und Pohl-Patalong (2018:67). Interkulturelle Gemeinden können zu einem neuen Zuhause werden, wenn der gemeinsame Glaube zur Integration verschiedener Kulturen beiträgt. Grundlegend ist das Evangelium von Christus (vgl. Beck 2017:100f). Wenn tradierte Grenzen überwunden werden, kann die interkulturelle Gemeinde ein Ort der Versöhnung sein (vgl. Reimer 2011:47).

Interkulturelle Gemeinden sind besonders dynamisch. Wenn unterschiedliche Kulturen

aufeinandertreffen und sich gegenseitig beeinflussen, verändern sich Gemeinden. Diese Veränderungen müssen immer wieder berücksichtigt werden. Die Reflexion bezieht sich nach Dümling (vgl. 2016:418-420) auf die persönliche Wahrnehmung, den multikulturellen Kontext, die interkulturellen Beziehungen und die Programme in einer interkulturellen Gemeinde. Die Reflexion der persönlichen Wahrnehmung soll dazu beitragen, diskriminierende Gedanken und Vorbehalte abzubauen, sodass sich unterschiedliche Kulturen auf Augenhöhe begegnen können. Die Reflexion des Gemeindekontextes soll dazu führen, dass Maßnahmen ergriffen werden, um die interkulturellen Begegnungen zu fördern. Die Reflexion der interkulturellen Beziehungen kann z. B. die Sensibilität gegenüber anderen Kulturperspektiven innerhalb des interkulturellen Leitungsteams erhöhen und zu einem Bewusstsein für die Mission beitragen. Die Gemeindeprogramme sollen nicht nur hinsichtlich der entsprechenden Veranstaltungen, sondern insbesondere unter Berücksichtigung der gemeinsamen Vorbereitungszeit reflektiert werden, die zur Verbesserung der interkulturellen Beziehungen führen soll. Abschließend stellt Dümling (:420) fest: „Es ist gut, sich immer wieder neu zu fragen, was unsere innere Einstellung ist, wo das gesellschaftliche Macht-Ungleichgewicht deutlich wird und wie es um unsere Beziehungen steht“.

Die theoretischen Grundlagen machen deutlich, dass die Kultur eines Menschen wesentlich ist. Kulturen können sich deutlich unterscheiden, aber auch ergänzen und voneinander lernen. Schönberg (vgl. 2012:84-95) nennt dafür vier Kernkompetenzen: Verschiedene Kulturwelten verstehen (1), über die Kulturgrenzen hinweg kommunizieren (2), interkulturelle Beziehungen aufbauen (3) und interkulturell dazulernen (4). Grundlegend ist der gemeinsame Glaube durch Christus und die interkulturelle Lernbereitschaft, die sich aus einem wertschätzenden und sensiblen Umgang mit anderen Kulturen ergibt.

Nicht selten ist davon auszugehen, dass sich Gemeinden auch neu ausrichten müssen. Dümling (2018:90) stellt deshalb die Frage, „wie sehr sich die kirchliche Landschaft in Deutschland interkulturell öffnet und nicht mehr zwischen den »deutschen« und den »anderen« Gemeinden unterschieden werden muss“. Die Leitenden werden dabei herausgefordert, sich mit unterschiedlichen Kulturperspektiven auseinanderzusetzen und gleichzeitig die Entwicklung der interkulturellen Gemeinde als Ganzes zu berücksichtigen. Sie müssen also mit der Dynamik und Komplexität einer interkulturellen Gemeinde umgehen. Obwohl dabei auch Herausforderungen zu erwarten sind, können interkulturelle Gemeinden zu einem Ort der Versöhnung werden, interkulturelle Beziehungen begünstigen und interkulturelle Kompetenzen fördern.

4. Untersuchung zu Luhmanns Systemtheorie

Dieses Kapitel untersucht Luhmanns Systemtheorie. Dafür werden zuerst die grundlegenden Informationen über den Autor, seinen wissenschaftlichen Hintergrund und seine Intention vorgestellt (vgl. 4.1). Danach wird die Systemtheorie inhaltlich betrachtet, wichtige Publikationen vorgestellt und auf wesentliche Schlüsselbegriffe und Hauptaussagen hingewiesen (vgl. 4.2). Abschließend soll Luhmanns Systemtheorie hinsichtlich der interkulturellen Gemeinde, dem Problem der Integration und der Situation der Leitenden untersucht werden. Dafür wird die interkulturelle Gemeinde als soziales System (vgl. 4.3), Integration als Systemfunktion (vgl. 4.4) und Leitung aus der systemtheoretischen Sicht (vgl. 4.5) verstanden.

Zur Untersuchung von Luhmanns Systemtheorie werden bedeutende Werke von Luhmann konsultiert und AutorInnen berücksichtigt, die ihm folgen. Dazu zählen insbesondere Luhmanns Ausführungen in *Soziale Systeme* (1984), sein Hauptwerk *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (1997) und seine *Einführung in die Theorie der Gesellschaft* (2005). Darüber hinaus werden vor allem Erkenntnisse aus den einführenden Erklärungen von Berghaus in *Luhmann leicht gemacht* (2011), aus der Leitungsperspektive von Boos und Mitterer in *Einführung in das systemische Management* (2019) sowie aus der Organisationsentwicklung von Simons in *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (2019) gewonnen.

4.1 Der Autor: Niklas Luhmann

Im Folgenden wird die Biografie des deutschen Soziologen Niklas Luhmann (1927-1998) beleuchtet. Luhmann war verheiratet, hatte drei Kinder und lebte ländlich. Auf andere konnte er bisweilen rätselhaft und distanziert wirken, bewies aber auch Humor und konnte ironisch und zynisch sein. Kritisch und angriffslustig zeigte er sich gegenüber den universitären und politischen Instanzen. Besonders bemerkenswert ist sein Wissensdurst zu unterschiedlichen Wissenschaften, die sich auch in seinen Publikationen widerspiegeln (vgl. Berghaus 2011:14f).

Zwei Jahre vor seinem Tod stellte sich Luhmann den persönlichen Fragen von Detlef Horster (vgl. 2005: 25-47). Dieses Interview wird im Folgenden für einen biografischen Einblick konsultiert. Luhmann wurde 1927 in Lüneburg als erstes von insgesamt drei Kindern geboren und wuchs im Haushalt eines Brauereibesitzers auf. Obwohl seine Eltern keine Akademiker waren, entwickelte er bereits im Kindesalter ein außergewöhnliches Interesse an Büchern und Bildung. Dafür ging er regelmäßig in die Stadtbibliothek und beschäftigte sich z. B. mit Geschichte. Seine guten Schulleistungen führten dazu, dass er eine Klassenstufe übersprang. Am Ende seiner Schullaufbahn wurde er im Alter von 15 Jahren zum Kriegsdienst eingezogen. Den zweiten Weltkrieg erlebte

Luhmann als Luftwaffenhelfer und kurz vor dem Ende als amerikanischer Kriegsgefangener. Nach dem zweiten Weltkrieg studierte Luhmann Rechtswissenschaft, an die eine Referendarausbildung anschloss. Sein Berufsleben begann zunächst am Oberverwaltungsgericht in Lüneburg, bevor Luhmann 1955 in das niedersächsische Ministerium wechselte, um dort Kabinettsitzungen und Kultusministerkonferenzen vorzubereiten. In dieser Zeit heiratete Luhmann und gründete eine Familie, aus der eine Tochter und zwei Söhne hervorgingen. Nachdem er sich der Soziologie zuwendete und als Professor an der Universität Bielefeld arbeitete, verstarb seine Ehefrau. Luhmann blieb daraufhin als Witwer mit seinen drei Kindern im Jugendalter zurück und musste sich den Herausforderungen stellen, die sich als alleinerziehender Vater und aus seiner Karriere als Soziologe ergaben. Mit seinen Kindern versuchte er vor allem auf die Qualität der zur Verfügung stehenden Zeit zu achten. Seine Kinder schlugen unterschiedliche Wege ein, während sich Luhmann in seinen letzten Jahren intensiv mit der Systemtheorie auseinandersetzte, die zu zahlreichen Publikationen führte.

Luhmann starb am 6. November 1998 im Alter von 70 Jahren in Oerlinghausen bei Bielefeld (vgl. Berghaus 2011:14).

Nach den Informationen zu Luhmanns Person, soll nun sein wissenschaftlicher Hintergrund aufgegriffen und anhand seines soziologischen Werdegangs, Parsons Einfluss und der Luhmann-Habermas-Kontroverse beleuchtet werden. Ich folge dabei vor allem Horsters Beobachtungen in *Niklas Luhmann* (2005), Parsons Ausführungen in *Das System moderner Gesellschaften* (2005), Luhmanns Erklärungen in seiner *Einführung in die Theorie der Gesellschaft* (2005) und Berghaus Auseinandersetzungen in *Luhmann leicht gemacht* (2011).

Bevor Luhmann zur Soziologie wechselte, arbeitete er als Rechtswissenschaftler. Ausschlaggebend dafür war sein Wunsch nach einer Veränderung, da ihm seine Arbeit im niedersächsischen Ministerium zur lästigen Routine wurde (vgl. Horster 2005:32). Deshalb bewarb sich Luhmann 1960 für ein Stipendium an der *Harvard University*. Wie sich später herausstellte sollte, führte diese Entscheidung zu einem Wendepunkt seiner wissenschaftlichen Laufbahn. In Harvard traf er auf den Soziologen Talcott Parsons, der einen nachhaltigen Einfluss auf Luhmann hatte, der sich daraufhin intensiv mit der Systemtheorie Parsons auseinandersetzte. Diese Auseinandersetzung hinterließ dabei einen so bleibenden Eindruck, dass sich Luhmann dazu entschloss, selbst an der Systemtheorie zu forschen. Der Ausgangspunkt war also Parsons, der Luhmann inspirierte. Vor diesem Hintergrund soll der Einfluss von Parsons vertieft werden.

Parsons begann sein Soziologiestudium 1924 in England und promovierte 1927 in Deutschland. Nachdem er in die USA zurückkehrte, lehrte er an der Universität in Harvard. 1939 erhielt er dort

eine Professorenstelle auf Lebenszeit (vgl. Betscher-Ott u. a. 2014:142). Für die Entwicklung seiner Systemtheorie orientierte sich Parsons (vgl. 2000:10) neben der Soziologie auch an den Ergebnissen aus anderen Wissenschaften und schloss z. B. aus der Biologie, dass sich nicht nur der Mensch, sondern auch soziale Systeme ständig anpassen (vgl. :11). Stand zu Beginn noch das menschliche Handeln im Vordergrund, wurde die gesamtgesellschaftliche Betrachtung zunehmend wichtiger. 1951 veröffentlichte er *The Social System* und beschreibt darin eine universale Gesellschaftstheorie (vgl. :153). Zur Beschreibung sozialer Systeme verwendete Parsons (vgl. :20ff) das *Vier-Funktionen-Schema* bzw. *AGIL-Schema*. An diesem Modell erklärten sich die Ziele sozialer Systeme. Sie lauten: Integration, Normerhaltung, Zielverwirklichung und Anpassung. Dabei ging Parsons von einer Struktur aus, an der sich jedes System orientiert. Alles andere wurde dieser Struktur untergeordnet, weil jedes System nach Stabilität sucht (vgl. Rosa et al. 2007:153). Mit der strukturfunktionalen Systemtheorie gewann Parsons großen Einfluss und galt nach dem zweiten Weltkrieg über zwei Jahrzehnte lang als einer der bedeutsamsten Soziologen Nordamerikas (vgl. :151).

Als Luhmann 1962 nach Deutschland zurückkehrte, galt sein Forschungsinteresse ausschließlich der Systemtheorie. 1966 schaffte er die Promotion und Habilitation als Sozialwissenschaftler in nur einem Jahr. Zwei Jahre später wurde er als Professor an die Universität Bielefeld berufen (vgl. :174). Inhaltlich ging Luhmann ebenso wie Parsons von gesellschaftlichen Phänomenen aus, wie sie insbesondere von Durkheim vertreten wurden, der die gesellschaftliche Differenzierung beobachtete (vgl. :67). Allerdings konzentrierte sich Luhmann dabei weniger auf die Systemstruktur. Vielmehr ging es ihm darum, wie ein soziales System funktionierte, sodass sich erst dadurch die Strukturen erklären ließen: „Ging es bei Parsons um die Frage, wie es gelingt, dass Strukturen *erhalten* werden, geht es bei Luhmann um die Frage, wie Strukturen *erzeugt* werden“, so Abels (2019:206). Während Parsons strukturfunktionale Systemtheorie nach Stabilität fragte, ging Luhmann von den Funktionen aus, sodass sich daraus der funktional-strukturelle Ansatz entwickelte (vgl. Rosa et al. 2007:173ff). Dabei bemühte sich Luhmann (2005:56) stets um funktionale Fragen: „Das heißt, wir antworten auf Wie-Fragen, nicht auf Was-Fragen“. Die Auseinandersetzung mit Parsons Strukturfunktionalismus führte sowohl zur Inspiration als auch zur Abgrenzung hinsichtlich der eigenen Theorie.

Sein Bekanntheitsgrad in Deutschland wurde vor allem durch die Debatte mit dem Soziologen Habermas gesteigert (vgl. Horster 2005:16). Aus der Kontroverse entstand 1971 der gemeinsam veröffentlichte Diskussionsband *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie*. Ausgangspunkt der Debatte war die Frage nach dem Zweck der Gesellschaftstheorie und ob diese durch die

Erfahrungen gesellschaftskritisch sein sollte oder einen eher deskriptiven Charakter haben müsse. Dabei kritisierte Luhmann (2005:16) den normativen Ansatz von Habermas: „Mir sieht das immer so aus, als ob es um eine Idealisierung des Abwesenden geht. Sobald man in die Realität kommt, wird alles etwas trüber und ist normativ nicht mehr so überzeugend“.

Die Positionen des anderen wurde beiderseits immer wieder aufgegriffen, um den eigenen Standpunkt deutlich zu machen. Während Habermas die moralische Kritik an der Gesellschaft für gerechtfertigt hält, beschrieb Luhmann möglichst wertfreie Beobachtungen. Habermas differenzierte zwischen den Systemen und Lebenswelten. Kommunikation ging entweder von den Systemen aus oder von den Menschen in ihren Lebenswelten. Dagegen existiert die Gesellschaft für Luhmann als ein System an sich. Kommunikation war für ihn das zentrale Element. Deshalb bestehen Systeme nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation. Die moralische Tendenz von Habermas war aus der Sicht Luhmanns nicht vertretbar. Im Gegenzug kritisierte Habermas z. B. die Nichtberücksichtigung des Subjektes (vgl. Berghaus 2011:20-22). Die Kontroverse erregte ein weit verbreitetes Interesse: In den darauffolgenden Jahren wurden die Publikationen Luhmanns in unterschiedliche Sprachen übersetzt, während er selbst verschiedene Länder bereiste, um dort als Gastredner aufzutreten. Die Auseinandersetzung der beiden Soziologen sind für Stichweh und Schmidt (vgl. 2023) ein Teil der intellektuellen Geschichte Deutschlands.

Diese Hintergrundinformationen sollen dazu beitragen, Luhmanns Systemtheorie in ihrem Entstehungskontext zu verstehen. Die wichtigsten Informationen zu seiner Biografie und seinem Werdegang werden noch einmal in chronologischer Form festgehalten:

Jahr	Ereignis
1927	Geburt am 8. Dezember in Lüneburg
1943	Luftwaffenhelfer
1945	Amerikanische Kriegsgefangenschaft
1946-1949	Studium der Rechtswissenschaft in Freiburg
1949-1953	Referendarausbildung in Lüneburg
1954	Assistent am Oberverwaltungsgericht Lüneburg
1955-1962	Landtagsreferent im niedersächsischen Kultusministerium
1960	Heirat Ursula von Walter
1960-1961	Fortbildungsstudium an der Harvard University
1962-1965	Referent an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer
1965-1968	Abteilungsleiter an der Sozialforschungsstelle Dortmund

1966	Dissertation und Habilitation für Soziologie an der Universität Münster
1968	Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld
1977	Tod seiner Ehefrau.
1998	Luhmann stirbt am 6. November in Oerlingshausen
seit 2004	In Gedenken an Luhmann wird u. a. alle zwei Jahre der Bielefelder Wissenschaftspreis verliehen

Tab. 2: Curriculum Vitae in Anlehnung an Horster (vgl. 2005:201f) & Gensicke (vgl. 2008:136f)

Als nächstes soll nach Luhmanns Forschungsintention gefragt werden. Luhmann (2021:7) untersuchte die Soziologie und ging von einer „Theoriekrise“ durch einen Mangel an soziologischen Theorien aus. Denn bis in die 1960er Jahre bestanden die theoretischen Grundlagen der Soziologie vor allem aus den literarischen Werken des 19. und 20. Jahrhunderts (vgl. Horster 2005:15). In Anbetracht der gesellschaftlichen Veränderungen forderte Luhmann (vgl. 2021:8f) neue Theorieansätze, die einen höheren Abstraktionsgrad haben und Ergebnisse aus anderen Wissenschaften berücksichtigen sollten (vgl. :15). Unter dem Anspruch eines Paradigmenwechsels entstand Luhmanns Systemtheorie, die Trivialisierungen und Abkürzungen vermeidet. Luhmann (2021:16) erklärt ganzheitliche Zusammenhänge und verwendet dabei „begriffliche Abstraktionen“. Der Einsatz von Abstraktionen war für ihn „eine erkenntnistheoretische Notwendigkeit“ (Luhmann 2021:13). Daraus entwickelte sich ein komplexes Theoriegebilde mit einer „hohen Einstiegsbarriere“, so Berghaus (2011:11). Obwohl seine Systemtheorie nicht immer Wohlwollen auslöste, erhielten seine Ergebnisse dennoch „einen zentralen Platz innerhalb des gegenwärtigen gesellschaftstheoretischen Kanons“ (Gensicke 2008:15).

Luhmanns Systemtheorie entstand als ein umfassendes Ergebnis seiner langjährigen Forschungs- und Lehrtätigkeit. Als er einmal an der Universität Bielefeld nach seinem Forschungsvorhaben befragt wurde, antwortete er darauf: „Theorie der Gesellschaft; Laufzeit: 30 Jahre; Kosten: keine“ (Luhmann 1997:11). Seine Universaltheorie (vgl. Rosa et al. 2007:176) greift die Ergebnisse aus weiteren Wissenschaften auf. So verwendet er z. B. die Beobachtungen des Philosophen Husserl, des Mathematikers Spencer-Brown, der Biologen Maturana und Varela (vgl. Gensicke 2008:24), des Kybernetikers von Foerster und des Anthropologen Bateson (vgl. Burghaus 2011:25). Obwohl die Systemtheorie Luhmanns der Soziologie zugeordnet wird, hat sie einen interdisziplinären Ansatz und wird in unterschiedlichen Bereichen angewendet, wie z. B. in psychologischen Therapieangeboten und zur Organisationsentwicklung (vgl. Gensicke 2008:27;32).

Obwohl die Systemtheorie unter einem universalen Anspruch entstand, formulierte Luhmann

(vgl. 2021:659) keinen Absolutheitsanspruch. Nach dem konstruktivistischen Vorbild werden Erkenntnisse nicht durch die Realität, sondern durch Beobachtungen gewonnen. Erkenntnisse werden also immer als Konstruktionen des Beobachtenden verstanden (vgl. Berghaus 2011:27). Luhmanns Systemtheorie ist demnach ein „beobachtungstheoretischer Ansatz“, so Berghaus (2011:29). Dabei formuliert er möglichst wertfrei und ergebnisoffen (vgl. Horster 2005:150). Luhmann (vgl. 1997:15) versteht das Ergebnis seiner Forschung als Aufforderung zur Kommunikation und wirbt für die intensive Auseinandersetzung mit der Systemtheorie. Luhmanns Systemtheorie ist zwar universal anwendbar, aber nicht zwingend die einzig richtige Lösung (vgl. Horster 2005:46).

Luhmann gilt als einer der einflussreichsten deutschen Soziologen des 20. Jahrhunderts (vgl. Stichweh & Schmidt 2023). An den deutschsprachigen Universitäten zählt Luhmanns Systemtheorie zu den Klassikern der Soziologie (vgl. Gensicke 2008:27). Für Gensicke (:15) steht fest: „Wer sich mit der Beschreibung gegenwärtiger Gesellschaften beschäftigt, kommt an Luhmann gar nicht vorbei“. Darüber hinaus wird sie in unterschiedlichen Wissenschaften aufgegriffen. Seine Systemtheorie ist ein „theoretischer Ansatz auf der Höhe der Zeit“ (:18).

4.2 Die Systemtheorie

Nachdem Luhmanns Biografie, sein wissenschaftlicher Hintergrund und seine Intention betrachtet wurden, wendet sich der Blick dem Inhalt seiner Systemtheorie zu. Dafür werden zuerst einige wichtige Publikationen beleuchtet, bevor sich die Hauptaussagen aus den Schlüsselbegriffen seiner Systemtheorie erschließen, von denen die weitere Untersuchung ausgeht. Luhmann publizierte viel: Er war „ein Vielschreiber“, so Gensicke (2008:130). Horster (vgl. 2005:202-206) kommt auf insgesamt 67 veröffentlichte Bücher. Im Folgenden wird eine exemplarische Auswahl vorgestellt.

1964 veröffentlichte Luhmann sein erstes Buch mit dem Titel *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Auf insgesamt 427 Seiten beschreibt er die Strukturen und Prozesse moderner Organisationen und macht deutlich, dass er diese als soziale Systeme versteht, welche spezifischen Regeln, Hierarchien und Verfahren folgen. Dabei unterscheiden sich formale Organisationen grundlegend von anderen Gruppierungen, da sie sich insbesondere an formalisierten Entscheidungsprozessen und definierten Zielen orientieren (vgl. Luhmann 1964: 21-30). Aus Luhmanns Sicht sind Organisationen vor allem autopoietische Einheiten, die kommunizieren und deshalb existieren (vgl. 195-210). Neben den Untersuchungen über die Strukturen und Prozesse moderner Organisationen, die zu einem theoretischen Verständnis führen, deutet Luhmann mit der Anwendung der Systemtheorie auch auf Ambivalenzen zwischen der Formalisierung moderner Organisationen und ihrer Existenz als soziales System hin.

In *Organisation und Entscheidung* (1978) geht Luhmann auf 80 Seiten der Frage nach, wie Organisationen als Systeme verstanden werden können. Dabei plädiert er für eine ganzheitliche Sicht. Die verkürzte Darstellung, Organisationen seien allein von der Leitung einer Person abhängig, lehnt Luhmann (2000:85) ab. Vielmehr beschreibt er Leitung als einen Prozess, an dem das gesamte System beteiligt ist. Die Leitenden versuchen dabei, möglichst viele Mitglieder an diesem Prozess zu beteiligen (vgl. :86). Dies hat Auswirkungen auf die Rolle der Leitenden als auch auf die der Mitglieder, dessen Interaktion gefragt ist. Die Voraussetzung dafür ist die Mitgliedschaft. Denn sie „ermöglicht eine Bündelung heterogener Motivvorstellungen“, so Luhmann (:110).

Eine Gesamtdarstellung seiner Systemtheorie plante Luhmann in drei Teilen: Die Einleitung, einen Hauptteil und den abschließenden Teil. Die drei Schwerpunkte blieben, „aber die Vorstellungen über den Umfang mußten mehrfach korrigiert werden“, so Luhmann (1997:11). So wurde aus dem geplanten Einleitungskapitel ein Werk aus 675 Seiten. *Soziale Systeme* erschien erstmals 1984 und danach in zahlreichen Auflagen. Luhmann (1997:11) bemerkte im Nachgang: „Im Kern ging es darum, das Konzept der selbstreferentiellen Operationsweise auf die Theorie sozialer Systeme zu übertragen“.

Sein Hauptwerk *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (1997) erschien ein Jahr vor seinem Tod nach fast 30-jähriger Forschungsarbeit und ist der Versuch, die Gesellschaft mithilfe von grundlegenden Konzepten zur Kommunikation, zur Autopoiesis und zur System- / Umweltdifferenz zusammenhängend zu erklären. Das Werk erschien in zwei Bänden und umfasst insgesamt 1164 Seiten und fünf Kapitel, die im Folgenden skizziert werden.

Das erste Kapitel beschäftigt sich auf 175 Seiten mit der Gesellschaft als soziales System. Dafür nimmt Luhmann die Rolle des Beobachters ein, stellt traditionelle Ansätze in Frage und schlägt stattdessen eine „Unterbrechung des unmittelbaren Kontinuums von Realität und Kenntnis“ (:37) vor. Die Abstraktion ist ein von Luhmann gewähltes Mittel, das zu neuen Begriffsinterpretationen führt. Luhmann (:42) versucht dadurch „mehr heterogene Sachverhalte mit denselben Begriffen zu interpretieren“. Seine Systemtheorie setzt sich aus Korrelationen zusammen. Dabei versucht er „theoriebautechnisch so transparent wie möglich zu verfahren“ (:43). Der Theorieaufbau beginnt mit systemtheoretischen Grundannahmen und betont das Konzept der System- Umweltdifferenz (vgl. :60-78).

Kapitel zwei geht von Kommunikation aus. Auf 222 Seiten stellt Luhmann (vgl. :13) die Frage, wie sich ein soziales System verhält bzw. sich reproduziert. Die Antwort lautet: Durch Kommunikation. Diese besteht nach Luhmann (vgl. :190) aus der Information, der Mitteilung und dem Verstehen. Davon ausgehend betrachtet Luhmann z. B. auch den Sinn der Sprache (vgl. :205-

230), den Buchdruck (vgl. :291-202) und die elektronischen Medien (vgl. :302-311). Dabei weist er immer wieder auf die existenzielle Bedeutung hin: Jedes System besteht aus Kommunikation (vgl. :412f).

Das dritte Kapitel vertritt einen evolutionstheoretischen Ansatz. Denn „Gesellschaft ist das Resultat von Evolution“, so Luhmann (:413). Demnach passen sich Systeme fortlaufend an. Die Autopoiesis ist dafür ein grundlegendes Merkmal: Soziale Systeme sind autonom und erhalten sich, indem sie selbstbestimmt agieren und sich gemäß ihrer eigenen Dynamik entwickeln. Solche Systeme treffen ihre eigenen Entscheidungen und sind von außen nicht steuerbar. Die evolutionäre Entwicklung hat darüber hinaus auch Auswirkungen auf die Umwelt. Luhmann (:433) geht von einem „Multiplikationseffekt“ aus, der „eine Mehrzahl von Wirkungsreihen in Gang“ (:433) setzt. Auf diese Weise entstehen Wechselwirkungen, weil jedes System zu der Umwelt von anderen Systemen zählt und damit die Dynamik (vgl. :434) und Komplexität (vgl. :569) der Umwelt anderer Systeme erhöht. Dementsprechend stellt Luhmann (:594) fest: „Evolution ist und bleibt unvorhersehbar“. Nach den ersten drei Kapiteln des ersten Bandes, werden nun die letzten beiden Kapitel des zweiten Bandes beleuchtet.

Kapitel vier handelt von der Differenzierung. Von Seite 595 bis Seite 865 geht Luhmann darauf ein und stellt unterschiedliche Systemtypen dar. Soziale Systeme können neben der Gesellschaft an sich auch Interaktionen (vgl. :812-826), Organisationen (vgl. :826-847) und Protestbewegungen (vgl. :847-865) sein.

Das fünfte und abschließende Kapitel führt zum Thema der Reflexion. Dafür beschreibt Luhmann zunächst verschiedene Zugänge, von der Semantik Alteuropas (vgl. :893-958) bis zur Postmoderne (vgl. :1143-1149). Anschließend beginnt er mit der Reflexion der Systemtheorie und betont dabei die konstruktivistische Veranlagung seiner modernen bzw. postmodernen Gesellschaftstheorie (vgl. :1148f).

Andere Werke beschränkten sich auf bestimmte Themen oder Gesellschaftsbereiche, wie z. B. *Die Wirtschaft der Gesellschaft* (1988), *Die Wissenschaft der Gesellschaft* (1990) und *Das Recht der Gesellschaft* (1993). Postum erschienen weitere Werke, wie z. B. *Die Politik der Gesellschaft* (2000), *Die Religion der Gesellschaft* (2000) und *Das Erziehungssystem der Gesellschaft* (2002)

Ein weiteres und unter besonderen Umständen entstandenes Werk ist *Einführung in die Theorie der Gesellschaft* (2005). Es entstand durch die Transkription von Luhmanns letzter Vorlesung im Wintersemester 1991/92 an der Universität Bielefeld, wurde von Baecker herausgegeben und differenziert auf 336 Seiten zwischen den Funktionen einer modernen Gesellschaft gegenüber älteren Gesellschaftsformen.

Luhmanns Werke werden national und international berücksichtigt (vgl. Rosa u. a. 2017:175). Darauf deuten die zahlreichen Übersetzungen seiner Publikationen hin, die z. B. ins Englische, Spanische, Französische, Chinesische, Italienische, Japanische, Portugiesische, Russische, Serbokratische und Slovenische übersetzt wurden (vgl. Horster 2005:193). In seiner jahrzehntelangen Forschungsarbeit nutzte Luhmann ein Netzwerk an Informationen und legte dafür einen sog. Zettelkasten an, der zahlreiche Notizen, Quellenangaben und Querverweise enthielt und zu einer Vielzahl an Publikationen beitrug (vgl. :44). Das Gesamtwerk Luhmanns ist „von einer einschüchternden Monumentalität“, so Berghaus (2011:14). Die folgende Tabelle stellt eine exemplarische Auswahl an Titeln dar, nennt das Erscheinungsjahr, den Umfang und den dazugehörigen Verlag.

Erstveröffentlichung	Titel	Umfang in Seiten	Verlag
1964	<i>Funktionen und Folgen formaler Organisationen</i>	427	Berlin: Duncker & Humblot
1970	<i>Soziologische Aufklärung.</i>	268	Opladen: Westdeutscher Verlag
1971	<i>Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?</i>	404 mit Jürgen Habermas	Frankfurt: Suhrkamp
1972	<i>Rechtssoziologie.</i>	381	Reinbek: Rowohlt
1978	<i>Organisation und Entscheidung</i>	80	Opladen: Westdeutscher Verlag
1980	<i>Gesellschaftsstruktur und Semantik.</i>	318	Frankfurt: Suhrkamp
1982	<i>Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität.</i>	230	Frankfurt: Suhrkamp
1984	<i>Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie.</i>	675	Frankfurt: Suhrkamp
1988	<i>Die Wirtschaft der Gesellschaft.</i>	356	Frankfurt: Suhrkamp
1990	<i>Die Wissenschaft der Gesellschaft.</i>	732	Frankfurt: Suhrkamp
1993	<i>Das Recht der Gesellschaft.</i>	597	Frankfurt: Suhrkamp

1995	<i>Die Kunst der Gesellschaft.</i>	519	Frankfurt: Suhrkamp
1995	<i>Die Realität der Massenmedien.</i>	73	Opladen: Westdeutscher Verlag
1997	<i>Die Gesellschaft der Gesellschaft.</i>	1164	Frankfurt: Suhrkamp
2005	<i>Einführung in die Gesellschaft</i>	336	Heidelberg: Carl-Auer

Tab. 3: Bibliografie in Anlehnung an Horster (vgl. 2005:201f) & Gensicke (vgl. 2008:136)

Luhmann nutzt zentrale Begrifflichkeiten. Auf den ersten Blick wirkt die Systemtheorie Luhmanns komplex und unübersichtlich (vgl. Gensicke 2008:31). Bei genauerer Betrachtung wird aber deutlich, dass sich seine Ausführungen auf grundlegende Konzepte bzw. Schlüsselbegriffe beziehen. Ohne die Schlüsselbegriffe System, Kommunikation, Autopoiesis und System- / Umweltdifferenz wäre Luhmanns Systemtheorie undenkbar. Im Folgenden werden die zur Untersuchung verwendeten Schlüsselbegriffe betrachtet.

Luhmann geht von sozialen Systemen aus. Ein System (griech. *syn* = zusammensetzen; *histein* = stellen / setzen) meint im Allgemeinen eine „zusammengesetzte Einheit“ (Simon 2019:16). Luhmann (vgl. 2021:15f) spricht in diesem Zusammenhang auch von der Einheit des Ganzen. Vor diesem Hintergrund werden z. B. auch technische Geräte oder biologische Organismen als System verstanden. Luhmann geht aber von sozialen Systemen aus, d. h. „jeder soziale Kontakt wird als System begriffen bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit der Berücksichtigung aller möglichen Kontakte“ (:33). Soziale Kontakte setzen Beziehungen voraus und können als Gesellschaft, Organisation und Interaktion existieren (vgl. :16). Dabei geht es grundsätzlich um das ganze System. Einzelnen Menschen sind deshalb nur indirekt beteiligt. Luhmann (2005:85f) argumentiert: „Es sind fünf Milliarden Individuen, und jedes soll auf seine Weise berücksichtigt werden: Wie soll das gehen? Das ist utopisch oder auch paradox“. In der Systemtheorie Luhmanns (vgl. 1997:744) wird der Mensch deshalb der Systemumwelt zugeordnet. Diese Überlegung ist „der wohl am meisten umstrittene Befund Luhmanns“, so Horster (2005:21).

Soziale Systeme kommunizieren. Luhmann (1997:11) geht davon aus, dass die Gesellschaft durch Kommunikation existiert. Kommunikation ist für Luhmann (2021:192) „der basale Prozeß sozialer Systeme, der die Elemente produziert, aus denen diese Systeme bestehen“. Nach Luhmann (vgl. :203) enthält Kommunikation immer eine Information, die Mitteilung und das Verstehen: Der Sender wählt eine Information und die Mitteilung, die der Empfänger versteht. Üblicherweise wird der Sender als der aktivere Part dargestellt. Für Luhmann ist aber das Verstehen des Empfängers entscheidend, der darüber entscheidet, in welcher Form sich die Kommunikation fortsetzt. Dadurch

wird die ursprüngliche Dominanz des Senders aufgelöst (vgl. Berghaus 2011:89). Kommunikation hat einen selbstreferentiellen Zweck, d. h. nach Luhmann (vgl. 2021:198) erhalten sich soziale Systeme durch Kommunikation. Wird die Kommunikation eingestellt, „hört das soziale System auf zu existieren“ (Berghaus 2011:98). Entscheidend ist die fortlaufende Kommunikation, d. h. „immer, wenn Kommunikation stattfindet, handelt es sich um ein soziales System“ (Berghaus 2011:63). Dabei setzt Kommunikation aber keinen Konsens voraus. Wäre dies zwingend notwendig, so wäre jede Kommunikation schlagartig beendet, wenn der Konsens erreicht wäre. Vielmehr entsteht Kommunikation durch die Aufmerksamkeit des Empfängers, das Verstehen und die darauffolgende Reaktion. In diesem Zusammenhang spricht Luhmann (vgl. 2021:197) auch von der Codierung. Kommunikation ist erfolgreich, wenn sie durch Anschlusskommunikationen fortgesetzt wird (vgl. :90-92).

Soziale Systeme sind autopoietisch. Autopoiesis ist die Fähigkeit eines Systems, sich selbst zu erzeugen und zu erhalten. Luhmann (vgl. 2005:56) greift das aus der Biologie stammende Konzept der Autopoiesis (griech. *auto* = selbst; *poiesis* = erschaffen) auf. Das Prinzip der Autopoiesis geht im Allgemeinen davon aus: „Nur Leben produziert Leben, nur Denken Denken und nur Kommunikation Kommunikation“, so Berghaus (2011:56). Luhmann nutzt das Konzept, um zu beschreiben, wie sich soziale Systeme eigenständig durch Kommunikation erzeugen und reproduzieren. Demnach lassen sich soziale Systeme nicht durch äußere Einflüsse definieren oder steuern, sondern organisieren sich selbstständig und operieren insbesondere durch interne Kommunikation. Soziale Systeme erhalten, regulieren und kontrollieren sich selbst (vgl. Luhmann 2021:25). Sie sind „selbstreferentiell-geschlossene Systeme“ (Luhmann 2005:63), d. h. sie beobachten und bewerten ihre Umwelt aus der eigenen Perspektive und treffen selbstständig Entscheidungen. Damit ist aber keine Verschlossenheit gegenüber dem Einfluss des Kontextes gemeint, sondern die Selektion bestimmter Informationen (vgl. Luhmann 2021:62-64). Auf diese Weise können soziale Systeme selbstwirksam agieren, die eigene Identität wahren und Komplexität bewältigen. Nach Luhmann kommunizieren sie dafür fortlaufend und beziehen sich auf sich selbst, entscheiden nach den eigenen Regeln, nehmen selektiv wahr und operieren gemäß der eigenen Logik.

Soziale Systeme existieren durch die System- / Umweltdifferenz. Für Luhmann (vgl. 1997:609) setzt der Systembegriff voraus, dass die Systemgrenze definierbar ist. Diese Grenze existiert gegenüber der Umwelt des jeweiligen Systems. Denn „alles, was nicht System ist, ist vom System aus gesehen Umwelt“, so Luhmann (2005:51). Ohne eine Grenze gäbe es das System nicht. Es würde sich auflösen (vgl. Luhmann 2017:64). Entscheidend ist also die Unterscheidbarkeit: „In

diesem Sinne ist Grenzerhaltung (boundary maintenance) Systemerhaltung“, so Luhmann (2005:35). Jedes System positioniert sich also gegenüber der eigenen Umwelt und wird dadurch sichtbar. Aus der Sicht des Systems wirkt die Umwelt immer größer und fremdartiger (vgl. Berghaus 2011:42). Soziale Systeme reduzieren also Komplexität. Sie vereinfachen, um produktiv zu bleiben (vgl. Luhmann 2021:37-40). Jedes System folgt dabei der inneren Logik und versteht sich gegenüber der Umwelt als weniger komplex (vgl. :51).

Die Schlüsselbegriffe System, Kommunikation, Autopoiesis und System- / Umweltdifferenz beschreiben grundlegende Konzepte aus Luhmanns Systemtheorie. Die anschließende Untersuchung orientiert sich an den beschriebenen Schlüsselbegriffen und versteht soziale Systeme als ein Ganzes, das fortlaufend kommuniziert, sich autopoietisch entwickelt und gegenüber der eigenen Umwelt abgrenzt. Darüber hinaus existieren weitere Begriffe: Die Systemtheorie wirkt wie ein „Begriffsapparat von enormer Komplexität“ (Gensicke 2008:30). Im Folgenden werden die definierten Schlüsselbegriffe auf die interkulturelle Gemeinde als soziales System (vgl. 4.3), die Integration als Systemfunktion (vgl. 4.4) und Leitung aus systemtheoretischer Sicht (vgl. 4.5) übertragen.

4.3 Die interkulturelle Gemeinde als System

Im Folgenden wird die Gemeinde aus der Sicht Luhmanns skizziert, bevor die Schlüsselbegriffe aus Luhmanns Systemtheorie auf die interkulturelle Gemeinde übertragen werden. Organisationen versteht Luhmann als soziale Systeme, die zielorientiert handeln (vgl. Luhmann 1964:35-50), eigenständige Entscheidungen treffen (vgl. :51-70), intern kommunizieren (vgl. :71-90) und möglichst effizient sind (vgl. :91-110). Luhmann (2011:9) betont die Autopoiesis und stellt fest: „Offenbar sind Organisationen nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben“. Sommerfeld (vgl. 2016:312-314) spricht in diesem Zusammenhang von der Gemeinde als ein lebendiges System, das nicht kontrolliert werden kann, sich fortlaufend verändert, die eigenen Ressourcen nutzt, interagiert und immer wieder neue Ideen entwickelt.

Auch von der PT wurde Luhmanns Systemtheorie aufgegriffen und diskutiert. Die Ergebnisse fassen Hauschildt und Pohl-Patalong (vgl. 2018:135ff) wie folgt zusammen: Gemeinden lassen sich nicht kausal erklären. Statt dem Prinzip Ursache und Wirkung, ist vor allem nach den Wechselwirkungen zu fragen, die das Gemeindeleben beeinflussen. Gemeinden unterscheiden sich von ihrer Umwelt. Diese Grenze wird durch die Mitgliedschaft definiert. Gemeinden existieren durch Kommunikation und werden von Kommunikationsregeln beeinflusst.

Eine Gemeinde ist also ein soziales, dynamisches und unberechenbares System. Als dieses besteht sie aus sozialen Beziehungen. Durch das Konzept der Mitgliedschaft identifizieren sich die Mitglieder mit der Gemeinde und prägen die internen Kommunikationsregeln. Kommunikation ermöglicht den Austausch von Informationen, vermittelt Werte und schafft soziale Bindungen. Entscheidend ist also, wie die Mitglieder miteinander kommunizieren und sich dies auf die sozialen Beziehungen in der Gemeinde auswirkt.

Nachdem die Gemeinde als soziales System skizziert wurde, werden die Schlüsselbegriffe System, Kommunikation, Autopoiesis und System- / Umweltdifferenz (vgl. 4.2) auf eine interkulturelle Gemeinde angewendet.

Interkulturelle Gemeinden existieren als soziales System und verstehen sich als Einheit in Vielfalt. Um die interkulturelle Gemeinde als ein soziales System zu verstehen, muss die Frage nach der Einheit gestellt werden. Dabei können sie sich aber nicht auf die Tradition einer Kultur berufen, sondern müssen von unterschiedlichen Kulturen ausgehen. Umso entscheidender ist der gemeinsame Glaube an Christus, der Grenzen überwindet, unterschiedliche Kulturen miteinander verbindet und Einheit bewirkt.

Interkulturelle Gemeinden kommunizieren. Sie müssen dafür unterschiedliche Sprachen berücksichtigen, sodass sich die Frage ergibt, wie sich unterschiedliche Kulturen verbal und nonverbal verstehen können. Für die verbale Kommunikation können z. B. Übersetzungsangebote und interaktive Gottesdienste hilfreich sein, während die Rahmenbedingungen der nonverbalen Kommunikation z. B. durch die Mitgliedschaft und ein interkulturelles Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis begünstigt werden können.

Interkulturelle Gemeinden entwickeln sich autopoietisch. Sie erzeugen und reproduzieren sich selbst, indem sie ihre Umwelt aus der eigenen Sicht wahrnehmen, bewerten und eigenständige Entscheidungen treffen, die ihrer Entwicklung entsprechen. In diesem Sinne fungiert die interkulturelle Gemeinde als ein soziales System, ist selbstständig und nutzt die Ressourcen unterschiedlicher Kulturen. Leitung ist aus dieser Sicht ein Prozess, der die Entwicklung der gesamten Gemeinde darstellt und sich an der Dynamik und Identität der interkulturellen Gemeinde orientiert. Dementsprechend interagiert das interkulturelle Leitungsteam, nutzt die Eigendynamik der Gemeinde, beobachtet das interkulturelle Entwicklungspotenzial, interpretiert Tendenzen und analysiert den aktuellen Bedarf.

Interkulturelle Gemeinden positionieren sich gegenüber ihrer Umwelt. Entsprechend der System- / Umweltdifferenz unterscheiden sie sich gegenüber ihrem multikulturellen Kontext und können

dadurch ein Zeichen der interkulturellen Versöhnung sein. In Anbetracht des multikulturellen Kontextes verkörpern interkulturelle Gemeinden Hoffnung, laden zu kulturübergreifenden Beziehungen ein und reduzieren die Komplexität des multikulturellen Kontextes. Daraus werden die folgenden Konsequenzen abgeleitet:

Interkulturelle Gemeinden sind soziale Systeme und bestehen aus kulturübergreifenden Beziehungen. Dementsprechend müssen unterschiedliche Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt und Grenzen überwunden werden, um die Einheit in Vielfalt zu wahren. Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen kann aber auch zu neuen Auseinandersetzungen und unvorhersehbaren Ergebnissen führen. Vor diesem Hintergrund sind interkulturelle Gemeinden dynamische und komplexe Systeme. Interkulturelle Gemeinden kommunizieren kulturübergreifend. Für das fortlaufende Verstehen der unterschiedlichen Kulturen werden entsprechende Rahmenbedingungen auf der verbalen und nonverbalen Ebene benötigt. Sie entwickeln sich autopoietisch und agieren unter Berücksichtigung aller Kulturen, nutzen die vorhandenen Ressourcen und sind selbstständig. Die Leitenden analysieren dafür das Potenzial und berücksichtigen die gegenwärtige Entwicklungsphase. Interkulturelle Gemeinden unterscheiden sich von ihrem multikulturellen Umfeld und positionieren sich durch ihr interkulturelles Angebot. Interkulturelle Gemeinden können also dazu beitragen, die Komplexität des multikulturellen Umfeldes zu überwinden. Auf diese Weise werden interkulturelle Gemeinden gesellschaftlich relevant und können zur interkulturellen Versöhnung beitragen.

Aus dieser Sicht sind interkulturelle Gemeinden soziale Systeme, die kulturübergreifend kommunizieren, sich selbstständig entwickeln und sich gegenüber ihrem multikulturellen Kontext unterscheiden.

4.4 Integration als Systemfunktion

Nachdem die interkulturelle Gemeinde als ein soziales System verstanden wurde, soll Integration als eine Systemfunktion betrachtet werden, indem soziale Systeme kommunizieren und selektieren, Identifikation anbieten und sich anpassen. Anschließend wird das Problem der Integration im interkulturellen Gemeindebau (vgl. 1.5) aufgegriffen und aus Luhmanns Sicht untersucht. Dafür können interkulturelle Kommunikationsregeln, ein Mitgliedschaftskonzept, ein interkulturelles Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis wertvolle Hilfsmittel sein.

Interkulturelle Gemeinden repräsentieren Vielfalt, nehmen unterschiedliche Kulturen auf und überwinden soziale, kulturelle und theologische Grenzen. Damit ein inklusives und respektvolles Miteinander entstehen kann, sind sowohl die Mitglieder der Gemeinde als auch die zu

integrierenden Kulturen gefragt. Auf diese Weise soll der Integrationsprozess zur Entwicklung der interkulturellen Gemeinde beitragen. Darüber hinaus kann sich die Integration auf den Kontext auswirken, wenn interkulturelle Gemeinden zu einem Ort des Friedens und der Versöhnung werden. Sie können Hoffnung vermitteln, wenn sich Menschen aus unterschiedlichen Kulturhintergründen wertschätzend begegnen und voneinander lernen. Integration kann aber auch problembehaftet sein und die Entwicklung der interkulturellen Gemeinde beeinflussen.

Aus systemtheoretischer Sicht ist Integration eine Systemfunktion. Das System bewältigt die Komplexität des multikulturellen Kontextes. Integration ist also eine Schutzfunktion, damit das System trotz Veränderungen stabil und funktionsfähig bleibt. Dabei ist das System aber nicht passiv. Es entscheidet selbst. Komplexität führt zum „Selektionszwang“, so Luhmann (2021:47).

Die Frage nach der Integration ist aus systemtheoretischer Sicht eine Frage der Kommunikation: Wer zu einem System gehören will, muss die Sprache des Systems sprechen. Die sozialen Regeln des Systems gelten dabei als unverhandelbar und setzen eine Anpassung der neuen Mitglieder voraus. Deshalb selektieren Systeme, um potenzielle Mitglieder zu erkennen und gezielt auszuwählen. Sollen neue Mitglieder integriert werden, lernen diese zunächst die sozialen Regeln des Systems kennen. Neben den daraus resultierenden Pflichten ermöglicht die Mitgliedschaft aber auch Rechte und bietet den Mitgliedern Möglichkeiten der Mitgestaltung. Dadurch soll sich die Integrations- und Identifikationsbereitschaft der Mitglieder erhöhen (vgl. Simon 2019:98-100). Mitgliedschaft definiert also Zugehörigkeit und formuliert Erwartungen und Möglichkeiten, ermöglicht Individuen den Zugang zum Kommunikationsprozess des sozialen Systems und verleiht Anerkennung.

Seitens der Mitglieder werden die vorhandenen Kommunikationsregeln i. d. R. nicht hinterfragt: Die sozialen Regeln gelten als selbstverständliche Voraussetzung des jeweiligen Systems, die sich kaum verändern. Dagegen wird auf der Sachebene deutlich stärker diskutiert. Auf dieser Ebene agieren die Mitglieder weniger emotional, sodass sich die Bereitschaft für Kompromisse erhöht. Je stärker ein System also auf der Sachebene kommuniziert, desto größer ist die Bereitschaft zur Anpassung und Integration. Im umgekehrten Fall bietet die emotionale Ebene mehr Verbindlichkeit und Identifikation: Während diese Ebene für Stabilität und Sicherheit sorgt, kann die Umsetzung der Programme diskutiert werden (vgl. :100f).

Integration ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Nach Luhmann (2000:99) ist Integration „die wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen“. Demnach müssen sich neue Mitglieder anpassen und die sozialen Regeln erlernen. Durch die Umsetzung der sozialen Regeln, Partizipation und Identifikation entsteht eine Grenze zwischen Mitgliedern und Nicht-

Mitgliedern. Innerhalb des sozialen Systems übernehmen Mitglieder bestimmte Positionen und Aufgaben, die dem sozialen System dienen.

Mitglieder nehmen also eine bestimmte Rolle ein, die zwischen Person und Mitglied unterscheidet: Während die Person individuell entscheidet, nehmen Mitglieder eine bestimmte Rolle ein und verzichten damit auf einen Teil ihrer persönlichen Freiheiten. Eine Mitgliedschaft ist also an bestimmte Vereinbarungen gebunden. Dadurch entsteht ein Handlungsrahmen, in dem sich Mitglieder bewegen und neue Beziehungen knüpfen können, die in ihrem Umfeld als private Person eher unwahrscheinlich wären (vgl. Simon 2019:44-46). Das soziale System hingegen selektiert und schafft den notwendigen Rahmen, in dem die spezifischen Regeln erlernt werden können. Die folgende Tabelle unterscheidet zwischen dem System, das Integration anbietet und den potenziellen Mitgliedern, die sich um Integration bewerben.

Das System	Potenzielle Mitglieder
unterscheidet zwischen intern und extern	können das System zunächst nur von außen wahrnehmen
formuliert die Regeln des sozialen Miteinanders	müssen sich den sozialen Regeln des Systems anpassen
entscheiden über die Zugehörigkeit der Mitglieder	bewerben sich um ihre Mitgliedschaft
bietet Möglichkeiten, um die Regeln des sozialen Miteinanders zu lernen	erlernen die Regeln des Systems
unterscheidet zwischen der Organisationskultur und der Sachebene	können Veränderungen auf der Sachebene anregen

Tab. 4: Das System und potenzielle Mitglieder

Nachdem die Integration als Systemfunktion verstanden wurde, werden vier Schwerpunkte des Integrationsprozesses untersucht, die sich aus Luhmanns Systemtheorie ergeben: Kommunikation (1), Selektion (2), Identifikation (3) und Anpassung (4).

Erstens kommuniziert das System. Kommunikation ist grundlegend für die Aufrechterhaltung von sozialen Systemen. Unterschiedliche Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen können die Kommunikation erschweren. Entscheidend ist der Empfänger (vgl. Luhmann 2021:198). Denn „wer eine Kommunikation für aussichtslos hält, unterläßt sie“, so Luhmann (:218). Kommunikation setzt aber keinen Konsens voraus. Entscheidend ist, dass sich Kommunikation fortsetzt. Deshalb bedeutet

Integration das Erlernen gemeinsamer Kommunikationsregeln. Die folgende Tabelle unterscheidet zwischen verbalen und nonverbalen Kommunikationsregeln. Die exemplarischen Leitfragen machen deutlich, dass sowohl das System als auch die zu integrierenden Mitglieder an dem Prozess beteiligt sind.

Verbale Kommunikationsregeln	Nonverbale Kommunikationsregeln
Wann wird kommuniziert?	Welche Werte verkörpert das System?
Worüber wird kommuniziert?	Womit identifiziert sich das System?
Wie ist Kommunikation organisiert?	Welche Umgangsformen werden favorisiert?
Wer kommuniziert mit wem?	Was ist die Vision des Systems?
Wie werden sprachliche Hürden überwunden?	Welchem Leitbild folgt das System?

Tab. 5: Verbale Kommunikation (vgl. Seliger 2018:176f) und nonverbale Kommunikation

Für die gezielte Integration muss das System konkrete Antworten formulieren, sodass die verbalen und nonverbalen Kommunikationsregeln von den neuen Mitgliedern erlernt werden können. Die Formulierung von solchen Regeln kann zur Kommunikationsfähigkeit beitragen und die Beziehungsaufbau zwischen den bestehenden und den neuen Mitgliedern begünstigen. Solche Regeln bieten sich als Orientierungshilfe an und können Mitglieder dazu animieren, mehr oder zielführender miteinander zu kommunizieren. Darüber hinaus können klare Kommunikationsregeln für mehr Zuverlässigkeit sorgen, um Missverständnisse vorzubeugen bzw. zu reduzieren.

Zweitens selektiert das System. Jedes System unterscheidet sich von ihrer Umwelt und nutzt „Grenzen zur Regulierung dieser Differenz“ (Luhmann 2021:35). Deshalb wählt das System aus und bewertet potenzielle Mitglieder z. B. hinsichtlich der Kommunikationsregeln: Neue Mitglieder müssen die Sprache des Systems verstehen und akzeptieren. Dafür notwendig ist eine Vereinbarung. Im Folgenden wird diese als Mitgliedschaft beschrieben. Während ein Arbeitsverhältnis klassischerweise auf einem Arbeitsvertrag beruht, werden die Vereinbarungen innerhalb des Gemeindegkontextes als Mitgliedschaft dokumentiert. In jedem Fall definiert die Mitgliedschaft einen verbindlichen Rahmen der Rechte und Pflichten und wird i. d. R. formell unterzeichnet. Dadurch entsteht die Möglichkeit, einen Rahmen festzulegen, der die wichtigsten Voraussetzungen zur Integration beschreibt. Während sich die Strukturen eines Systems verändern können, bietet die Mitgliedschaft einen grundsätzlichen Rahmen. Neben den rechtlichen Vorschriften sollten dafür die Voraussetzungen, Aufgaben, Möglichkeiten und Pflichten definiert werden, die sowohl für das System als auch für die Mitglieder gelten. Nach der Unterzeichnung gilt die Mitgliedschaft als

verbindliche Vereinbarung. Die Mitgliedschaft trägt zur Selektion bei und begünstigt die kriteriengeleitete Auswahl der Mitglieder. Darüber hinaus erhält das Mitglied einen entsprechenden Rahmen, um sich aktiv zu integrieren.

Drittens bietet das System Identifikation. Die spezifische Kultur des Systems spielt eine entscheidende Rolle für die Identität und Bindung ihrer Mitglieder. Deshalb stellt sich die Frage nach den besonderen Merkmalen des Systems gegenüber ihrem Kontext. Ein Leitbild vermittelt das Selbstverständnis des Systems und dient der Orientierungshilfe. Dafür muss sich das System selbst beschreiben und z. B. die Absicht, Werte und Besonderheiten definieren. Diese Rahmenbedingungen verändern sich selten und schaffen dadurch die für die Integration notwendige Sicherheit. Das Leitbild trägt zur Identifikation mit dem System bei. Es spiegelt das Selbstverständnis des Systems wider und deutet damit auf die Voraussetzungen der Integration hin.

Viertens entsteht Integration durch Anpassung. Durch die Beobachtung des Systems können Ressourcen erkannt werden und Handlungsoptionen entstehen, um den Integrationsprozess zu verbessern. Dafür wird die Umsetzung der Kommunikationsregeln, der Rechte und Pflichten der Mitgliedschaft und das Leitbild analysiert. Entsprechend der Auswertung werden dann die Maßnahmen festgelegt. Im Sinne einer solchen Anpassung wird auch von der Prozesssteuerung gesprochen. Die Prozesssteuerung beobachtet das System und passt sich unterschiedlichen Situationen an. Da Integration zu Veränderungen führt, muss sich das System anpassen.

Die verbalen und nonverbalen Kommunikationsregeln, das Konzept der Mitgliedschaft, ein Leitbild und die Prozesssteuerung können als betriebswissenschaftliche Methoden zur Integration beitragen und auf den systemtheoretischen Grundlagen aufbauen, weil soziale Systeme kommunizieren und selektieren, Identifikation anbieten und sich anpassen.

Als nächstes wird das Problem der Integration im interkulturellen Gemeindebau aus der Sicht Luhmanns untersucht. Interkulturelle Gemeinden müssen dabei mit den Ängsten der Deutschen, den strukturellen Anpassungsschwierigkeiten der MigrantInnen und der Vielfalt interkultureller Auseinandersetzungen rechnen. (vgl. 1.5)

Aus dieser Sicht ist Integration eine Funktion des sozialen Systems. Das Problem der Integration kann also nicht einem bestimmten Bereich zugeordnet werden, sondern betrifft die interkulturelle Gemeinde als Ganzes. Dabei reagieren interkulturelle Gemeinden mit grundsätzlicher Ablehnung, wenn sie durch die Aufnahme neuer MigrantInnen überfordert werden. In diesem Fall ist Ablehnung eine Schutzfunktion, um komplexe Überforderungen vorzubeugen. Solange die Mitglieder der interkulturellen Gemeinde befürchten müssen, dass die zu erwartende Komplexität höher als die des Kontextes ist, bleibt die Bereitschaft zur Integration der potenziellen Mitglieder gering. Denn nach

Luhmann (vgl. 2021:44) vereinfachen soziale Systeme die Komplexität des Kontextes. Droht das Komplexitätsverhältnis zu kippen, wehrt sich das System dagegen (vgl. :50). Aus dieser Sicht setzt Integration einen Vorteil für interkulturelle Gemeinden voraus. Der Nutzen zur Integration unterschiedlicher Kulturen sollte sich also in den Kommunikationsregeln, der Mitgliedschaft, dem Leitbild und der Prozesssteuerung solcher Gemeinden bemerkbar machen. Dann können Ziele erreicht, Abläufe verbessert, die vorhandenen Ressourcen genutzt und Probleme gelöst werden. Für die geeigneten Rahmenbedingungen werden im Folgenden betriebswissenschaftliche Methoden berücksichtigt, aus denen Kommunikationsregeln, das Konzept der Mitgliedschaft, das Leitbild und die Prozesssteuerung hervorgehen und im Rahmen des interkulturellen Gemeindebaus reflektiert werden.

Interkulturelle Kommunikationsregeln sind grundlegend für die Aufrechterhaltung interkultureller Beziehungen und können z. B. durch interaktive Gottesdienste, kulturell relevante Themen, Übersetzungen und interkulturelle Teams begünstigt werden. In den kulturübergreifenden Begegnungen können Kommunikationsregeln zu einem toleranten, respektvollen und gleichberechtigten Umgang beitragen. Neben der verbalen Kommunikation begegnen sich Kulturen auch nonverbal. Das gilt insbesondere dann, wenn nicht über die gemeinsame Sprache oder mithilfe von Übersetzungshilfen kommuniziert werden kann. Daher müssen die Kommunikationsregeln auch auf der nonverbalen Ebene umsetzbar sein, z. B. durch Gestiken, die Toleranz, Respekt und Gleichberechtigung gegenüber anderen Kulturen ausdrücken.

Das Konzept der Mitgliedschaft betont die Gleichberechtigung zwischen den Einheimischen und den MigrantInnen. Wenn Einheimischen und MigrantInnen eine gleichwertige Rolle erhalten, können gleichberechtigte Beziehungen entstehen. Die spürbare Unterscheidung zwischen dem Status eines Mitglieds gegenüber dem Status eines Nichtmitglieds kann zur Identifikation beitragen und die Integration in interkulturellen Gemeinden fördern. Dafür erhalten alle Mitglieder einen verbindlichen Rahmen und können durch die gleichen Rechte und Pflichten aktiv am Gemeindeleben teilnehmen.

Ein interkulturelles Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis kann der Vermittlung interkultureller Werte und Ziele dienen und zur Orientierung beitragen, sodass unterschiedliche Kulturen zu einer Einheit in Vielfalt werden. Während monokulturelle Gemeinden von den Gewohnheiten einer Kultur ausgehen können, müssen interkulturelle Gemeinden ein gemeinsames Leitbild erarbeiten, mit dem sich unterschiedliche Kulturen identifizieren können. Dieses Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis formuliert das theologische Selbstverständnis einer interkulturellen Gemeinde

als Einheit in Vielfalt und kann zur Integration beitragen. Der gemeinsame Glauben an Christus kann Grenzen überwinden und zur Versöhnung beitragen (vgl. 2.2).

Mithilfe der Prozesssteuerung können die durch Integration zu erwartenden Veränderungen einer interkulturelle Gemeinden berücksichtigt werden. Denn der interkulturelle Anpassungsprozess führt zu abwechselnden Phasen der Veränderung und Stabilisierung. Wie oben angedeutet ist dafür das Verhältnis zwischen der interkulturellen Gemeinde und ihrem Kontext zu berücksichtigen. Um die Integration neuer Kulturen zu begünstigen, können z. B. diese drei Maßnahmen ergriffen werden: Zum einen können die Strukturen vereinfacht werden: Wenn sich interkulturelle Gemeinden stabilisieren, wächst die Bereitschaft MigrantInnen zu integrieren. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, die Außenperspektive zu ändern: Indem die Komplexität des Kontextes betont wird, verschiebt sich das Komplexitätsverhältnis. Dadurch können sich interkulturelle Gemeinden weniger komplex wahrnehmen, sodass sich die Bereitschaft zur Integration von MigrantInnen erhöht. Eine dritte Möglichkeit ist die Konditionierung: MigrantInnen bekommen einen nützlichen Wert zugesprochen, sodass sie nicht mehr als absolute Bedrohung wahrgenommen werden. Interkulturelle Gemeinden können das Potenzial betonen, das sich z. B. aus den unterschiedlichen Kulturperspektiven für die Gemeindeentwicklung ergibt. Dadurch können Veränderungen unter Berücksichtigung des dafür notwendigen Anpassungsprozesses als Chance begriffen werden.

Die oben genannten Möglichkeiten beschreiben beziehen sich auf die Anwendung der Systemtheorie Luhmanns unter Berücksichtigung des Integrationsproblem in interkulturellen Gemeinden. Besonders auffällig sind die Differenzierungen, wie z. B. Mitglied vs. Nichtmitglied und Systemkomplexität vs. Umweltkomplexität. Luhmanns Systemtheorie macht auf Differenzierungen aufmerksam. Davon kann der interkulturelle Gemeindebau profitieren: Die interkulturelle Gemeinde wird z. B. von Reimer (vgl. 2011:214) so dargestellt, dass sie sich ihrem Kontext anpasst. Aus systemtheoretischer Sicht ist aber die System- / Umweltdifferenz dafür verantwortlich, dass soziale Systeme von ihrem Kontext wahrgenommen werden können. Hier bedeutet Kontextrelevanz also Unterscheidung statt Anpassung. Erst durch die Unterscheidbarkeit der interkulturellen Gemeinde wird sie in ihrem multikulturellen Kontext sichtbar. Die Systemtheorie Luhmanns bietet also eine weitere Sicht. Sie unterscheiden sich von ihrem Kontext, indem sie für Interkulturalität statt Multikulturalität sorgen. In diesem Sinne positionieren sich interkulturelle Gemeinden gegenüber ihrem Kontext und werden dadurch gesellschaftlich relevant.

Abschließend soll festgehalten werden, dass Integration die interkulturelle Gemeinde als Ganzes betrifft und einen Mehrwert voraussetzt. Deshalb muss nach den zu erwartenden Auswirkungen

gefragt werden und ein Anpassungsprozess aus den drei Phasen der Veränderung, Anpassung und Stabilität berücksichtigt werden. Dabei kann die Analyse der Leitenden und Leitung im Sinne der Prozesssteuerung beitragen. Integration ist ein soziales Phänomen, setzt Identifikation voraus und wird durch kulturübergreifende Beziehungen begünstigt. Dementsprechend können interkulturelle Kommunikationsregeln, ein integratives Mitgliedschaftskonzept und ein interkulturelles Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis zur Integration beitragen, die sowohl von den Gemeindemitgliedern als auch von den zu integrierenden Kulturen ausgeht.

4.5 Leitung aus systemtheoretischer Sicht

Aus systemtheoretischer Sicht ist Leitung „ein zirkuläres Geschehen voller Wechselwirkungen und Rückkopplungen“, so Mahlmann (2011:11). Leitung muss also mit Unsicherheiten umgehen und wird von diversen Themen beeinflusst. Dabei kann die Organisationssoziologie zu einem tieferen Verständnis von Organisationen und deren Leitung führen.

Nach Seliger (vgl. 2018:49f) ist Leitung als Profession, Prozess und als Praxis zu betrachten. Zur Professionalität gehört die Rollenklarheit der Leitenden, geeignete Instrumente und das notwendige Wissen. Da Leitung auch als Entwicklungsprozess zu verstehen ist, sollten die Leitenden in ihrer Rolle wirksam, wachsam und wertschätzend bleiben. Letztlich bezieht sich Leitung auf die Praxis, in der die Leitenden ihre Organisation, andere Menschen und sich selbst führen müssen. Dabei berücksichtigt werden muss, dass es sich aus einer organisationssoziologischen Sicht um Organisationen als lebendige Systeme handelt. Leitende haben also einen indirekten Einfluss: Die Leitenden „entpersönlichen die Führung von Mitarbeitenden und Teams, indem sie auf Selbstorganisation, Enthierarchisierung und Lenkgrößen setzen“, so Mahlmann (2011:94). Dementsprechend müssen sie mit weniger Kontrolle und mehr Unsicherheiten in ihrem Handeln rechnen (vgl. :95). Leitende sollten wissen, dass sie nicht alleinverantwortlich sind und Fehler machen, von der Zusammenarbeit mit anderen abhängig sind und kontinuierlich dazulernen. Leitung aus einer systemtheoretischen Sicht fragt nach den Rahmenbedingungen, der Entwicklung, den Fortschritten und den Lerneffekten, die sich aus den Beobachtungen für die Organisation als Ganzes ergeben (vgl. :98).

Unter diesen Voraussetzungen orientiert sich Leitung vor allem an der Vision und Einheit der Organisation. Die Leitenden gehen dabei interaktiv, flexibel und reflektiert vor, sodass sich die Mitarbeitenden selbstwirksam weiterentwickeln können. Um die Vision zu vertreten, brauchen die Leitenden Überzeugungskraft. Leitung nach systemtheoretischen Gesichtspunkten verlangt außerdem ein Maß an intellektueller Neugier und kognitiver Lernbereitschaft für die

systemtheoretische Denkweise sowie die Bereitschaft zur Antizipation in komplexen Situationen.

Den Mitarbeitenden wird ein Rahmen geboten, in dem sie flexibel und selbstorganisiert agieren können (vgl. :107f). Andererseits wird dafür aber ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung verlangt. Letztlich sollen die Mitarbeitenden an den Prozessen der Organisation beteiligt werden, mitgestalten und aus Fehlern lernen. Für die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Leitenden und Mitarbeitenden ist Lernbereitschaft gefragt: „In einem solchen Umfeld fühlen sich Personen wohl, für die Lernen ein (Lebens-)Wert an sich ist; die intrinsisch motiviert sind und sich dafür begeistern können, fremde Wege einzuschlagen und an eigene Grenzen zu stoßen“, so Mahlmann (:99). Dagegen könnten Menschen mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis unter einem systemtheoretischen Leitungsansatz leiden und die Forderungen nach Neugier, Selbstwirksamkeit und Lernbereitschaft als Belastung empfinden (vgl. :99).

Im Folgenden werden die systemtheoretischen Schlüsselbegriffe System, Kommunikation, Autopoiesis und System- / Umweltdifferenz (vgl. 4.2) aufgegriffen, im Kontext von Leitung verstanden und weitere Voraussetzungen beleuchtet, bevor Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung einer interkulturellen Gemeinde angewendet wird.

Soziale Systeme werden als Ganzes verstanden. Dementsprechend agieren die Leitenden. Sie beeinflussen das System und werden selbst vom System beeinflusst. Leitung ist also ein wechselseitiges Geschehen. Deshalb orientieren sich die Leitenden am System und nehmen sich dabei selbst wahr. Sie beobachten und reflektieren, bevor Entscheidungen getroffen werden. Aus den Beobachtungen und der Selbstreflexion können neue Erkenntnisse und Handlungsoptionen entstehen.

Soziale Systeme kommunizieren. Kommunikation setzt Aufmerksamkeit voraus. Die Leitenden kommunizieren und nutzen Aufmerksamkeit, um bestimmte Themen oder Anliegen zu betonen. Die ihnen gewährte Aufmerksamkeit wird damit zu einem Leitungsinstrument. Dafür müssen aber unterschiedliche Eindrücke und Informationen selektiert und bewertet werden. Aus dieser Sicht besteht eine wesentliche Aufgabe der Leitenden darin, zu kommunizieren, Informationen auszuwerten, Prioritäten zu setzen und durch Aufmerksamkeit zu leiten (vgl. Simon 2019: 114-116).

Soziale Systeme entwickeln sich autopoietisch. Deshalb ist es unmöglich, ganze Systeme unmittelbar zu beeinflussen. Leitung bedeutet ein Umgang mit lebendigen Systemen (vgl. Seliger 2018:15). Diese entwickeln sich selbstbestimmt: „Sie sind eigensinnig, reagieren unerwartet, folgen ausschließlich ihrer eigenen Logik“ (:18). Aus dieser Sicht partizipieren die Leitenden und berücksichtigen die Selbstwirksamkeit des Systems. Sie schaffen bessere Rahmenbedingungen,

damit das System die eigenen Ziele erreichen kann (vgl. Mahlmann 2011:95-98).

Soziale Systeme definieren sich durch die System- / Umweltdifferenz. Sie analysieren den Kontext, um sich dementsprechend zu positionieren. Demnach beobachten die Leitenden sowohl das System als auch den Kontext, um die daraus resultierenden Unterscheidungsmerkmale zu betonen. Diese Merkmale prägen das Selbstverständnis und sind existenziell. Alle Entscheidungen sollten diesen Hintergrund berücksichtigen. Die Leitenden orientieren sich in ihren Entscheidungen an den Unterscheidungsmerkmalen und betonen die Bedeutung des Systems (vgl. Boos & Mitterer 2019:104). Aus dieser Sicht ist Leitung nicht ohne das soziale System zu denken, das kommuniziert, sich autopoietisch entwickelt und gegenüber der eigenen Umwelt positioniert.

Nachdem die Merkmale einer systemtheoretischen Leitung betrachtet wurden, soll nach den Voraussetzungen gefragt werden. Dabei kann sich praktisch jede Situation anders darstellen. Mit dem konstruktivistischen Ansatz Luhmanns können Leitende flexibel auf unterschiedliche Situationen reagieren. Damit reduziert sich der Anspruch nach der scheinbar einzig richtigen Lösung und entlastet die Leitenden. Denn aus der Sicht Luhmanns gilt: „Was richtig oder falsch ist, kann nur von Fall zu Fall und in einem bestimmten Kontext festgestellt werden“ (Boos & Mitterer 2019:118). Beobachtungen sind demnach subjektive Konstruktionen (vgl. Berghaus 2011:27).

Luhmanns Systemtheorie führt zu neuen Beobachtungen und Erkenntnissen. Die Leitenden interagieren und analysieren die Ressourcen, die Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Kontext, das Entwicklungspotenzial, die gegenwärtigen Beziehungen und die zu erwartenden Auswirkungen (vgl. Boos & Mitterer 2019:119). Auf diese Weise können Handlungsoptionen hinzugewonnen und Entscheidungen getroffen werden. Systemtheoretische Leitung ist eine „Entscheidung über Entscheidungsprämissen“, so Simon (2019:114).

Luhmanns Systemtheorie bietet sich unter komplexen Situationen an. Mahlmann (vgl. 2011:103-107) unterscheidet dafür zwischen einfachen, komplizierten und komplexen Situationen. Einfache Situationen sind vorhersehbar und überschaubar: Den Leitenden liegen alle Informationen vor, um selbstständig Entscheidungen treffen zu können. Komplizierte Situationen sind schwieriger zu lösen: Die Leitenden werden herausgefordert, können die Aufgaben aber durch einen gewissen Aufwand bewältigen, indem die dafür notwendigen Informationen recherchiert werden. Komplexe Situationen sind dagegen unkontrollierbar: Die benötigten Informationen können nicht gänzlich besorgt werden. Daher müssen Wahrscheinlichkeiten berechnet werden. Dies ist in unvorhersehbaren Situationen der Fall, wenn z. B. das Ziel klar, aber der Weg dorthin ungewiss ist. Die Systemtheorie Luhmanns bietet sich insbesondere unter dynamischen und komplexen

Bedingungen an. Leitung kann als ein Prozess verstanden werden, bei dem ständig neue Veränderungen zu erwarten sind.

Die Leitenden müssen also mit fortlaufenden Veränderungen rechnen und die Auswirkungen auf das gesamte System berücksichtigen. Dabei sind soziale Systeme aber dynamisch und komplex. Luhmanns Systemtheorie vermeidet Trivialisierungen, bietet sich unter dynamischen und komplexen Bedingungen an und kann zu neuen Beobachtungen und Erkenntnissen führen.

Nachdem die Merkmale und Voraussetzungen einer systemtheoretischen Leitung betrachtet wurden, wird Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung einer interkulturellen Gemeinde übertragen. Davon sind sowohl die interkulturellen Leitungsteams betroffen als auch die Leitenden selbst. Deshalb soll aus den vier Schlüsselbegriffen soziales System, Kommunikation, Autopoiesis und System- / Umweltdifferenz (vgl. 4.2) jeweils eine Konsequenz für das interkulturelle Leitungsteam als auch für die einzelne Leitungsperson hervorgehen werden.

Interkulturelle Leitungsteams nehmen Einfluss und analysieren die interkulturelle Gemeinde als Einheit. Wenn z. B. eine größere Kulturgruppe integriert werden soll, hat das Auswirkungen auf die ganze Gemeinde. Nach einer solchen Veränderung ist Anpassung und Stabilität gefragt. Möglich ist z. B. die Dokumentation der Neuereignisse und die Beobachtung der interkulturellen Gemeinde. Die Leitenden erhalten dadurch wertvolle Hinweise und können die Gefahr einer Über- bzw. Unterforderungen reduzieren. Denkbar ist ein wellenförmiger Prozess, das von einer Veränderungs-, einer Anpassungs- und einer Stabilisierungsphase ausgeht. Die Leitenden analysieren diese Phasen und berücksichtigen die jeweiligen Bedürfnisse der interkulturellen Gemeinde. Starke Veränderungen benötigen mehr Anpassungszeit und führen zu einer längeren Phase der Stabilisierung, während eine leichte Veränderung weniger Anpassungszeit und eine kürzere Phase der Stabilisierung brauchen. Erst nachdem sich die Gemeinde stabilisiert hat, steigt die Bereitschaft für eine neue Veränderung. Für die Integration einer größeren Kulturgruppe ist also zunächst Stabilität gefragt. Die Leitenden analysieren den Zustand, müssen mit einer langen Anpassungszeit rechnen und von einer Stabilisierungsphase ausgehen, in der das Selbstverständnis der interkulturellen Gemeinde als Einheit in Vielfalt eingeübt wird.

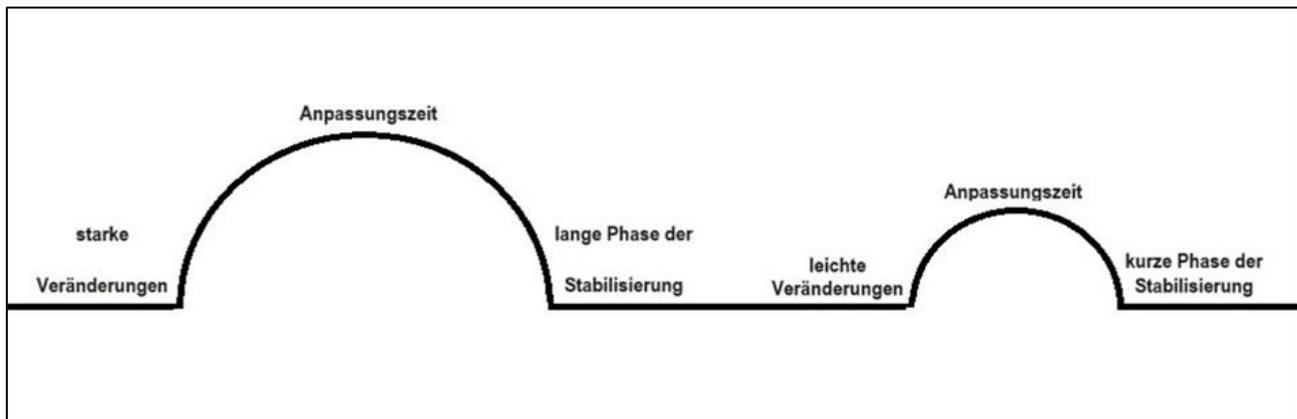


Abb. 4: Phasen der Veränderung, Anpassung und Stabilisierung (eigene Darstellung)

Als Teil des interkulturellen Beziehungsgeschehens werden die Leitenden aber auch selbst beeinflusst. Sie müssen unterschiedliche Kulturperspektiven ernst nehmen, ihre bisherigen Annahmen reflektieren und Kompromisse eingehen. Interkulturelle Beziehungen führen zur Ergänzung durch andere Kulturen, indem unterschiedliche Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt werden. Demnach nehmen die Leitenden Einfluss und werden durch die interkulturellen Beziehungen selbst beeinflusst.

Interkulturelle Leitungsteams kommunizieren und berücksichtigen unterschiedliche Kulturen. Deshalb werden Teams interkulturell besetzt, interkulturelle Kommunikationsregeln formuliert und Gottesdienste interkulturell gefeiert. Die Leitenden orientieren sich an interkulturellen Werten, einer Vision für viele Kulturen, einem interkulturellen Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis und betonen dadurch die gemeinsame Basis zur interkulturellen Kommunikation.

Die Leitenden verstehen unterschiedliche Kulturen. Für die Kommunikation ist das Verstehen grundlegend. Um die Gefahr von Fehlinterpretationen zu reduzieren, muss sichergestellt werden, ob das kommunizierte auch verstanden wurde. Hinsichtlich der interkulturellen Teambesprechungen kann z. B. jede teilnehmende Person kurz formulieren, was verstanden wurde, bevor das Protokoll als Zusammenfassung an alle TeilnehmerInnen verschickt wird. Dafür sind Zeit und Aufmerksamkeit gefragt. Die Leitenden kommunizieren und verstehen unterschiedliche Kulturen.

Interkulturelle Leitungsteams verbessern die Rahmenbedingungen der interkulturellen Gemeinde. Ein entscheidender Baustein für die Integration unterschiedlicher Kulturen ist das Konzept der Mitgliedschaft. Dafür erhalten alle Mitglieder unabhängig ihrer Kultur eine Rolle, die sie mit allen anderen Mitgliedern verbindet. Darüber hinaus orientieren sich die Leitenden an den gegenwärtigen Ressourcen der unterschiedlichen Kulturen, sodass sich die interkulturelle Gemeinde selbstwirksam weiterentwickeln kann.

Die Leitenden beobachten und passen sich an. Wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, müssen die Leitenden mit unvorhersehbaren Situationen rechnen. Interkulturelle Gemeinden setzen den Umgang mit Dynamik und Komplexität voraus. Die Leitenden müssen sich also anpassen, interkulturelle Konflikte wahrnehmen, Lösungen finden und dabei unterschiedliche Kulturen berücksichtigen. Demnach verbessern die Leitenden die Rahmenbedingungen für den Entwicklungsprozess der interkulturellen Gemeinde und passen sich dabei selbst an.

Interkulturelle Leitungsteams entscheiden nach den besonderen Merkmalen, die sich aus einem Vergleich zwischen der interkulturellen Gemeinde mit ihrem multikulturellen Kontext erschließen. Interkulturelle Gemeinden sind Orte der Versöhnung, schaffen interkulturelle Beziehungen und tragen zur interkulturellen Kompetenz bei. An diesen Kriterien orientieren sich die Leitenden und nutzen die Alleinstellungsmerkmale als Orientierungshilfe, sodass die Entscheidungen das Selbstverständnis interkultureller Gemeinden widerspiegeln. Während sich die interkulturelle Gemeinde auf der Sachebene weiterentwickelt, wie z. B. bei der Programmauswahl, tragen die Merkmale auf der emotionalen Ebene zur Identität und gesellschaftlichen Relevanz bei. Die Leitenden betonen die identitätsstiftenden Merkmale als Leitkriterien und schaffen dadurch ein Entwicklungspotenzial auf der Sachebene.

Die Leitenden vertrauen der Leitung durch den Heiligen Geist. Der Heilige Geist hat Auswirkungen auf die Offenbarung, die Erlösung und das christliche Leben (vgl. McGrath 2013:326-329). In Johannes 16,13 wird der Heilige Geist als „Geist der Wahrheit“ beschrieben, der in alle Wahrheit leitet. In allen Situationen können die Leitenden also auf den Heiligen Geist vertrauen. Demnach setzen sie die Leitkriterien der interkulturellen Gemeinde um und vertrauen auf die Leitung durch den Heiligen Geist.

Abschließend soll festgehalten werden, dass sich Leitung aus der Sicht Luhmanns auf das ganze System bezieht, das kommuniziert, sich autopoietisch entwickelt und gegenüber der eigenen Umwelt abgrenzt. Die Leitenden nehmen Einfluss und werden durch die interkulturellen Beziehungen selbst beeinflusst. Sie kommunizieren und verstehen, verbessern die Rahmenbedingungen und passen sich selbst an, setzen die Leitkriterien der interkulturellen Gemeinde um und vertrauen auf die Leitung durch den Heiligen Geist. Leitung ist also ein wechselseitiges Beziehungsgeschehen, an dem die Leitenden aktiv und passiv beteiligt sind. Sie treffen Entscheidungen und bleiben dabei von Beziehungen und der Leitung des Heiligen Geistes abhängig. Die folgende Tabelle ist ein Beispiel für die aktiven und passiven Aufgaben der Leitenden, die sich aus der Systemtheorie Luhmanns erschließen.

Schlüsselbegriff	Aktiv: Leitende	Passiv: Leitende
System	nehmen Einfluss	werden beeinflusst
Kommunikation	kommunizieren	verstehen
Autopoiesis	verbessern Rahmenbedingungen	passen sich an
System- / Umweltdifferenz	setzen Leitkriterien um	vertrauen dem Heiligen Geist

Tab. 6: Aktive und passive Aufgaben der Leitenden

5. Zur theologischen Einordnung von Luhmanns Systemtheorie

Nach der Untersuchung von Luhmanns Systemtheorie (vgl. 4.), werden die Ergebnisse theologisch diskutiert (vgl. 5.1) und bewertet (vgl. 5.2). Anschließend werden die daraus resultierenden Möglichkeiten (vgl. 5.3) und Grenzen (vgl. 5.4) beschrieben. Zur theologischen Einordnung werden insbesondere die Beiträge aus dem Forschungsstand zur Anwendung der Systemtheorie auf Gemeindeleitung (vgl. 2.2) aufgegriffen und als Diskussionsgrundlage berücksichtigt, wie z. B. von Ulm, Meyns, Hertel sowie Hauschildt und Pohl-Patalong.

5.1 Diskussion

Nach Luhmann kann die Gemeinde als ein soziales System verstanden werden, das kommuniziert, autopoietisch ist und sich von der eigenen Umwelt unterscheidet. Vor diesem Hintergrund wird Luhmanns Systemtheorie theologisch diskutiert und eingeordnet.

Nach Luhmann ist die Gemeinde ein soziales System. Aus theologischer Sicht können Gemeinden entsprechend der paulinischen Metapher vom Leib Christi als ein lebendiger Organismus verstanden werden. Dementsprechend ergänzen sich die Mitglieder, interagieren und zählen gleichwertig zum Haupt Christi (vgl. 1Kor 12,12-27). Aus dieser Sicht ist die Systemtheorie theologisch anschlussfähig. Kritisch muss aber bemerkt werden, dass sich Luhmann ausschließlich auf die Systemfunktionen konzentriert und der Mensch dabei unberücksichtigt bleibt (vgl. 4.2). Gemeinden sind aber Orte, die unterschiedliche Erfahrungen und Interpretationen der Lebensfragen ermöglichen (vgl. Kunstmann 2022:9-12). In diesem Sinne bestehen Gemeinden aus Menschen. Obwohl hier unterschiedliche Vorstellungen aufeinandertreffen, „kann man nach Luhmann die Gemeinde ebenfalls als soziales System betrachten“, so Hertel (2016:155).

Aus Luhmanns Sicht kann eine Gemeinde nur als Ganzheit verstanden werden. Laut Meyns (vgl. 2013:205) könne die Systemtheorie dazu Einseitigkeiten verhindern. Praktisch stellen sich Gemeinden aber unterschiedlich dar und differenzieren zwischen unterschiedlichen Aufgabenbereichen, wie z. B. durch den Gottesdienst (*leiturgia*), das Zeugnis (*martyria*), die Diakonie (*diakonia*) und die Gemeinschaft (*koinonia*) (vgl. 3.3). Dementsprechend kann die Gemeinde zwar als Einheit verstanden, in der Praxis aber entsprechend ihren Aufgabenbereichen unterschiedlich wahrgenommen werden. Ulm (vgl. 2011:65) warnt davor, die Gemeinde ausschließlich aus einer systemtheoretischen Sicht zu definieren. Den entscheidenden Hinweis für diese Diskussion liefert Berg (vgl. 2014:221), der deutlich macht, dass Luhmanns Systemtheorie nur im Dialog mit der Theologie zu nachhaltigen Ergebnissen führen kann. Vor diesem Hintergrund ist die Gemeinde und ihr Kontext zu berücksichtigen. Hartmann und Knieling (vgl. 2014:13) stellen dabei fest, dass sich die Systemtheorie insbe-

sondere unter komplexen Situationen anbietet. Andererseits besteht eine Gemeinde aber nicht nur aus komplexen Situationen. Schlussendlich bietet Luhmanns Systemtheorie eine Perspektive, die auf Ergänzungen angewiesen ist, um den Kontext, die Situation und die praktische Umsetzung zu realisieren. Offen bleibt dabei, welche Auswirkungen die Systemtheorie auf verschiedene Gruppen haben kann und mit welcher Bereitschaft unterschiedliche Kulturen darauf reagieren.

Nach Luhmann besteht eine Gemeinde allein aus Kommunikation. Nach dem zweiten Kapitel der Apostelgeschichte entstand die Gemeinde durch ein Sprach- bzw. Hörwunder zu Pfingsten in Jerusalem und kann dadurch als ein Akt der Kommunikation verstanden werden. Die BesucherInnen des Pfingstfestes reagierten auf das Hörwunder, fragten nach dem Evangelium und hörten Petrus Predigt, bevor sich 3.000 Menschen taufen ließen. Die erste Gemeinde entwickelte sich also durch Kommunikation hin zu einer Güter- und Glaubensgemeinschaft mit weitreichenden Auswirkungen auf den Kontext, wie Apostelgeschichte 2,47 deutlich macht: „Sie lobten Gott und waren angesehen bei dem ganzen Volk“.

Nach Grethlein (vgl. 2018:22) kann in der PT von der Kommunikation des Evangeliums gesprochen werden. Während die Kommunikation für Luhmann einen Selbstzweck hat, ist die Kommunikation des Evangeliums auf ein höheres Ziel ausgerichtet: Sie dient dem Evangelium. Aus dieser Sicht ist die Kommunikation nicht das Ziel, sondern das vermittelnde Medium. Kunstmann (vgl. 2022:203) stellt in diesem Sinne klar, dass Religion keinen Selbstzweck hat. Meyns (vgl. 2013:239) plädiert für mehr Kommunikation, die sich am Evangelium orientiert. Nach Hertel (vgl. 2016:151) entsteht Kommunikation innerhalb der Gemeindeentwicklung, nachdem die Gemeinde Vorbereitungen traf, den Kontext analysierte, ein theologisches Fundament bildete und den Referenzrahmen festlegte. Dementsprechend wird die Kommunikation sowohl von ihrem Ziel als auch von der jeweiligen Gemeinde beeinflusst. Hartmann und Knieling (vgl. 2014 :217) machen deutlich, dass sich die Mitglieder gegenseitig beeinflussen, interaktiv lernen und zur Entwicklung der Gemeinde beitragen. Luhmanns Systemtheorie kann also zur Kommunikationsfähigkeit beitragen, muss aber aus praktisch-theologischer Sicht kritisiert werden. Denn die Kommunikation bedient keinen Selbstzweck, sondern stellt ein Medium dar. Ohne das Evangelium als Ziel, bliebe die Kommunikation wirkungslos.

Aus Luhmanns Sicht entwickelt sich eine Gemeinde autopoietisch. Mit dem Konzept der Autopoiesis soll die Unabhängigkeit eines sozialen Systems betont werden, das selbstreferentiell ist und sich reproduziert. Für die Gemeinde lautet der Auftrag: „Geht hin in alle Welt und verkündigt das Evangelium der ganzen Schöpfung!“ (Mk 16,15). Dementsprechend soll sich die gute Botschaft

reproduzieren. Indem das Evangelium in die Gegenwart kommuniziert wird, bleibt es anschlussfähig und reproduzierbar, sodass es sich ausbreiten kann.

Die Gemeinde kann aber nicht ohne ihren Ursprung und Sinnzusammenhang verstanden werden. Dementsprechend weisen Hauschildt und Pohl-Patalong (2018:438) darauf hin, dass sich die Gemeinde „nicht selbst erhalten muss, sondern von Gott gewollt und getragen ist“. In ihrem Ursprung, ihrer Existenz und ihrer Zukunft bleibt die Gemeinde von Gott abhängig. Aus dieser Sicht muss das Konzept der Autopoiesis bewertet werden. Das Ziel einer Gemeinde kann also nicht in der vollkommenen Unabhängigkeit liegen. Sie ist, wie Ulm richtig darstellt, ein Original, mündig und komplex (vgl. 2.2), aber nicht vollkommen unabhängig. So besteht die Absicht einer Gemeinde nicht darin möglichst selbstständig zu sein, sondern sich ihrer Abhängigkeit von Gott bewusst zu werden und sich nach diesem Bedürfnis auszustrecken, das sie selbst nicht stillen kann. Vor diesem Hintergrund bleibt die Entwicklung einer Gemeinde vor allem von Gottes Zusage und seiner Offenbarung abhängig. Das bedeutet aber nicht, dass die Gemeinde ziellos sei, wie Ulm (2011:52f) verständlich macht. Nach Hauschildt und Pohl-Patalong (vgl. 2018:415-420) können der Gemeinde sechs Aufgaben zugeordnet werden: Sie vermittelt das Evangelium (1), schafft den geeigneten Rahmen (2), bietet Lebenshilfe (3), ermöglicht Gemeinschaft (4), lindert Not (5) und thematisiert die gesellschaftlichen Voraussetzungen dafür (6). Mit dem Konzept der Autopoiesis kann also die Reproduktion, nicht aber das Fundament der Gemeinde begründet werden. Dieses bleibt aber grundlegend für eine Gemeinde, die nach Gottes Wirksamkeit fragt (vgl. :16).

Nach Luhmann unterscheidet sich eine Gemeinde von ihrer Umwelt und wird dadurch sichtbar und relevant. Eine grundlegende Unterscheidung des christlichen Glaubens wird deutlich, als Jesus seinen Nachfolgenden mitteilte, dass auch sie mit gesellschaftlicher Ablehnung rechnen müssen (vgl. Mt 10,22). Dass sich auch die darauffolgenden Gemeinden von ihrer Umwelt unterscheiden konnten, wird z. B. daran deutlich, dass die Gläubigen in der antiochenischen Gemeinde von Außenstehenden ChristInnen genannt wurden (vgl. Apg 11,26).

Im Mittelpunkt dieser Diskussion steht das Verhältnis zwischen der Gemeinde und ihrem Kontext. Hauschildt und Pohl-Patalong (vgl. 2018:55) stellen dar, dass die Gemeinde von der Gesellschaft beeinflusst wird, indem sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auf das Handeln und die Form der Gemeinde auswirken. Für Sommerfeld (2016:35) sind die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen grundlegend für „christliches Engagement“. In diesen Beiträgen wird die Relevanz einer Gemeinde durch ihre Anpassung an den gesellschaftlichen Kontext betont. Luhmanns System-/Umweltdifferenz betont aber nicht die Anpassungs-, sondern die Unterscheidungsfähigkeit sozia-

ler Systeme. Für Luhmann stehen dabei nicht die gesellschaftlichen Bedürfnisse, sondern ein Nutzen für das soziale System im Vordergrund (vgl. 4.4). Aus ethischer Sicht muss Luhmanns Systemtheorie deshalb kritisch hinterfragt werden. Andererseits stellt sich die Frage, wie sich die Gemeinde innerhalb der Gesellschaft positioniert und dadurch sichtbar und relevant wird. Den dafür entscheidenden Hinweis liefert Beile (vgl. 2021:315), der die Gemeinde in einem Dialog mit der Gesellschaft versteht. Dementsprechend nimmt sie gesellschaftliche Veränderungen nicht nur wahr, sondern reagiert und antwortet z. B. auf die gesellschaftlichen Modernisierungen und Pluralisierungen sowie der damit einhergehenden Komplexität (vgl. Hauschildt & Pohl-Patalong 2018:94f). Allerdings nimmt Beile (2021:45) wahr, „als ob die Kirche mit den fundamentalen Herausforderungen der heutigen Zeit heillos überfordert ist“. Hartmann und Knieling (2014:11f) kritisieren Modelle, die der Komplexität einer modernen Gesellschaft nicht gerecht werden. Luhmanns Systemtheorie versucht dieser Komplexität zu begegnen und kann dazu beitragen, die Gemeinde als ein soziales Phänomen zu verstehen, das sichtbar und gesellschaftlich relevant ist. Dafür bleibt sie aber auf den Dialog mit der Theologie angewiesen.

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Einordnungen bietet sich Luhmanns Systemtheorie insbesondere für Gemeinden an, in denen soziale Beziehungen im Mittelpunkt stehen. Dafür unterscheiden Hauschildt und Pohl-Patalong (vgl. 2018:138-215) zwischen der Gemeinde als Bewegung, Institution sowie Organisation und machen deutlich, dass sich insbesondere die Gemeinde als interaktive Gruppe bzw. Bewegung an sozialen Aspekten, wie z. B. dem Gemeinschaftssinn orientieren. Das Motiv dafür entwickelt sich i. d. R. aus der Beobachtung eines gesellschaftlichen Mangels, der nicht durch die Strukturen einer institutionalisierten Gemeinde oder den Angeboten einer Gemeinde als Organisation gestillt wird. Solche Gruppen unterscheiden sich von den üblichen Gemeindemodellen, können schnell umgesetzt werden und reagieren flexibel auf Veränderungen (vgl. :144f). So könnten z. B. Gruppen während der Gemeindegründungsphase von Luhmanns Systemtheorie profitieren, die den Zusammenhalt und die Interaktion fördert.

Die interkulturelle Gemeinde kann von Luhmann profitieren, indem sie als Einheit kulturübergreifend kommuniziert, die Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichen Kulturen berücksichtigt und sich gegenüber ihrem multikulturellen Kontext positioniert. Dadurch können unterschiedliche Kulturen integriert werden und Rahmenbedingungen entstehen, die sowohl den bestehenden Gemeindemitgliedern als auch den zu integrierenden Kulturen einen verlässlichen Handlungsrahmen bieten. Andererseits bleibt Luhmanns Systemtheorie wie oben angedeutet auf den Dialog mit der Theologie angewiesen, da sie keine Aussagen darüber treffen kann, welchem

Ziel die Kommunikation dient, wovon die Gemeinde abhängig ist und wie sie sich ihrem Kontext anpasst.

In diesem Sinne verfolgt die hier vorliegende Forschungsarbeit einen interdisziplinären Ansatz und führt im Dialog mit der Soziologie zu einem ersten Beitrag für den interkulturellen Gemeindebau. Denn der Forschungsstand macht deutlich, dass es sowohl eine Reihe an Beiträgen zum interkulturellen Gemeindebau (vgl. 2.1) als auch zur Anwendung der Systemtheorie (vgl. 2.2) gibt. Allerdings erschlossen sich daraus noch keine Ergebnisse für den interkulturellen Gemeindebau in Deutschland. Die hier vorliegende Forschungsarbeit ist also ein erster Beitrag zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie auf den interkulturellen Gemeindebau und soll den Leitenden dienen.

5.2 Bewertung

Nachdem Luhmanns Systemtheorie theologisch diskutiert und eingeordnet wurde, soll im Folgenden die Sicht der Leitenden berücksichtigt werden und zur Bewertung von Luhmanns Systemtheorie im interkulturellen Gemeindebau führen.

Obwohl die Bibel kein Handbuch für Leitungsfragen ist, können die Orientierungshilfen auch den Leitenden gelten. So können Werte, wie z. B. Gerechtigkeit, Liebe, Vergebung und Barmherzigkeit auf den christlichen Leitungskontext übertragen werden, die sich z. B. aus der Auseinandersetzung mit Mose, David oder Paulus ergeben. Das grundlegende Prinzip der christlichen Ethik geht aber von Jesus aus. Mit dem Doppelgebot der Liebe fordert er dazu auf, Gott und die Menschen so zu lieben, wie man sich selbst liebt (vgl. Mk 12,29-31). Dieses Gebot gilt allen ChristInnen und damit auch den christlich Leitenden. Anhand dieses Doppelgebotes formuliert Kessler (vgl. 2012:10) die folgenden vier Aufgaben einer christlichen Leitung: Erstens dienen die Leitenden Gott und den Menschen. Zweitens nutzen die Leitenden die von Gott gegebene Macht und setzen diese gegenüber den Menschen ein. Drittens übernehmen die Leitenden Verantwortung gegenüber Gott und für die Menschen. Viertens leben die Leitenden von der Vergebung Gottes und gewähren sie ihren Mitmenschen.

Einen weiteren Ansatz für christliche Leitung vermittelt Schirmmacher (vgl. 2008:42) und beschreibt die Ethik christlicher Entscheidungen anhand einer normativen, situativen und existenziellen Dimension. Die normative Dimension spiegelt sich in den Geboten Gottes wider und fordert die Leitenden dazu auf, andere zu lieben. Die situative Dimension orientiert sich an der Weisheit und beschreibt die Leitenden als situativ wahrnehmende Menschen. Die existenzielle Dimension deutet auf das menschliche Herz bzw. das Gewissen der Leitenden hin und beschreibt die Umsetzung von Entscheidungen. Sowohl Kessler als auch Schirmmacher verbinden Leitung mit

christlichen Werten. Dabei sind die christlich Leitenden kein Sonderfall: Vielmehr werden die grundlegenden Werte einer christlichen Ethik auf den Kontext der Leitenden übertragen (vgl. :6).

Christliche Leitung ist beziehungsorientiert. Kessler (vgl. 2012:10) macht dies deutlich, indem er die ersten beiden Prinzipien Dienst und Macht den zwischenmenschlichen Beziehungen und die letzten zwei Prinzipien Verantwortung und Vergebung der Beziehung zu Gott zuordnet.

Leitung ist also kein einseitiges Geschehen. Hauschildt und Pohl-Patalong (vgl. 2018:398) weisen darauf hin, dass die Leitenden neben ihren Möglichkeiten der Einflussnahme auch mit Einschränkungen rechnen müssen, weil Leitung nicht willkürlich, sondern als eine von Gott abhängige und ihm dienende Aufgabe verstanden werden will. Luhmanns Systemtheorie wird dabei als ein Beziehungsgeschehen verstanden, an dem die Leitenden aktiv und passiv beteiligt sind, kommunizieren und verstehen, die Rahmenbedingungen verbessern, sich selbst anpassen, die Leitkriterien einer interkulturellen Gemeinde umsetzen und dabei der Leitung durch den Heiligen Geist vertrauen (vgl. 4.5).

Geistliche Leitung schließt Willkür aus und „wacht darüber, dass eigenes Leiten, Geleitet-Werden durch andere und Sich-leiten-Lassen durch Gott angemessen aufeinander bezogen bleibt“ (:400). Diese drei Dimensionen sollen für die Interpretation der Leitungsrolle im interkulturellen Gemeindebau (vgl. 6.) bedacht werden, indem die Selbstreflexion der Leitenden, der Einfluss unterschiedlicher Kulturen und die Leitung durch den Heiligen Geist berücksichtigt werden. Kritisch muss Luhmanns Nichtberücksichtigung des einzelnen Menschen im Kontext sozialer Systeme bewertet werden, da die Leitenden auf zwischenmenschliche Beziehungen angewiesen sind. Dies gilt auch, wenn die Leitenden der Kommunikation des Evangeliums dienen (vgl. Meyns 2013:239f). Gottes Wille resultiert nicht aus „einer rein instrumentellen Sicht auf den Menschen“ (Hauschildt & Pohl-Patalong 2018:398). Leitung soll aus christlicher Sicht als ein Dienst gegenüber Gott, der Organisation bzw. Gemeinde und den Menschen verstanden werden (vgl. Kessler 2012:27).

Schlussendlich kann Luhmanns Systemtheorie dazu beitragen, dem unter 1.6 skizzierten Problem eines einseitigen Leitungsverständnisses zu begegnen, indem Leitung als ein soziales Phänomen bzw. wechselseitiges Beziehungsgeschehen verstanden wird und die Leitungsrolle in interkulturellen Gemeinden aus dieser Sicht interpretiert wird (vgl. 6.).

5.3 Möglichkeiten

Die Möglichkeiten der Leitenden zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie bestehen in der Analyse der interkulturellen Gemeinde, der Selbstreflexion und aus dem interkulturellen Dialog mit unterschiedlichen Kulturen.

Luhmanns Systemtheorie bietet sich insbesondere unter komplexen Situationen an (vgl. Meyns 2013:211). Während monokulturelle Gemeinden von den Vorstellungen, Bedürfnissen und Interessen einer Kultur ausgehen, müssen interkulturelle Gemeinden mit unterschiedlichen Kulturperspektiven umgehen. Die Leitenden sind also einer besonderen Dynamik und Komplexität ausgesetzt. Dementsprechend kann Luhmanns Systemtheorie im interkulturellen Gemeindebau zur Analyse, zur Selbstreflexion und zum interkulturellen Dialog beitragen, um die Ressourcen der interkulturellen Gemeinde als Ganzes zu nutzen, Über- und Unterforderungen zu vermeiden und unterschiedliche Kulturen zu integrieren. Zur Reflexion der eigenen Rolle sollten die Leitenden nach ihrer gegenwärtigen Aufgabe und Funktion, ihren Beziehungen zu anderen Kulturen und ihren interkulturellen Lernerfahrungen fragen. Dadurch kann die eigene Rolle bewusst wahrgenommen werden, der Aufbau interkultureller Beziehungen gefördert und interkulturelle Kompetenzen entwickelt werden. Der interkulturelle Dialog kann z. B. durch den kultursensiblen Austausch und Feedbackschleifen während den interkulturellen Teambesprechungen begünstigt werden, während die Leitenden dem Heiligen Geist vertrauen und z. B. das komplementäre Gebet aufgreifen.

Dabei soll berücksichtigt werden, dass sich Leitung nicht nur auf ein Amt beschränkt (vgl. Hauschildt & Pohl-Patalong 2018:396), sondern alle ChristInnen den Heiligen Geist empfangen (vgl. Apg 2,38). Unter der Leitung des Heiligen Geistes können sich also alle Mitglieder beteiligen, das interkulturelle Selbstverständnis prägen und zur Einheit in Vielfalt beitragen. Vor diesem Hintergrund verändert sich die Rolle der Leitenden, da sie durch den Heiligen Geist, von anderen Kulturen und der eigenen Wahrnehmung beeinflusst werden. Auf diese Weise kann Luhmanns Systemtheorie einem einseitigen Leitungsverständnis (vgl. 1.6) begegnen.

Die folgende Tabelle greift die Möglichkeiten auf und stellt die Anwendungsbereiche zur Analyse, Selbstreflexion und zum interkulturellen Dialog dar, nennt die dazugehörigen Ziele und greift die oben beschriebenen Praxisbeispiele auf.

Anwendungsbereich	Ziele	Praktische Beispiele
Analyse der interkulturellen Kommunikation, der interkulturellen Entwicklung und des multikulturellen Kontextes	Nutzen der interkulturellen Ressourcen, Reduktion von Über- bzw. Unterforderungen, Integration unterschiedlicher Kulturen	Interkulturelle Kommunikationsregeln, Mitgliedschaftskonzept, interkulturelle Vision, interkulturelles Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis

Selbstreflexion der eigenen Rolle im interkulturellen Leitungsteam und gegenüber der interkulturellen Gemeinde	Reflexion der Eigenverantwortung, Aufbau interkultureller Beziehungen, Entwicklung interkultureller Kompetenzen	Reflexion der Leitfragen: Welche Funktion habe ich? Welche Beziehungen habe ich zu anderen Kulturen? Was lerne ich von anderen Kulturen?
Interkultureller Dialog	Sensibilität gegenüber unterschiedlichen Kulturperspektiven, Entlastung einzelner Leitungspersonen, neue Handlungsoptionen	Kultursensibler Austausch, Feedbackschleifen im interkulturellen Leitungsteam, Inspiration durch den Heiligen Geist und komplementäres Gebet

Tab. 7: Anwendung der Systemtheorie Luhmanns für die Leitung interkultureller Gemeinden

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Veränderungen kann Luhmanns Systemtheorie im Dialog mit der Theologie zur Theorieentwicklung beitragen. Denn Gemeinden sind ein Teil dieser sich verändernden Gesellschaft. Sie müssen neben der multikulturellen Entwicklung auch mit anderen Veränderungen umgehen, die z. B. durch die Mobilisierung, Dynamik und Individualisierung hervorgerufen werden (vgl. Beile 2021:12-18). Dementsprechend werden neue Ansätze, Ideen und Theorien benötigt, die den gegenwärtigen Herausforderungen gerecht werden (vgl. 1.6). Luhmanns Systemtheorie kann im Sinne Meyns (2013:231f) dazu beitragen „die Spannung zwischen Religion, Interaktion und Organisation zu halten und die Beziehungen zwischen ihnen zu gestalten, ohne sie zugunsten der Eigenlogik des organisationsförmigen Handelns aufzulösen“. Anders als bei Meyns (vgl. 233-241) werden dafür aber auch betriebswissenschaftliche Methoden berücksichtigt, wenn sie der interkulturellen Gemeinde dienen, wie z. B. Kommunikationsregeln, die Mitgliedschaft, ein Leitbild und Leitung im Sinne der Prozesssteuerung (vgl. 4.4). Diese Methoden sollen zur Integration und Einheit einer interkulturellen Gemeinde beitragen, die Kommunikationsfähigkeit verbessern, Missverständnisse reduzieren und die Ressourcen der unterschiedlichen Kulturen berücksichtigen, sodass die Ziele erreicht werden und Problemlösungen gefunden werden können. Die Leitung einer interkulturellen Gemeinde kann herausfordernd, vielschichtig und komplex sein, sodass die Leitenden von diesen Hilfsmitteln profitieren können, solange sie Gott, der interkulturellen Gemeinde und den beteiligten Kulturen dienen.

5.4 Grenzen

Die Grenzen zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie erschließen sich aus der soziologischen Sicht Luhmanns, dem Konzept der Systemtheorie und der Differenzierung zwischen einfachen und komplexen Situationen.

Luhmann geht von einer soziologischen Perspektive aus. Die Gemeinde kann auf der einen Seite als theologische Größe und auf der anderen Seite als soziale Wirklichkeit verstanden werden: Sie existiert „einerseits als empirisch wahrnehmbarer Gegenstand und soziales Faktum. Andererseits begegnet sie den Gläubigen als ein Gegenstand des Glaubens“, so Hauschildt und Pohl-Patalong (2018:15f). Luhmann nimmt aber ausschließlich soziale Systeme wahr und ist deshalb begrenzt. Während Luhmanns Sicht auf die interkulturelle Gemeinde als ein soziales System hinweist, wird der Ursprung, der Sinn und das Ziel einer Gemeinde theologisch begründet. In diesem Spannungsverhältnis zwischen der theologischen und der sozialen Gestalt kann der Dialog mit Luhmanns Systemtheorie zu einer ausgewogenen Wahrnehmung beitragen.

Aus praktisch-theologischer Sicht wird die Gemeinde in ihrer gegenwärtigen Form reflektiert (vgl. :16). Kunstmann (2022:203) versteht die Gemeinde als ein „Ort des Lebens“. Bestünde die Gemeinde allein aus ihren theologischen Grundlagen, könnte der Gemeinschaftssinn, der kontextuelle Bezug und die Entwicklungsfähigkeit der Gemeinde darunter leiden. Würde allein die soziologische Sicht zählen, so verlöre die Gemeinde ihre Grundlagen und ihr theologisches Selbstverständnis, das der Orientierung und Sinnstiftung dient. Die Gemeinde kann also theologisch und soziologisch verstanden werden und im Dialog zu einer ganzheitlichen Sicht führen.

Luhmanns Systemtheorie ist nicht unmittelbar übertragbar und muss interpretiert werden. Sie existiert nach Hauschildt und Pohl-Patalong (2018:137) als „Sinngelbilde“. Demnach ist sie kein Ratgeber für Leitende. Vielmehr vermittelt Luhmann eine bestimmte Perspektive, die interpretiert und auf den jeweiligen Kontext übertragen werden muss, um ein pragmatisches Ergebnis zu erhalten. Dabei stellt jede Interpretation eine Möglichkeit dar, die andere Interpretationen nicht ausschließt. In diesem Sinne bleibt Luhmanns Systemtheorie zwar universal anwendbar, aber nicht unmittelbar übertragbar.

Luhmanns Systemtheorie bietet sich insbesondere für das theoretische Verständnis sozialer Systeme unter komplexen Bedingungen an. Dagegen ungeeignet scheint sie für Organisationen, die sich nicht als soziales System verstehen, das unabhängig agiert und als Einheit fortlaufend kommuniziert, wie z. B. die Verwaltung durch einen Gemeindebund oder die Kirche als übergeordnete Institution (vgl. :157-180). Leitende können von Luhmanns Systemtheorie profitieren, wenn sie die interkulturelle Gemeinde als ein Ganzes betrachten, dabei von sozialen

Beziehungen ausgehen und entsprechend ihrer Position strategisch vorgehen. In der Betriebswirtschaft wird diese Ebene neben der mittleren und unteren Ebene als oberste Unternehmensleitung beschrieben, in der die grundsätzlichen Fragen und die strategische Ausrichtung der Organisation geklärt werden (vgl. Schultz 2019:34). Dabei wird „festgelegt, durch welchen Weg (welche Strategie) das Unternehmen seine Ziele erreichen möchte“ (Kocian-Dirr 2019:149). In diesem Sinne kann Luhmanns Systemtheorie zu neuen Beobachtungen beitragen und zu grundsätzlichen Überlegungen führen, damit Zusammenhänge verstanden und Ziele erreicht werden können. Weniger Ertrag ist daher z. B. für Leitende eines bestimmten Teilbereiches zu erwarten, Leitende, die sich einer speziellen Aufgabe widmen oder Leitende, die besonders technisch vorgehen, wie z. B. für die Verwaltung der Finanzen.

6. Interpretation der Leitungsrolle in interkulturellen Gemeinden

In diesem Kapitel wird die Rolle der Leitenden in interkulturellen Gemeinden unter der Berücksichtigung von Luhmanns Systemtheorie interpretiert. Dabei wird die interkulturelle Gemeinde als ein soziales System verstanden, das unterschiedliche Kulturen verbindet und integriert, sodass die Leitenden vor die Aufgabe gestellt werden, mit der daraus resultierenden Dynamik und Komplexität umzugehen.

Interkulturelle Gemeinden werden aus Luhmanns Sicht als soziale Systeme verstanden, die kulturübergreifend kommunizieren, sich autopoietisch entwickeln und gegenüber ihrer Umwelt positionieren (vgl. 4.3). Für die Integration unterschiedlicher Kulturen müssen die Leitenden einerseits mit den unterschiedlichen Vorstellungen, Bedürfnissen und Interessen der Kulturen umgehen und andererseits die Entwicklung der gesamten Gemeinde im Blick behalten (vgl. 4.4). Aus Luhmanns Sicht ist Leitung ein wechselseitiges Beziehungsgeschehen, an dem die Leitenden sowohl aktiv als auch passiv beteiligt sind (vgl. 4.5).

Daraus folgen drei Schwerpunkte für die Rolle der Leitenden in interkulturellen Gemeinden: Sie leiten flexibel (vgl. 6.1), kultursensibel (vgl. 6.2) und lernbereit (vgl. 6.3).

6.1 Flexibel leiten

Interkulturelle Gemeinden entwickeln sich unter dem Einfluss verschiedener Kulturen. Wenn unterschiedliche Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen aufeinandertreffen, hat das Auswirkungen auf die Leitenden. Sie sind einer besonderen Dynamik ausgesetzt, müssen mit Veränderungen rechnen und deshalb flexibel bleiben.

Dabei sind die Leitenden von Gott abhängig, der sich unter emergenten Umständen durch den Heiligen Geist zeigt (vgl. Hartmann & Knieling 2014:85). Der Heilige Geist ist der Ausgangspunkt der ersten Gemeinde und darüber hinaus identitätsstiftend für alle ChristInnen (vgl. Röm 8,9). Die Wirkung des Heiligen Geistes ist unvorhersehbar, kann zu neuen Lösungsansätzen führen und setzt die Offenheit gegenüber der Leitung durch den Heiligen Geist voraus (vgl. Hartmann & Knieling 2014:94f).

Die Leitenden analysieren die interkulturelle Entwicklung, machen auf die Gefahr der Über- bzw. Unterforderungen aufmerksam und diskutieren mögliche Optionen innerhalb des interkulturellen Leitungsteams. Dabei berücksichtigen sie die Veränderungs-, Anpassungs- und Stabilisierungsphase einer interkulturellen Gemeinde (vgl. 4.5). Die folgende Tabelle stellt die jeweilige Entwicklungsphase einer interkulturellen Gemeinde dar und ordnet jeder Phase zwei exemplarische Leitfragen zu, an denen sich die Leitenden orientieren können.

Entwicklungsphase	Exemplarische Leitfragen
Kulturelle Veränderungen	Von welchen Veränderungen ist die interkulturelle Gemeinde betroffen? Welche Bedürfnisse müssen dafür berücksichtigt werden?
Interkulturelle Anpassung	Wo entsteht Aufmerksamkeit? Welche Themen haben Priorität?
Stabilisierung der interkulturellen Gemeinde	Was hat die interkulturelle Gemeinde gelernt und verinnerlicht? Womit identifizieren sich die Mitglieder?

Tab. 8: Entwicklungsphasen interkultureller Gemeinden

Die offenen Leitfragen sollen innerhalb des Leitungsteams zu einem Dialog mit anderen Kulturen führen, der die Offenheit, Fairness und Kompromissbereitschaft gegenüber anderen Kulturperspektiven voraussetzt. Interkulturelle Leitung ist ein Beziehungsgeschehen.

Die Leitenden nehmen sensibel wahr und hören auf den Heiligen Geist. Sie nehmen Einfluss und werden selbst beeinflusst. Das Haupt der Gemeinde bleibt aber Christus. Der Heilige Geist erinnert die Leitenden daran; er begleitet und inspiriert. Im Vertrauen darauf, dass der Heilige Geist der verlässliche Beistand aller Gläubigen ist, können die Leitenden mit Erkenntnis, Trost und Bestätigung rechnen (vgl. Joh 14,16f). Das Leitungshandeln wird durch den Heiligen Geist beeinflusst, denn „der Beistand aber, der Heilige Geist, den der Vater senden wird in meinem Namen, der wird euch alles lehren und euch an alles erinnern, was ich euch gesagt habe“, so Jesus in Johannes 14,26.

Leitung ist also nicht willkürlich. Die Leitenden nehmen andere Kulturperspektiven wahr, tauschen sich innerhalb des interkulturellen Leitungsteams aus und analysieren die jeweilige Entwicklungsphase der interkulturellen Gemeinde. Dabei bleiben sie von der Leitung des Heiligen Geistes abhängig, der lehrt, tröstet und bestätigt. Die Rolle der Leitenden setzt also Flexibilität und Offenheit auf der soziokulturellen und der spirituellen Ebene voraus.

6.2 Kultursensibel leiten

Die Leitenden interkultureller Gemeinden sind kultursensibel. Sie nehmen unterschiedliche Kulturen wahr, suchen nach Kompromissen und fragen nach der Einheit in Vielfalt. Dafür berücksichtigen sie die Entwicklung der interkulturellen Gemeinde als Ganzes. Das interkulturelle

Leitungsteam interagiert mit unterschiedlichen Kulturen, beobachtet das Entwicklungspotenzial und analysiert den aktuellen Bedarf.

Die Integration der unterschiedlichen Kulturen setzt die Stabilität der Gemeinde und ein Konzept der Mitgliedschaft voraus, welches den Mitgliedern und den zu integrierenden Kulturen einen Rahmen bietet, innerhalb dessen sie ihre Kultureigenschaften gleichberechtigt einbringen können. Durch die Mitgliedschaft erhält die interkulturelle Gemeinde das Mandat, die neuen Mitglieder aktiv einzubinden, sodass kulturübergreifende Beziehungen begünstigt werden (vgl. 4.4). In diesem Sinne stellt das Konzept der Mitgliedschaft ein Instrument der Verbindlichkeit und des interkulturellen Dialogs für die Leitenden in interkulturellen Gemeinden dar.

Darüber hinaus tragen auch die interkulturellen Kommunikationsregeln, eine Vision für viele Kulturen und das interkulturelle Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis zu einer gemeinsamen Grundlage und einem interkulturellen Selbstverständnis bei. Gleichzeitig nehmen die Leitenden die Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichen Kulturen wahr. Um kultursensible Entscheidungen zu treffen, müssen die Leitenden sowohl theologische Grundlagen als auch das kontextuelle Selbstverständnis der Gemeinde sowie die jeweilige Situation berücksichtigen.

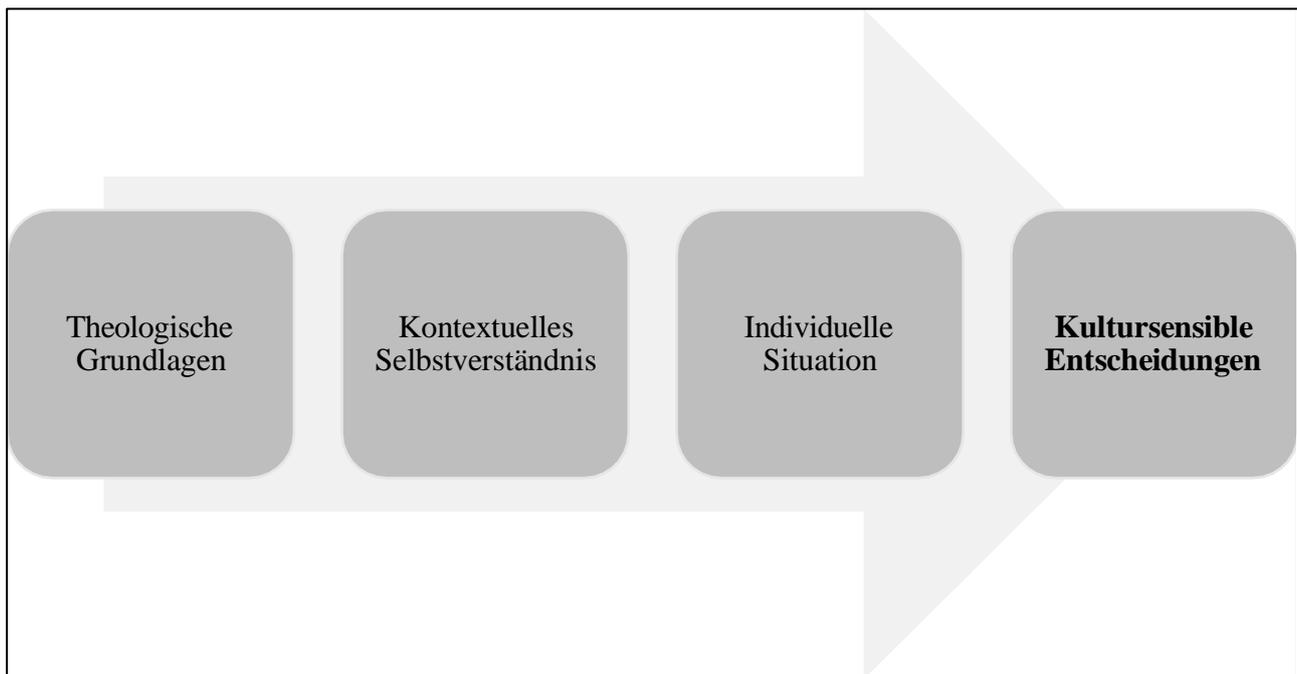


Abb. 5: Kultursensible Entscheidungen in interkulturellen Gemeinden (eigene Darstellung)

Für die theologischen Grundlagen ist das Evangelium maßgebend, das allen Kulturen gilt. Der gemeinsame Glaube an Christus kann kulturelle Grenzen überwinden, sodass die interkulturelle Gemeinde ein Ort des Friedens und der Versöhnung sein kann. Das kontextuelle Selbstverständnis

erschließt sich aus den interkulturellen Merkmalen vor dem multikulturellen Kontext und führt zu den spezifischen Besonderheiten der jeweiligen Gemeinde, die sich z. B. in einem interkulturellen Leitbild widerspiegeln können. Schließlich muss die individuelle Situation analysiert und berücksichtigt werden. Anhand dieser drei Ebenen können die Leitenden sowohl unterschiedlichen Kulturbedürfnissen als auch der interkulturellen Gemeinde als Einheit in Vielfalt gerecht werden.

Die Leitenden nehmen unterschiedliche Kulturperspektiven wahr, fragen nach dem Potenzial, beobachten Tendenzen, fördern kulturübergreifende Beziehungen und interkulturelle Kompetenzen, gehen kultursensibel und interaktiv vor. Dafür müssen die Leitenden sowohl die eigene als auch andere Kulturperspektiven bewusst wahrnehmen. Durch den interkulturellen Dialog können dann Lösungen und Ideen entstehen, Kompromisse gefunden und Handlungsoptionen bewertet werden. Die folgende Tabelle stellt dafür je zwei mögliche Leitfragen vor, die dem interkulturellen Dialog dienen sollen.

Kultursensibler Dialog	Exemplarische Leitfragen
Ideen entwickeln	Wie nehme ich die Bedürfnisse der eigenen Kultur wahr? Welches Potenzial haben andere Kulturen?
Kompromisse finden	Wie verstehe ich andere Kulturen? Welche gemeinsamen Grundlagen bieten sich für einen Kompromiss an?
Handlungsoptionen bewerten	Welche Vorschläge entstehen aus unterschiedlichen Kulturperspektiven? Welche Handlungsoptionen sind der Situation angemessen, entsprechen den theologischen Grundlagen und dem Selbstverständnis der interkulturellen Gemeinde?

Tab. 9: Leitfragen kultursensibler Dialog

Eine interkulturelle Gemeinde zu leiten setzt also Kultursensibilität voraus. Die Leitenden nehmen andere Kulturen ernst, interagieren kulturübergreifend, gehen Kompromisse ein und suchen nach gemeinsamen Lösungen. Sie kommunizieren kultursensibel, tauschen sich innerhalb des interkulturellen Leitungsteams aus und treffen kultursensible Entscheidungen, die den theologischen Grundlagen, dem Selbstverständnis der Gemeinde und der jeweiligen Situation

gerecht werden.

6.3 Lernbereit leiten

Leitung setzt Lernbereitschaft voraus. Paulus geht von der Ergänzung und Wertschätzung innerhalb einer Gemeinde aus, betont die Überwindung tradierter Grenzen und die Einheit der Gemeinde (vgl. 3.2). In diesem Sinne bestehen interkulturelle Gemeinden aus unterschiedlichen Kulturen, die sich idealerweise ergänzen und voneinander lernen. Die Leitenden sind ein Teil dieser Lerngemeinschaft. Sie entwickeln interkulturelle Kompetenzen, um andere Kulturen zu verstehen, bauen interkulturelle Beziehungen auf und kommunizieren mit unterschiedlichen Kulturen.

Um das interkulturelle Lernen zu ermöglichen, schaffen die Leitenden methodische, strukturelle und praktische Voraussetzungen, die im Folgenden exemplarisch dargestellt werden. Methodisch können z. B. interkulturelle Kommunikationsregeln und ein interkulturelles Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis die gemeinsame Basis des interkulturellen Austausches darstellen. Auf der strukturellen Ebene kann das interkulturell besetzte Leitungsteam sowie interkulturelle Kleingruppen kulturübergreifende Beziehungen begünstigen. Praktisch können Übersetzungsangebote und interaktive Gottesdienstformen interkulturelle Begegnungen ermöglichen. Die folgende Tabelle fasst die methodischen, strukturellen und praktischen Anwendungsbeispiele zusammen.

Voraussetzung	Anwendungsbeispiele
Methodisch	Interkulturelle Kommunikationsregeln, interkulturelles Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis
Strukturell	Interkulturell besetztes Leitungsteam, interkulturelle Kleingruppen
Praktisch	Übersetzungsangebote, interaktive Gottesdienste

Tab. 10: Voraussetzungen des interkulturellen Lernens

Darüber hinaus können diesen Kategorien weitere Beispiele zugeordnet werden, wie eine Vision für viele Kulturen (methodisch), ein Mitgliedschaftskonzept zur Integration unterschiedlicher Kulturen (strukturell) und Feedbackschleifen, die in den Kleingruppen Missverständnisse verhindern und zur interkulturellen Kommunikation beitragen können (praktisch). Die

methodischen, strukturellen und praktischen Maßnahmen können zu einem interkulturellen Beziehungsnetzwerk beitragen, in dem sich unterschiedliche Kulturen verstehen, ergänzen und voneinander lernen.

Die Leitenden hören erstens auf den Heiligen Geist und analysieren die interkulturellen Entwicklungsphasen (vgl. 6.1). Sie nehmen zweitens andere Kulturen wahr, kommunizieren kultursensibel und treffen kultursensible Entscheidungen (vgl. 6.2). Sie reflektieren drittens die eigene Rolle, entwickeln interkulturelle Kompetenzen und unterstützen die Gemeinde als interkulturelle Lerngemeinschaft (vgl. 6.3).

Die Rolle der Leitenden erschließt sich aus einem Leitungsverständnis als interaktives Beziehungsgeschehen. Die Leitenden werden dabei durch den Heiligen Geist, von anderen Kulturen und der eigenen Wahrnehmung beeinflusst. Daraus resultiert die Rolle der Leitenden, die flexibel, kultursensibel und lernbereit leiten.

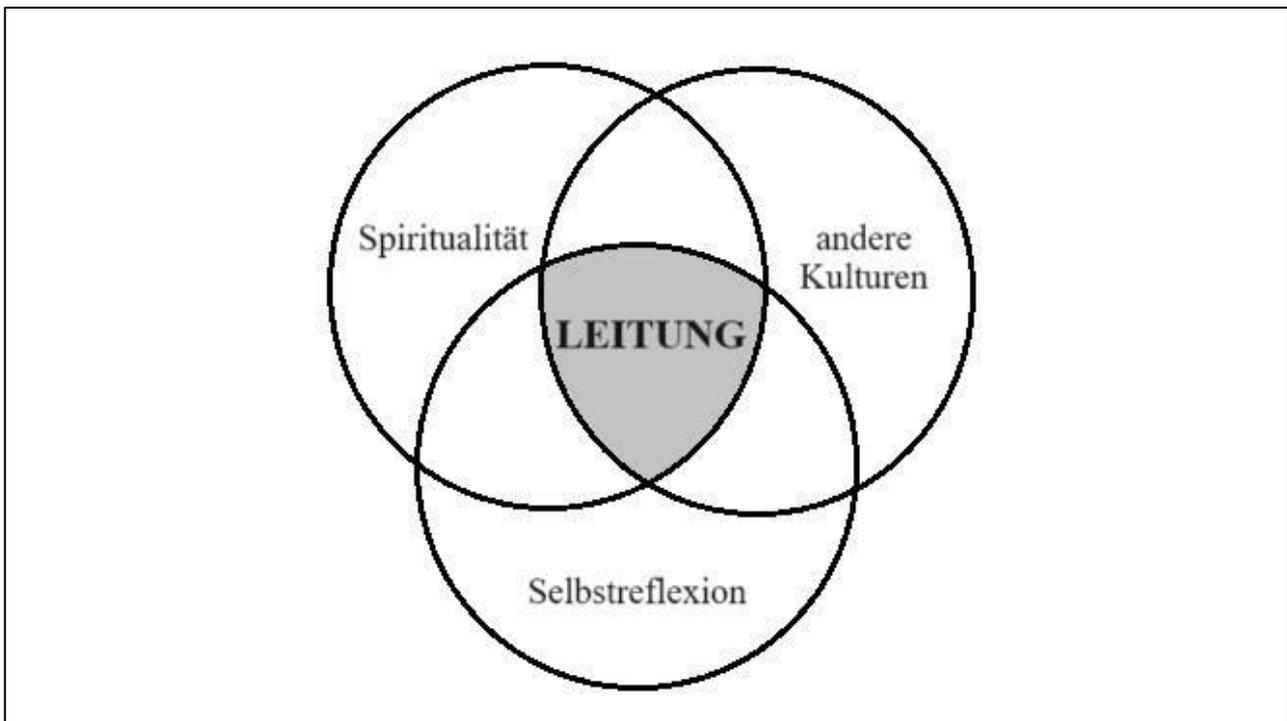


Abb. 6: Einfluss auf die Leitung interkultureller Gemeinden (eigene Darstellung)

Abschließend werden noch einmal die Herausforderungen einer interkulturellen Gemeindeleitung aufgegriffen. Die Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichen Kulturen können sich dabei z. B. auf die Organisation der Gemeinde, die Verteilung der Machtverhältnisse und die Einheit der Gemeinde auswirken (vgl. 1.4). In diesem Zusammenhang müssen die Leitenden sowohl einzelne Kulturen als auch die Entwicklung der gesamten Gemeinde

berücksichtigen und dabei flexibel, kultursensibel und lernbereit bleiben.

Flexibilität soll die Leitenden im interkulturellen Gemeindebau dazu befähigen, sich den kulturellen Unterschieden anzupassen und effektive Interaktionsstrategien zu entwickeln, um Missverständnisse und Konflikte zu reduzieren. Die Leitenden sollen damit schnell und effektiv auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren können, um entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Kultursensibilität soll zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit führen, insbesondere innerhalb des interkulturellen Leitungsteams. Leitende, die kultursensibel sind, können die Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen anderer Kulturen besser nachvollziehen und mit unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten. Ein Bewusstsein für die kulturellen Unterschiede hilft den Leitenden, Missverständnisse und kulturbedingte Konflikte frühzeitig zu erkennen, schnellstmöglich darauf zu reagieren und kultursensibel zu lösen. Kultursensibilität nimmt unterschiedliche Kulturen wahr, motiviert zu interkulturellen Kompetenzen und fördert die Einheit in Vielfalt.

Lernbereitschaft soll den Leitenden neue Erkenntnisse und Fähigkeiten vermitteln, die für den Umgang mit kulturellen Unterschieden wichtig sind. Sie kann der interkulturellen Kompetenzentwicklung dienen und zum Erkenntnisgewinn beitragen. Interkulturelle Lernbereitschaft soll den Dialog zwischen unterschiedlichen Kulturen fördern und zu einem wertschätzenden Miteinander führen, sodass unterschiedliche Perspektiven respektiert und Grenzen überwunden werden können.

Die Bereiche Flexibilität, Kultursensibilität und Lernbereitschaft sollen zur Orientierung Reflexion und Kompetenzentwicklung beitragen. Grundlegend bleibt, dass die kulturellen Unterschiede von den Leitenden als Potenzial für den interkulturellen Gemeindebau verstanden und genutzt werden.

7. Fazit

Diese Forschungsarbeit ging von interkulturellen Gemeinden aus, untersuchte Luhmanns Systemtheorie und fragt nach den Leitenden. In diesem abschließenden Kapitel sollen die wichtigsten Erträge zusammengefasst (vgl. 7.1) und die Forschungsfrage anhand der dazugehörigen Unterfragen ausgewertet (vgl. 7.2) werden. Abschließend wird die wissenschaftliche Limitierung dieser Forschungsarbeit dargestellt (vgl. 7.3) und das weitere Forschungspotenzial im Ausblick aufgegriffen (vgl. 7.4)

7.1 Zusammenfassung

Das erste Kapitel stellte die Motivation des Forschenden dar (vgl. 1.1), betrachtete die Relevanz interkultureller Gemeinden durch die multikulturelle Bevölkerungsentwicklung (vgl. 1.2), und definierte die zentralen Arbeitsbegriffe (vgl. 1.3). Nach einem Einblick zu den Herausforderungen im interkulturellen Gemeindebau (vgl. 1.4), wurde das Problem der Integration definiert und dieser Forschungsarbeit zu Grunde gelegt (vgl. 1.5). Aus der Sicht der Leitenden wurde außerdem ein Theoriebedarf sowie ein praktischer Bedarf ermittelt, der die problematische Vorstellung aufgreift, dass Leitende unabhängig wären und einen scheinbar unbegrenzten Einfluss hätten (vgl. 1.6). Anschließend wurde die Forschungsfrage definiert: *Was ergibt sich aus Luhmanns Systemtheorie für das Rollenverständnis der Leitenden in interkulturellen Gemeinden?* (vgl. 1.7). Zum Abschluss des einleitenden Kapitels wurde die Forschungsarbeit theologisch verortet und die Auswahl der Forschungsmethode nach Osmers Vierschritt begründet und folgenderweise vorgestellt: Demnach sollte das Problem der Integration und die Situation der Leitenden berücksichtigt werden (1), die theoretischen Grundlagen zum interkulturellen Gemeindebau gebildet werden (2), Luhmanns Systemtheorie untersucht werden (3) und Schlussfolgerungen zur Leitungsrolle im interkulturellen Gemeindebau formuliert werden (4).

Kapitel zwei beleuchtete den gegenwärtigen Forschungsstand und griff dafür Beiträge zum interkulturellen Gemeindebau (2.1) und zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie auf Gemeindeleitung (vgl. 2.2). Deutlich wurde, dass in beiden Bereichen etliche Forschungsbeiträge existieren. Allerdings stellt die hier vorliegende Forschungsarbeit einen ersten Beitrag dar, der Luhmanns Systemtheorie zur Leitung einer interkulturellen Gemeinde in Deutschland untersucht.

Das dritte Kapitel setzte sich mit den theoretischen Grundlagen des interkulturellen Gemeindebaus auseinander und griff dafür Beispiele aus dem Alten Testament (vgl. 3.1) und dem Neuen Testament (vgl. 3.2) auf, formulierte ein Gemeindeverständnis (vgl. 3.3) und beleuchtete die Besonderheiten interkultureller Gemeinden, die Kulturunterschiede berücksichtigen und aus interkulturellen Beziehungen bestehen, einen gemeinsamen Glauben haben, von einem

interkulturellen Team geleitet werden und sich interkulturell entwickeln. Trotz der zu erwartenden Auseinandersetzungen kann der gemeinsame Glaube durch Christus dazu beitragen, Grenzen zu überwinden, sodass die interkulturelle Gemeinde ein Ort der Versöhnung wird, interkulturelle Beziehungen ermöglicht und interkulturelle Kompetenzen fördert (vgl. 3.4).

Mit dem vierten Kapitel wurde Luhmanns Systemtheorie untersucht. Dafür wurden zunächst der Autor (vgl. 4.1) und die inhaltlichen Kernaussagen seiner Systemtheorie (vgl. 4.2) erörtert. Aus der Sicht Luhmanns kann die interkulturelle Gemeinde als ein soziales System (vgl. 4.3), Integration als Systemfunktion (vgl. 4.4) und Leitung als ein wechselseitiges Beziehungsgeschehen verstanden werden: Die Leitenden nehmen Einfluss und werden selbst beeinflusst, kommunizieren und verstehen, verbessern die Rahmenbedingungen und passen sich selbst an, setzen die Leitkriterien der interkulturellen Gemeinde um und vertrauen auf die Leitung durch den Heiligen Geist (vgl. 4.5).

Das fünfte Kapitel ordnete die Untersuchungsergebnisse theologisch ein, diskutierte diese mit den Beiträgen aus dem Forschungsstand zur Anwendung der Systemtheorie (vgl. 5.1) und nahm eine Bewertung aus der Sicht von Leitenden vor (vgl. 5.2). Daraus erschlossen sich die Möglichkeiten und die Grenzen: Praktisch kann die Systemtheorie von den Leitenden vor allem zur Analyse der interkulturellen Gemeinde, zur Selbstreflexion und zum Dialog mit anderen Kulturen aufgegriffen werden (vgl. 5.3). Begrenzt wird Luhmanns Systemtheorie z. B. durch die soziologische Sichtweise, die Konzeption und die Anwendung. Praktisch ungeeignet ist sie z. B. für Leitende, die nicht in der Gesamtverantwortung stehen, sich auf eine spezielle Aufgabe konzentrieren oder technisch vorgehen (vgl. 5.4).

Mit dem sechsten Kapitel wurde das Ziel dieser Forschungsarbeit (vgl. 1.7) erreicht, indem die Rolle der Leitenden in interkulturellen Gemeinden unter der Berücksichtigung von Luhmanns Systemtheorie interpretiert wurde. Dafür wurde Leitung als ein interaktives Beziehungsgeschehen verstanden, an dem die Leitenden aktiv und passiv beteiligt sind und durch den Heiligen Geist, von anderen Kulturen und der eigenen Wahrnehmung beeinflusst werden. Daran knüpft das Rollenverständnis der Leitenden in interkulturellen Gemeinden an: Sie leiten erstens flexibel, analysieren die interkulturelle Entwicklungsphase und vertrauen der Leitung durch den Heiligen Geist (vgl. 6.1). Sie leiten zweitens kultursensibel, nehmen andere Kulturen wahr, kommunizieren kultursensibel und treffen kultursensible Entscheidungen (vgl. 6.2). Sie leiten drittens lernbereit, reflektieren die eigene Rolle, entwickeln interkulturelle Kompetenzen und unterstützen die interkulturelle Gemeinde als Lerngemeinschaft (vgl. 6.3). Nach dieser Zusammenfassung werden die Unterfragen ausgewertet.

7.2 Auswertung der Unterfragen

Diese Forschungsarbeit ging von der Frage aus, was sich aus Luhmanns Systemtheorie für das Rollenverständnis der Leitenden in interkulturellen Gemeinden ergibt. Der Forschungsfrage wurden diese vier Unterfragen zugeordnet (vgl. 1.7):

- a) Welchem Selbstverständnis folgen interkulturelle Gemeinden und welche Bedeutung hat Interkulturalität?
- b) Welche Schlüsselbegriffe verwendet Luhmann und wie kann seine Systemtheorie von interkulturellen Gemeinden verstanden werden?
- c) Unter welchen Voraussetzungen kann Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung interkultureller Gemeinden angewendet werden und welche Möglichkeiten und Grenzen müssen dabei berücksichtigt werden?
- d) Welche Schlussfolgerungen ergeben sich für die Leitenden und welches Rollenverständnis lässt sich davon ableiten?

Dementsprechend wird als erstens nach einem Selbstverständnis interkultureller Gemeinden gefragt, zweitens nach den Schlüsselbegriffen aus Luhmanns Systemtheorie, drittens nach den zu berücksichtigenden Voraussetzungen für die Anwendung und viertens nach dem Rollenverständnis der Leitenden in interkulturellen Gemeinden.

Die erste Unterfrage bezieht sich auf einem Selbstverständnis interkultureller Gemeinden. Der Mensch ist ein Kulturwesen und wird unbewusst von den Annahmen der eigenen Kultur beeinflusst. Wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, setzt das die Sensibilität gegenüber anderen Kulturen voraus. Damit Beziehungen kulturübergreifend entstehen können, müssen die Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichen Kulturen berücksichtigt werden. Die Integration unterschiedlicher Kulturen ist aber keine Selbstverständlichkeit, kann zu neuen Auseinandersetzungen führen und benötigt einen interkulturellen Rahmen. Die interkulturelle Gemeinde beruft sich dabei auf Christus, überwindet Grenzen und kann zu einem Ort der kulturellen Versöhnung werden. Vor diesem Hintergrund trägt sie zur Integration unterschiedlicher Kulturen bei und wird als Einheit in Vielfalt verstanden.

Im Dialog mit Luhmanns Systemtheorie entstanden weitere Einsichten zum Selbstverständnis einer interkulturellen Gemeinde, sodass zwei Aspekte der vorläufigen Begriffsdefinition zur interkulturellen Gemeinde (vgl. 1.3) hier noch einmal aufgegriffen werden. In der vorläufigen Begriffsdefinition ging es zum einen um die interkulturelle Gemeinde als eine Gemeinschaft mehrerer Kulturen und zum anderen um die interkulturelle Gemeinde als ein integrativer

Bestandteil der Gesellschaft. Diese beiden Aspekte werden vor dem Hintergrund der hinzugewonnenen Erkenntnisse noch einmal konkretisiert.

Zum einen wurde untersucht, dass eine interkulturelle Gemeinschaft durch die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen entsteht. Interkulturelle Beziehungen setzen die fortlaufende Kommunikation voraus. Zum anderen ist die interkulturelle Gemeinde nicht nur ein integrativer Bestandteil der Gesellschaft, sondern unterscheidet sich von ihrem Umfeld, wird dadurch sichtbar und vor dem Hintergrund ihres multikulturellen Kontextes relevant (vgl. 4.3). Die Aspekte der interkulturellen Kommunikation und der Relevanz sollen zur Ergänzung der vorläufigen Definition einer interkulturellen Gemeinde beitragen, sodass sie sich abschließend wie folgt darstellt:

Eine interkulturelle Gemeinde ist die Gemeinschaft von zwei oder mehr Kulturen, die sich auf Christus berufen, *miteinander kommunizieren*, gegenseitig beeinflussen und gemeinsam Gottes Reich verbreiten, ohne die jeweils eigene kulturelle Identität aufzugeben. Interkulturelle Gemeinden bestehen aus unterschiedlichen Kulturen, von denen keine mehr als 80% ausmacht und werden von einem interkulturellen Team geleitet. *Sie sind ein relevanter Bestandteil in einer multikulturellen Gesellschaft* und bieten neben der Hauptsprache eine oder mehrere Übersetzungen an.

Die zweite Unterfrage fragt nach Luhmanns Systemtheorie. Luhmann war ein deutscher Soziologe, dessen Systemtheorie universal anwendbar sein soll und vor dem Hintergrund der veränderten Bedingungen einer modernen Gesellschaft entstand (vgl. 4.1). Luhmann verwendet Schlüsselbegriffe, wie System, Autopoiesis, Kommunikation und System- / Umweltdifferenz. Luhmann geht also von sozialen Systemen aus, die als Ganzes existieren, fortlaufend kommunizieren, sich selbstständig entwickeln und gegenüber ihrer Umwelt abgrenzen (vgl. 4.2).

Dementsprechend können interkulturelle Gemeinden als soziale Systeme verstanden werden, die kulturübergreifend kommunizieren, sich unter dem Einfluss unterschiedlicher Kulturen entwickeln und gegenüber ihrem multikulturellen Kontext positionieren. Aus dieser Sicht entsteht ein kulturübergreifendes und dynamisches System, das verbal und nonverbal kommuniziert, sich entsprechend dem eigenen Bedarf entwickelt und zur interkulturellen Versöhnung in einem multikulturellen Kontext beitragen kann (vgl. 4.3). Interkulturelle Gemeinden integrieren unterschiedliche Kulturen. Dadurch entstehen aber auch neue Auseinandersetzungen, wie die Herausforderungen (vgl. 1.4) und insbesondere das Problem der Integration (vgl. 1.5) deutlich macht. Integration ist im interkulturellen Gemeindebau also keine Selbstverständlichkeit. Integration ist aus Luhmanns Sicht eine Systemfunktion. Dementsprechend betrifft sie die interkulturelle Gemeinde als Ganzes, setzt die Bereitschaft zur Identifikation voraus und wird durch interkulturelle Beziehungen begünstigt. In diesem Sinne begegnet Luhmann dem Problem der

Integration, sodass unterschiedliche Kulturen gleichberechtigt in das soziale System einer interkulturellen Gemeinde integriert werden können. (vgl. 4.4).

Die dritte Unterfrage bezieht sich auf die zu berücksichtigenden Voraussetzungen für die Anwendung von Luhmanns Systemtheorie. Für die Anwendung von Luhmanns Systemtheorie muss die interkulturelle Gemeinde von den Leitenden als ein soziales System verstanden werden, das die Leitenden hinsichtlich der interkulturellen Kommunikation, der interkulturellen Entwicklung und gegenüber dem multikulturellen Kontext analysieren. Eine weitere Voraussetzung ist die Selbstreflexion der Leitenden. Sie müssen dafür die eigene Rolle, die Verantwortung gegenüber der interkulturellen Gemeinde, die Auswirkungen des eigenen Handelns, die interkulturellen Lernerfahrungen und die Beziehung zu anderen Kulturen reflektieren. Außerdem setzt die Anwendung von Luhmanns Systemtheorie die Kommunikation mit anderen Kulturen voraus. Dafür benötigen die Leitenden Kultursensibilität und den kulturübergreifenden Austausch in einem interkulturellen Team (vgl. 5.3).

Darüber hinaus müssen die Leitenden beobachten und Zusammenhänge erkennen. Eine ganzheitlichere Sichtweise ermöglicht der Dialog zwischen der Theologie und Luhmanns Systemtheorie. Denn Gemeinden existieren neben ihrer theologischen Gestalt auch als ein soziales Phänomen (vgl. 5.4). Demnach ist Leitung kein mechanischer Eingriff. Allerdings beruhen die Angebote aus dem Bereich Management bzw. Leadership nicht selten auf traditionellen Annahmen und Denkmustern (vgl. Boos & Mitterer 2019:85). Luhmann geht aber von zusammenhängenden Erklärungen aus und betrachtet ein soziales System als Ganzes, sodass sich den Leitenden ein umfassendes Verständnis bietet, das die Leitungskompetenz verbessern kann. Denn „wir leben in einer spannenden und herausfordernden Zeit, in der die globalen und gesellschaftlichen Veränderungen unser ganzes Leben durcheinanderwirbeln“, so Faix (2015:7). Vor diesem Hintergrund versucht Luhmanns Systemtheorie der Dynamik und Komplexität einer modernen Gesellschaft gerecht zu werden.

Leitung nach systemtheoretischen Gesichtspunkten unterscheidet sich von anderen Ansätzen (vgl. 1.6). Dabei liegt der Fokus auf den Interaktionen und Wechselwirkungen des gesamten Systems. Leitende betrachten die Organisation als ein lebendiges System und tragen zur Beteiligung, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden bei. Sie schaffen Voraussetzungen zur Selbstorganisation und fördern Kreativität und Eigeninitiative. Die Leitenden sind also auf Zusammenarbeit angewiesen und fragen nach der Entwicklung, den Fortschritten und den Lerneffekten. Leitende orientieren sich an einem Prozess des Planens, Entscheidens, Realisierens und Kontrollierens (vgl. Kocian-Dirr 2019:151). Dafür werden Prioritäten gesetzt, Strukturen

geschaffen und Prozesse entwickelt, um die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele zu erreichen (vgl. 5.4).

Die Mitarbeitenden werden zum selbstständigen Handeln ermutigt, indem ihnen Verantwortung übertragen wird. Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Organisation sind entscheidende Kriterien, um Missverständnisse zu reduzieren. Größere Herausforderungen werden im Gesamtkontext betrachtet, um systemdienliche Maßnahmen zu entwickeln. In komplexen Situationen benötigen Leitende die Fähigkeit zur Antizipation (vgl. 4.5).

Damit Wechselwirkungen und Lösungsansätze erkannt werden können, müssen Leitende flexibel und anpassungsfähig bleiben. Das Vertrauen zwischen den Leitenden und Mitarbeitenden ist essenziell, basierend auf einem intrinsischen Motiv und der gegenseitigen Kooperation und Lernbereitschaft (vgl. 4.5).

Luhmanns Systemtheorie bietet sich für Leitende an, die in der Hauptverantwortung stehen und die interkulturelle Gemeinde als ein zusammenhängendes System betrachten. Weniger geeignet ist sie für Leitende, die sich auf einen Teilbereich innerhalb der Gemeinde beschränken, Leitende, die sich spezialisiert haben oder sich z. B. auf eine technische Aufgabe konzentrieren. Darüber hinaus kann Luhmanns Systemtheorie nicht als praktisches Handbuch verstanden werden, sodass die Leitenden zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie Ergänzungen benötigen. Die theologische Diskussion (vgl. 5.1) hat deutlich gemacht, dass Luhmanns Systemtheorie keine Aussagen über ein höheres Ziel treffen kann und nicht mit der Kommunikation des Evangeliums, dem Wesen Gottes und einer uneigennütigen Zuwendung zum Kontext vereinbar ist. Luhmanns Systemtheorie vermittelt eine Perspektive und versucht Zusammenhänge zu erklären. Für die praktische Anwendung müssen also Ergänzungen vorgenommen werden, wie z. B. durch Kommunikationsregeln, einem Konzept der Mitgliedschaft, dem Leitbild und der Prozesssteuerung als betriebswissenschaftliche Methoden (vgl. 4.4).

Die vierte und abschließende Unterfrage bezieht sich auf die Schlussfolgerung für das Rollenverständnis der Leitenden in interkulturellen Gemeinden unter der Berücksichtigung von Luhmanns Systemtheorie. Leitung kann nach Luhmann nicht ohne das soziale System verstanden werden, das fortlaufend kommuniziert, sich selbstständig entwickelt und gegenüber dem Kontext unterscheidet. Aus der Sicht Luhmanns ist die interkulturelle Gemeinde ein soziales System (vgl. 4.3) und die Integration unterschiedlicher Kulturen eine Systemfunktion (vgl. 4.4). Die Leitenden nehmen Einfluss und werden selbst beeinflusst. Sie kommunizieren und verstehen, verbessern die Rahmenbedingungen und passen sich dabei selbst an, setzen die Leitkriterien der interkulturellen Gemeinde um und vertrauen sich der Leitung des Heiligen Geistes an. Leitung ist aus dieser Sicht

ein interaktives Beziehungsgeschehen (vgl. 4.5). Die Rolle der Leitenden im interkulturellen Gemeindebau erschließt sich aus dieser Sicht: Sie sollten flexibel (vgl. 6.1), kultursensibel (vgl. 6.2) und lernbereit (vgl. 6.3) leiten.

Leitende sind flexibel. Dabei müssen sie eine interkulturelle Gemeinde leiten, die unterschiedliche Kulturen integriert, sich anpasst und verändert. Dementsprechend analysieren die Leitenden den Bedarf der jeweiligen Entwicklungsphase, machen auf die Gefahr der Über- bzw. Unterforderungen aufmerksam und diskutieren mögliche Handlungsoptionen, die sich aus unterschiedlichen Kulturperspektiven ergeben können. Sie müssen einerseits offen, fair und kompromissbereit mit unterschiedlichen Kulturen umgehen und andererseits die Entwicklung der gesamten Gemeinde im Blick behalten.

Leitende sind kultursensibel. Sie nehmen Kulturunterschiede wahr, fragen nach der Einheit in Vielfalt und kommunizieren kultursensibel. Damit der interkulturelle Dialog zu kultursensiblen Entscheidungen führt, orientieren sich die Leitenden an drei Schritten: Sie fragen erstens nach den theologischen Grundlagen, zweitens nach dem Selbstverständnis der interkulturellen Ortsgemeinde und beleuchten drittens die jeweilige Situation. Anhand dieser drei Entscheidungskriterien treffen die Leitenden kultursensible Entscheidungen, die sich einerseits an der interkulturellen Gemeinde als Ganzes orientieren und andererseits den unterschiedlichen Vorstellungen, Bedürfnissen und Interessen der jeweiligen Kulturen gerecht werden.

Leitende sind lernbereit. Die interkulturelle Gemeinde ist eine Lerngemeinschaft, in der die subjektive Wahrnehmung durch andere Kulturperspektiven ergänzt wird. Die Leitenden schaffen dementsprechende Rahmenbedingungen durch methodische, strukturelle und praktische Maßnahmen, wie z. B. durch interkulturelle Kommunikationsregeln und ein interkulturelles Leitbild bzw. Glaubensbekenntnis (methodisch), die interkulturelle Besetzung aller Teams und Kleingruppen (strukturell) und interaktive Gottesdienste mit Übersetzungsangeboten (praktisch). Die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen soll zu interkulturellen Beziehungen führen, die interkulturelle Lernbereitschaft erhöhen und die Integration unterschiedlicher Kulturen verbessern, damit die interkulturelle Gemeinde davon profitiert. In diesem Austausch reflektieren die Leitenden ihre eigene Wahrnehmung und Kulturperspektive.

Entgegen der einseitigen Darstellung von Leitenden, die einen scheinbar unabhängigen Einfluss haben (vgl. 1.6), werden die Leitenden also durch den Heiligen Geist, von anderen Kulturen und der eigenen Wahrnehmung beeinflusst. Leitung ist also Beziehungsgeschehen. Deshalb sind einseitige Abhängigkeitsverhältnisse und ein elitäres Machtgefüge zu hinterfragen. Denn Leitung kann aus dieser Sicht weder willkürlich noch unabhängig oder selbstbezogen sein. Vielmehr dienen die

Leitenden Gott, der interkulturellen Gemeinde und anderen Kulturen (vgl. 5.2). Vor diesem Hintergrund analysieren sie die interkulturelle Gemeinde, reflektieren die eigene Rolle und kommunizieren mit unterschiedlichen Kulturen.

Vor diesem Hintergrund trägt Luhmanns Systemtheorie für die Leitenden zu einem Bewusstsein gegenüber der eigenen Rolle bei. Dadurch werden die Leitenden in die Lage versetzt, sich auf verschiedenen Ebenen zu entwickeln und anzupassen.

Luhmanns Systemtheorie kann zu einem ganzheitlicheren Verständnis beitragen, bietet sich unter dynamischen und komplexen Bedingungen an und dient den Leitenden zur Analyse, Selbstreflexion und dem Dialog mit unterschiedlichen Kulturen, sodass sie den unterschiedlichen Kulturen als auch die interkulturelle Gemeinde als Ganzes gerecht werden können. Das Ergebnis stellt einen ersten Forschungsbeitrag zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung interkultureller Gemeinden in Deutschland dar und soll den Leitenden bei der Bewältigung der dynamischen und komplexen Herausforderungen einer interkulturellen Gemeinde dienen.

7.3 Limitierung

Die Limitierungen dieser Forschungsarbeit ergeben sich auf der konzeptionellen, der inhaltlichen und der praktischen Ebene. Diese Forschungsarbeit geht von einer Gemeinde aus, die sich als evangelische Freikirche versteht und dabei ein interkulturelles Anliegen hat. Eine unmittelbare Übertragung auf andere Kontexte ist nicht möglich. So kann das Forschungsergebnis z. B. nicht auf monokulturelle Gemeinden übertragen werden oder von Gemeinden aufgegriffen werden, die sich nicht als eine Ortsgemeinde verstehen, wie z. B. Kirchen- und Gemeindeverbände.

Das Forschungskonzept setzt einen sprachlichen Transfer voraus. Luhmanns Systemtheorie vermeidet Trivialisierungen, ist abstrakt, umfangreich und besonders komplex (vgl. 4.1). Demnach ist diese Forschungsarbeit ein Versuch, sowohl Luhmanns Systemtheorie als auch den Leitenden in interkulturellen Gemeinden gerecht zu werden. Die Abstraktion Luhmanns erschweren ein pragmatisches Ergebnis. Trotz intensiver Bemühungen können Fehlinterpretationen nicht gänzlich ausgeschlossen oder überprüft werden, da diese Forschungsarbeit ein erstes Ergebnis zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie auf den interkulturellen Gemeindebau in Deutschland darstellt. In diesem Sinne soll diese Forschung als eine erste Annäherung verstanden werden, die es zu überprüfen gilt.

Inhaltlich liefert Luhmanns Systemtheorie keine pragmatischen Aussagen. Vielmehr versucht er zusammenhängende Erklärungen darzustellen und geht von einer soziologischen Sicht aus. Vor diesem Hintergrund ist die Systemtheorie kein Handlungsmodell und muss interpretiert werden, um den Leitenden in interkulturellen Gemeinden gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund ist das

Forschungsergebnis eine mögliche Interpretation und andere Interpretationen nicht ausschließt. Diese Forschungsarbeit versucht also kein endgültiges Ergebnis zu vermitteln, sondern versteht sich als ein Angebot für weitere Forschungen.

Des Weiteren ist Luhmanns Systemtheorie auf den Dialog mit der Theologie angewiesen. Besonders deutlich machte das die Diskussion zur theologischen Einordnung: Mit Luhmanns Systemtheorie lässt sich z. B. die Kommunikation des Evangeliums, Gottes Wesen oder die Zuwendung zum Kontext nicht verstehen (vgl. 5.1). Des Weiteren bleiben einzelne Menschen in Luhmanns Systemtheorie unberücksichtigt, dessen Anwesenheit zwar vorausgesetzt werden kann, von Luhmann aber nicht explizit berücksichtigt wird (vgl. 4.2). Auch dieser Umstand kann aus theologischer Sicht kritisiert werden, wenn man davon ausgeht, dass eine Gemeinde aus Menschen besteht, ursprünglich als Glaubens- und Gütergemeinschaft entstand und sich an der Person Jesus orientiert (vgl. 3.2). Luhmanns Systemtheorie ist aus dieser Sicht begrenzt.

Praktisch orientiert sich das Forschungsergebnis an der Leitung einer interkulturellen Gemeinde und kann nicht auf andere Ebenen übertragen werden, wie z. B. auf die Ebene von Bereichsleitenden, die nicht von der interkulturellen Gemeinde als Ganzes ausgehen. Ebenso ist das Ergebnis hinsichtlich unterschiedlicher Formen zu prüfen. So blieben unterschiedliche Formen einer interkulturellen Gemeinde unberücksichtigt, wie z. B. die interkulturelle Gemeinde im digitalen Raum.

7.4 Ausblick

Diese Forschungsarbeit liefert ein erstes Ergebnis zur Anwendung von Luhmanns Systemtheorie auf die Leitung interkultureller Gemeinden in Deutschland. Diese Ergebnisse zur Rolle der Leitenden können z. B. von weiterführenden Forschungen empirisch aufgegriffen und untersucht werden oder aus einer anderen Sicht behandelt werden, da sich diese Forschung an der Perspektive der Leitenden orientiert. Dementsprechend könnte z. B. danach gefragt werden, welche Auswirkungen die Systemtheorie Luhmanns auf die Mitglieder in interkulturellen Gemeinden haben kann oder wie sich diese auf eine bestimmte Kultur auswirkt.

In Anbetracht der multikulturellen Bevölkerungsentwicklung (vgl. 1.2) müssen sich die Gemeinden in Deutschland auf eine zunehmend multikulturelle Gesellschaft einstellen. Daher können weiterführende Forschungen im Bereich interkultureller Gemeindebau zur Integration und zur interkulturellen Versöhnung beitragen und für die Entwicklungsperspektive der Gemeinden in Deutschland richtungsweisend sein.

Darüber hinaus wurde der Theoriebedarf für die Leitenden aufgrund weiterer gesellschaftlicher

Veränderungen deutlich (vgl. 1.6). Forschungsergebnisse, die den Leitenden einen Umgang mit diesen Veränderungen bieten, können neue Sichtweisen ermöglichen. Dementsprechend könnte der Theoriebedarf aufgegriffen werden und zu Aspekten führen, die in dieser Forschungsarbeit unberücksichtigt blieben, wie z. B. die interkulturelle Gemeinde im digitalen Raum.

Diese Forschung konzentriert sich auf evangelische Freikirchen im Sinne einer lokalen und eigenständigen Organisation (vgl. 3.3). Für solche Ortsgemeinden erwies sich Luhmanns Systemtheorie als theologisch anschlussfähig (vgl. 5.1). Da Luhmann von einem sozialen System ausgeht, das kommuniziert, selbstständig agiert und sich gegenüber der Umwelt unterscheidet (vgl. 4.2), könnten diese Schlüsselbegriffe aufgegriffen werden und zu Forschungen für Ortsgemeinden aus anderen Bereichen führen.

Im Kontext der evangelischen Freikirchen in Deutschland wird die Rolle der Leitenden z. T. unzureichend dargestellt (vgl. 1.6). Diese Forschung erinnert daran, dass die Leitung einer interkulturellen Gemeinde kein willkürlicher oder einseitiger Vorgang ist, sondern ein interaktives Beziehungsgeschehen (vgl. 4.5). Die Rolle der Leitenden kann also nicht ohne die interkulturelle Gemeinde verstanden werden, die wie andere Gemeinden in einem Spannungsverhältnis zwischen der theologischen und ihrer empirischen Gestalt existiert (vgl. 5.4). In diesem Sinne kann der Dialog zwischen der Theologie und der Sozialwissenschaft aufgegriffen, diskutiert, ergänzt oder korrigiert werden. Daran anknüpfende Forschungen könnten die Handlungsfähigkeit der Leitenden verbessern, die unter den Bedingungen einer modernen Welt herausgefordert werden.

Diese Forschungsarbeit hat gezeigt, dass die Leitung interkultureller Gemeinden als ein interaktives Beziehungsgeschehen verstanden werden kann, welches zur Integration unterschiedlicher Kulturen beitragen und den Leitenden bei der Analyse, der Selbstreflexion sowie dem interkulturellen Dialog dienen soll. Mögen sie durch den Heiligen Geist, gemeinsam mit anderen Kulturen und durch die eigene Reflexion Gott erleben und die interkulturelle Gemeinde als einen Ort der Versöhnung erleben.

8. Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz 2019. *Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft*. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Baecker, Dirk 2014. Systemtheorie. In: Endruweit, Günter; Trommsdorff, Gisela & Burzan, Nicole (Hg). *Wörterbuch der Soziologie*. 3. Aufl. Konstanz/München: UTB. S. 528-534.
- Beck, Stephen 2017. *Mission Mosaikkirche. Wie Gemeinden sich für Migranten und Flüchtlinge öffnen*. Gießen: Brunnen.
- BEFG 2015. Erklärung zum „Christlichen Zeugnis in einer multireligiösen Welt“. Online unter: https://www.befg.de/fileadmin/content/BEFG/Themen/Bundesrat/Bundesrat_2017/Erklärung_zum_-Christlichen_Zeugnis_in_einer_multireligiösen_Welt-_Februar_2015_.pdf [Stand: 10.06.2024]. Elstal: BEFG.
- Beile, Markus 2021. *Erneuern oder Untergehen. Evangelische Kirchen vor der Entscheidung*. Gütersloh: Gütersloher.
- Bendel, Oliver 2020. VUCA. Online im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684> [Stand: 29.10.2020]. Wiesbaden: Springer.
- Berg, Stefan 2014. Beten mit Luhmann. Zu einer systemtheoretischen Deutung des christlichen Gebets. *Hermeneutische Blätter* 20/2. Online im Internet: <https://doi.org/10.5167/uzh-105178> [Stand: 07.01.2024]. Zürich: UZH.
- Berghaus, Margot 2011. *Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie*. 3. Aufl. Köln/Weimar/Wien: Böhlau.
- Betscher-Ott, Sylvia; Gotthardt, Wilfried; Hobmair, Hermann; Ott, Wilhelm & Pöll, Rosemarie 2014. *Soziologie*. 3. Aufl. Köln: EINS.
- BFP 2020. Statistiken und Zahlen zum Bund Freikirchlicher Pfingstgemeinden. Online im Internet: <https://www.bfp.de/statistiken-und-zahlen-zum-bfp> [Stand: 29.08.2020]. Erzhausen: BFP.
- BMI 2022. Islam in Deutschland. Online im Internet: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/staat-und-religion/islam-in-deutschland/islam-in-deutschland-node.html> [Stand:

08.08.2022] Berlin: BMI.

Boos, Frank & Mitterer, Gerald 2019. *Einführung in das systemische Management*. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

bpb 2022. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. In absoluten Zahlen, Anteile an der Gesamtbevölkerung in Prozent, 2020. Online im Internet: <https://www.bpb.de/kurzknapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/bevoelkerung-mit-migrationshintergrund/> [Stand: 08.08.2022] Bonn: bpb.

Burkhardt, Friedemann 2019. Vom Nebeneinander zum Miteinander - Aspekte und Perspektiven einer migrationssensiblen Kirchentheorie für den deutschsprachigen Raum. In: *Dokumentation* 20/2019. Online im Internet: https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Neue_Regeln_in_der_Wohngemeinschaft_Gottes.pdf [Stand: 19.07.2020]. Frankfurt: epd. S. 6-21.

Clark, Paul 2023. Warum ein Forum für Leiterschaft im Gemeindebau?. Online im Internet: <https://forumgemeindebau.de/warum-dieser-website/warum-ein-forum-fur-leiterschaft-im-gemeindebau/> [Stand: 01.10.2023].

DeYmaz, Mark 2007. *Building a Healthy Multi-ethnic Church: Mandate, Commitments, and Practices of a Diverse Congregation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/John Wiley.

Donders, Paul Ch. & Hüger, Johannes 2011. *Wertvoll und wirksam führen. In Balance von Mensch und Ergebnis*. Münsterschwarzach: Vier-Türme.

Döring-Seipel, Elke & Lantermann, Ernst-Dieter 2015. *Komplexitätsmanagement. Psychologische Erkenntnisse zu einer zentralen Führungsaufgabe*. Wiesbaden: Springer.

Dümling, Bianca 2011. *Migrationskirchen in Deutschland. Orte der Integration*. Dissertation Univ. Heidelberg. Frankfurt: Lembeck.

Dümling, Bianca 2016. Neue Gemeinden hat die Stadt. Migranten, Migrationskirchen und interkulturelle Gemeinden. In: Faix, Tobias & Reimer, Johannes (Hg). *Mit Gott in der Stadt. Die Schönheit der urbanen Transformation*. Marburg: Francke. S. 407-424.

Dümling, Bianca 2018. Migration verändert die kirchliche Landschaft in Deutschland. Entwicklung und Geschichte der Migrationskirchen. In: Rammelt, Claudia; Hornung, Esther & Mihoc,

Vasile-Octavian (Hg). *Begegnung in der Glokalität. Christliche Migrationskirchen in Deutschland im Wandel*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt. S. 77 - 90.

Die Bibel 2000. Nach der Übersetzung Franz Eugen Schlachters. Revidierte Fassung. Romanel
s/Lausanne: Genfer Bibelgesellschaft.

EAD 2018. Die gemeinsame Basis des Glaubens. Online im Internet: <https://www.ead.de/basis-des-glaubens/> [Stand: 25.07.2023]. Bad Blankenburg: EAD.

EKD 2014. Gemeinsam evangelisch! Erfahrungen, theologische Orientierungen und Perspektiven für die Arbeit mit Gemeinden anderer Sprache und Herkunft. [PDF] Online im Internet: https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/ekd_texte_119.pdf [Stand: 01.11.2021]. Hannover: EKD.

EKD 2021. Was verstehen wir unter einer „internationalen Gemeinde“?. Online im Internet: <https://internationale-gemeinden.de/was-verstehen-wir-unter-einer-internationalen-gemeinde/> [Stand: 07.09.2021]. Hannover: EKD.

Emerson, Michael O. & Woo, Rodney M. 2006. *People of the Dream: Multiracial Congregations in the United States*. Princeton, New Jersey, Oxford: Princeton University Press.

Evangelische Kirche von Westfalen 2022. Ich bin fremd gewesen und ihr habt mich aufgenommen. Online im Internet: <https://kircheundmigration.ekvw.de/die-hauptvorlage-2018/1-biblisch-theologische-vergewisserung/> [Stand: 16.07.2022]. Bielefeld: EKvW.

Evers, Jan & Schreck, Susanne 2022. *Erfolgreich als Unternehmer für Dummies*. Weinheim: Wiley.

Faix, Tobias 2015. Ein Wort zum Geleit. In: Reimer, Johannes & Müller, Tobias. *Gemeinde von nebenan. Wie Gemeinde ihren lokalen Auftrag findet*. Marburg: Francke. S. 7-9.

Gensicke, Dietmar 2008. *Luhmann*. Stuttgart: Reclam.

Georges, Jayson 2019. *Mit anderen Augen. Perspektiven des Evangeliums für Scham-, Schuld- und Angstkulturen*. 2. Aufl. Cuxhaven: Neufeld.

Gräb, Wilhelm 2020. Wissenschaftsgeschichte der Praktischen Theologie. In: Schlag, Thomas & Schröder, Bernd (Hg). *Praktische Theologie und Religionspädagogik. Systematische, empirische und thematische Verhältnisbestimmungen*. VWGTH. Band 60. Leipzig: Evangelische VA. S. 33-55.

- Greenwood, Kim & Jordan, John 2007. For those transforming a homogenous Church. In: DeYmaz, Mark (Hg). *Building a Healthy Multi-ethnic Church: Mandate, Commitments, and Practices of a-Diverse Congregation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/John Wiley. S. 164-181.
- Grethlein, Christian 2018. *Kirchentheorie. Kommunikation des Evangeliums im Kontext*. Berlin/Boston: de Gruyter.
- Grossmann, Ralph; Bauer, Günther & Scala, Klaus 2015. *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Hartmann, Isabel & Knieling, Reiner 2014. *Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität*. Gütersloh: Gütersloher.
- Haug, Sonja; Müssig, Stephanie & Sticks, Anja 2009. Muslime in Deutschland. im Auftrag der Deutschen Islam Konferenz. [PDF] Online im Internet: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb06-muslimisches-leben.pdf?blob=publicationFile&v=11> [Stand: 16.07.2020]. Nürnberg: BaMF.
- Hauschildt, Eberhard & Pohl-Patalong, Uta 2018. *Kirche*. Lehrbuch Praktische Theologie. Band 4. 2. Aufl. Hg. Grötzing, Albrecht; Morgenthaler, Christoph; Schweitzer, Friedrich. Gütersloh: Gütersloher.
- Heringer, Hans Jürgen 2004. *Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte*. Tübingen: A. Francke.
- Hertel, Eugen 2016. *Konzeption eines Gemeindemanagement-Modells zur Bewältigung von Komplexität. Ein systematischer Impuls aus freikirchlicher Perspektive*. Reihe LLG. Band 39. Münster: LIT.
- Hofstede, Von Geert; Hofstede, Gert Jan und Minkov, Michael 2017. *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 6. Aufl. München: dtv/C. H. Beck.
- Horster, Detlef 2005. *Niklas Luhmann*. 2. Aufl. München: C. H. Beck.
- IKUD Seminare 2020. Multikulturalität, Interkulturalität, Transkulturalität und Plurikulturalität. Online im Internet: <https://www.ikud.de/glossar/multikulturalitaet-interkulturalitaet-transkulturalitaet-und-plurikulturalitaet.html> [Stand: 21.07.2020]. Göttingen: IKUD.

- IKUD Seminare 2022. Eisbergmodell von Kultur. Online im Internet:
<https://www.ikud.de/glossar/eisbergmodell-von-kultur.html> [Stand: 12.12.2022]. Göttingen: IKUD.
- Jung, Martin H. 2004. *Einführung in die Theologie*. Darmstadt: Wissensch. Buchgesellschaft.
- Kee-Fook, Edmund 2017. Konzepte der Inkulturation in der Kirchengeschichte. In: Krämer, Klaus & Vellguth, Klaus (Hg). *Inkulturation. Gottes Gegenwart in den Kulturen*. [E-Book] Band 12. Online im Internet: <https://www.missio-hilft.de/missio/informieren/wofuer-wir-uns-einsetzen/weltweit-vernetzte-theologie/thew/theologie-der-einen-welt-012.pdf> [Stand:16.07.2020]. Freiburg: Harder. S. 72-90.
- Kessler, Volker 2012. *Vier Führungsprinzipien der Bibel. Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung*. Gießen: Brunnen.
- Kessler, Volker 2017. Osmers Vierschritt für praktisch-theologische Interpretation. In: Schweyer, Stefan & Bartholomä, Philipp (Hg). *Mit der Bibel - Für die Praxis: Beiträge zu einer praktisch-theologischen Hermeneutik*. Gießen: Brunnen. S. 33-44.
- Kessler, Volker 2021. A plea for leadership theories. *Acta Theologica* 2021/31. Online im Internet: <https://doi.org/10.18820/23099089/actat.Sup31.11> [Stand: 26.07.2021].
- Kessler, Volker & Kretzschmar, Louise 2015. Christian Leadership as a trans-disciplinary field of study. *Verbum et Ecclesia* 36(1), Art. #1334, 8 pages. Online im Internet: <http://dx.doi.org/10.4102/ve.v36i1.1334> [Stand: 08.06.2021].
- Kißkalt, Michael 2018. Islam und Demokratie. Wahrnehmungen und Impulse aus einer christlichen Perspektive. In: Kißkalt, Michael; Spangenberg, Volker; Iff, Markus & Heiser, Andreas (Hg). *Theologisches Gespräch*. 42. Jahrg./Heft 1. Kassel: Oncken.
- Klein, Stephanie 2005. *Erkenntnis und Methode in der Praktischen Theologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kobel, Esther 2019. *Paulus als interkultureller Vermittler. Eine Studie zur kulturellen Positionierung des Apostels der Völker*. Paderborn: Ferdinand Schöningh. Online im Internet: <https://doi.org/10.30965/9783657707461> [Stand: 12.12.2022].
- Kocian-Dirr, Claudia 2019. *Betriebswirtschaftslehre. Schnell erfasst*. Berlin: Springer.

- Krämer, Klaus & Vellguth, Klaus (Hg.) 2017. *Inkulturation. Gottes Gegenwart in den Kulturen*. [E-Book] Band 12. Freiburg: Harder. Online im Internet: <https://www.missionhilft.de/missio/informieren/wofuer-wir-uns-einsetzen/weltweit-vernetzte-theologie/thew/theologie-der-einen-welt-012.pdf> [Stand: 16.07.2020].
- Krauss, Lothar 2017. Neue Leiter braucht das Land! Online im Internet: <https://der-leiterblog.de/2017/03/20/neue-leiter-braucht-das-land-2/> [Stand: 01.10.2023].
- Kritzinger, Johannes N. J. 2014. Concrete spirituality. *HTS Theologese Studies / Theological Studies* 70(3), Art. 2782. Online im Internet: <https://doi.org/10.4102/hts.v70i3.2782> [Stand: 20.07.2021].
- Kunstmann, Joachim 2022. *Ein Ort für das Leben. Der Weg zur religiösen Erneuerung der Kirche*. Gütersloh: Gütersloher.
- Laudel, Grit 2014. Interdisziplinarität. In: Endruweit, Günter; Trommsdorff, Gisela; Burzan, Nicole (Hg.). *Wörterbuch der Soziologie*. 3. Aufl. Konstanz/München: UTB. S. 204.
- Livermore, David A. 2009. *Cultural Intelligence. Improving Your CQ to Engage Our Multicultural World*. Michigan: Baker Academic.
- Luhmann, Niklas 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Luhmann, Niklas 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Bd. 2. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 2000. *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher.
- Luhmann, Niklas 2005. *Einführung in die Theorie der Gesellschaft*. Hg. Baecker, Dirk. Heidelberg: Carl Auer.
- Luhmann, Niklas 2017. *Einführung in die Systemtheorie*. Hg. Baecker, Dirk. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- Luhmann, Niklas 2021. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 18. Aufl. Frankfurt: Suhrkamp.
- Mahlmann, Regina 2011. *Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und*

authentisch führen. Weinheim/Basel: Beltz.

Marquardt, Felix Maximilian 2018. *Wie kann eine christliche Gemeinde interkulturell werden? Eine praktisch-theologische Untersuchung von drei evangelischen Freikirchen in Deutschland.* MTh Dissertation. Pretoria: UNISA.

McGrath, Alister E. 2013. *Der Weg der christlichen Theologie.* Hg. Hempelmann, Heinzpeter. 3. Aufl. Gießen: Brunnen.

Meijer, Fik 2015. *Paulus. Der letzte Apostel.* Darmstadt: WBG.

Meyer, Erin 2018. *Die Culture Map. Ihr Kompass für das international Business.* Weinheim: Wiley-VCH.

Meyer-Blanck, Michael 2007. Gemeindeführung: Kybernetik/Soziale Systeme/Leitbilder/Leistungsstrukturen. In: Gräß, Wilhelm & Weyel, Birgit (Hg.). *Handbuch Praktische Theologie.* Gütersloh: Gütersloher. S. 507-518.

Modise, Leopo 2019. Die Auswirkungen des Bekenntnisses von Belhar auf das kirchliche Leben der 'Uniting Reformed Church in Southern Africa (URCSA)' Theoretische und praktische Perspektive. [PDF] Übers. ins Deutsche: Bökemeier, D. Online im Internet: https://www.lippische-landeskirche.de/daten/%C3%96kumene/Modise_Belhar_Combined_DE.pdf [Stand: 20.07.2021]. Detmold: Lippische Landeskirche.

Moynagh; Michael & Harrold, Philip 2016. *Fresh Expressions of Church. Eine Einführung in Theologie und Praxis.* Cornelius-Bundschuh, Jochen; Herbst, Michael; Kunz, Ralph & Weimer, Markus Hg. Gießen: Brunnen.

Meyns, Christoph 2013. *Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken. Modelle – Erfahrungen – Alternativen.* Gütersloh: Gütersloher.

Naumann, Thomas 2017. Flucht als Thema der Bibel. Exegetische Anregungen für eine migrationssensible Bibeldidaktik. In: Rothgangel, Martin (Hg.). *Theo-Web. Zeitschrift für Religionspädagogik* 16 (2017), H.2, S. 98-110. Online im Internet: <https://www.theo-web.de/ausgaben/2017/16-jahrgang-2017-heft-2/news/flucht-als-thema-der-bibel-exegetische-anregungen-fuer-eine-migrationssensible-bibeldidaktik> [Stand: 16.07.2022].

- Osmer, Richard 2008. *Practical Theology. An Introduction*. Grand Rapids, Michigan: Wm. B. Eerdmans.
- Parsons, Talcott 2000. *Das System moderner Gesellschaften*. 5. Aufl. Weinheim/München: Juventa.
- Pfündel, Katrin; Stichs, Anja & Tanis, Kerstin 2021. *Muslimisches Leben in Deutschland 2020*. Studie im Auftrag der Deutschen Islam Konferenz. Forschungsbericht 38. [PDF] Online im Internet: https://www.deutsche-islam-konferenz.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Studien/mlid-2020-lang.pdf?__blob=publicationFile&v=9 [Stand: 08.08.2022] Nürnberg: BaMF.
- Pharos 2021. *Südafrika heute*. Online im Internet: https://www.dadalos-d.org/deutsch/Menschenrechte/Grundkurs_MR5/Apartheid/Apartheid/Entwicklung/suedafrika_heute.htm [Stand: 20.07.2021]. Stuttgart: Pharos.
- Reber, Joachim 2005. *Das christliche Menschenbild*. Augsburg: Sankt Ulrich.
- Reimer, Johannes 2011. *Multikultureller Gemeindebau. Versöhnung leben*. Marburg: Francke.
- Reimer, Johannes 2013. *Die Welt umarmen. Theologie des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus*. 2. Aufl. Marburg: Francke.
- Reimer, Johannes & Müller, Tobias 2015. *Gemeinde von nebenan. Wie Gemeinde ihren lokalen Auftrag findet*. Marburg: Francke.
- Rein, Harald 2006. *Praktische Theologie als theologische Kybernetik*. In: *Internationale kirchliche Zeitschrift. Neue Folge der Revue internationale de Théologie* 1/2006. Bern: Stämpfli. S. 111-134.
- Roosen, Rudolf 1997. *Die Kirchengemeinde - Sozialsystem im Wandel. Analysen und Anregungen für die Reform der evangelischen Gemeindearbeit*. In: Bieritz, Karl-Heinrich; Engemann, Wilfried & Grethlein, Christian (Hg.). *Arbeiten zur Praktischen Theologie*. Band 9. Berlin/New York: de Gruyter.
- Rosa, Hartmut, Strecker, David & Kottmann, Andrea 2007. *Soziologische Theorien*. Konstanz: UVK.
- Schirmmayer, Thomas 2008. *Führen in ethischer Verantwortung. Die drei Seiten jeder*

Entscheidung. 2. Aufl. Gießen: Brunnen.

Schönberg, Klaus 2012. *Die Interkulturelle Gemeinde. Gemeindeaufbau und Evangelisation in der zunehmend multikultureller Bevölkerung deutscher Ballungsräume*. MTh Dissertation.

Pretoria: UNISA.

Schubert, Ralph Ipayana & Kretzschmar, Louise 2009. Auf dem Weg zu echter Partnerschaft: Ein Dialog zwischen christlichen Leitern aus dem Westen und aus Tansania. In: Kessler, Volker (Hg.). *Ich will Unternehmer sein, nicht Unterlasser. Festschrift Karl Schock*. Marburg: Francke. S. 235-S.266.

Schultz, Volker 2019. *Basiswissen Betriebswirtschaft. Management, Finanzen, Produktion, Marketing*. 6. Aufl. München: dtv.

Seliger, Ruth 2018. *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

Siegert, Manuel 2020. Die Religionszugehörigkeit, religiöse Praxis und soziale Einbindung von Geflüchteten. In: *BAMF-Kurzanalyse 02/2020*. Nürnberg: BAMF. S. 1-15.

Simon, Fritz B. 2019. *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

Sommerfeld, Harald 2016. *Mit Gott in der Stadt. Die Schönheit der urbanen Transformation*. Transformationsstudien Band 8. Marburg: Francke.

Stadt Offenbach am Main 2022. BEV3-Aktuell-Migrationshintergrund. Online im Internet: https://www.offenbach.de/buerger_innen/rathaus-politik/offenbach-in-zahlen/statistikbevoelkerung.php [Stand: 03.08.2022] Offenbach am Main: Offenbacher Stadtmarketinggesellschaft mbH.

Statista 2014. Südafrika: Verbreitung der Sprachen im Jahr 2011. Online im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/255378/umfrage/sprachen-in-suedafrika/> [Stand: 04.07.2023].

Stichweh, Rudolf & Schmidt, Johannes 2023. Niklas Luhmann: Der Theoretiker der Gesellschaft. Online im Internet: <https://niklas-luhmann-archiv.de/person/person-und-theorie> [Stand: 25.07.2023]. Bielefeld: Niklas Luhmann-Archiv.

- Ulm, Volker 2011. *Gemeinde als System. Chancen und Grenzen Systemischer Organisationsberatung für christliche Gemeinden und ihre Anwendung auf die Begleitung von Gemeinden im BeG*. Masterarbeit. Chrischona/Tabor/Liebenzell: CTL.
- UNHCR 2022a. Statistiken. Online im Internet: <https://www.unhcr.org/dach/de/services/statistiken> [Stand: 03.08.2022] Berlin: UNHCR.
- UNHCR 2022b. Germany. Online im Internet: <https://www.unhcr.org/dach/wp-content/uploads/sites/27/2022/06/Bi-annual-fact-sheet-2022-02-Germany.pdf> [Stand: 03.08.2022] Berlin: UNHCR.
- Vatican 2020. Instruktion Erga migrantes caritas Christi. Online im Internet: http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/migrants/documents/rc_pc_migrants_doc_20040514_erga-migrantes-caritas-christi_ge.html [Stand: 30.08.2020].
- VEF 2023. Wir über uns. Viele / eins / für andere. Online im Internet: <https://www.vef.de/wir-uber-uns> [Stand: 25.07.2023]. Urbach: VEF.
- von Buttler, Horst 2020. Editorial. In: *Capital. Wirtschaft ist Gesellschaft* 08/2020. Hamburg: G+J.
- von Förster, Heinz 1993. *KybernEthik*. Hg. Weibel, Peter. Übers. Ollrogge, Birger. Berlin: Merve.
- Wagner-Rau, Ulrike 2017. Praktische Theologie als Theorie der christlichen Religionspraxis. In: Fechtner, Kristian; Hermelink, Jan; Kumlehn, Martina & Wagner-Rau, Ulrike (Hg.). *Praktische Theologie. Ein Lehrbuch*. Stuttgart: Kohlhammer. S. 19-28.
- Warren, Rick 2018. To Grow a Healthy Church, Become a Healthier Leader. Online im Internet: https://pastors.com/church-growth-leadership/?utm_source=Resources&utm_campaign=c0387ca021-PCOM+Toolbox+06.06.18&utm_medium=email&utm_term=0_3a3ff6b713-c0387ca021-45634497&mc_cid=c0387ca021&=3d1e8d8b8e [Stand: 01.10.2023].
- Wohland, Gerhard; Huther-Fries, Judith; Wiemeyer, Matthias & Wilmes, Jörg 2004. *Vom Wissen zum Können. Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung. Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis*. [E-Book] Stuttgart: avano.
- Wünc, Hans-Georg 2013. Gäste, Mitbewohner, Fremdlinge, Ausländer. Zur Begrifflichkeit des „Fremden“ im Alten Testament. In: Badenberg, Robert; Ebeling, Rainer & Meier, Elke

(Hg). ...so ganz anders. *Fremdheit als theologisches und gesellschaftliches Phänomen*.
GBFE Jahrbuch 2013. Marburg: Francke. S.11-36.

Zerfaß, Rolf 1974. *Praktische Theologie als Handlungswissenschaft*. In: Klostermann, Ferdinand &
Zerfaß, Rolf (Hg). *Praktische Theologie heute*. München/Mainz: Chr. Kaiser/Mathias
Grünewald. S. 164-177.