

ISSN-0177-8706
26. Jahrgang
2. Quartal

2/10



Leiten und Lehren im interkulturellen Kontext

- Aus meiner Sicht:** 58
Zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Klaus W. Müller (Bernd Brandl)
- Auf dem Weg zu echter Partnerschaft:** 59
Ein Dialog zwischen christlichen Leitern aus dem Westen und aus Tansania (Ralph Ipyana Schubert und Louise Kretschmar)
- Deutschsprachige Pädagogen und interkulturelle Leiterschaft:** 77
Einsichten eines Modells kultureller Werte angewandt auf China. (David Greenlee und James Stück)
- Wie Missionare und ihre Leiter über ihr eigenes Missionswerk denken:** 91
Eine vergleichende Studie aus Hongkong (Detlef Blöcher und Vanessa Hung)
- Rezensionsaufsatz:** 101
Mission und interkulturelle Begegnung in Deutschland als Thema kirchlicher Zeitgeschichte im Spiegel neuerer Veröffentlichungen (Friedemann Walldorf)
- George W.-Peters-Preise 2000-2004 100



Arbeitskreis für evangelikale Missiologie

Zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Klaus W. Müller

Lieber Klaus,

im Namen des Vorstandes und aller Mitglieder und Freunde des AfeM möchte ich Dir ganz herzlich zu deinem runden Geburtstag gratulieren und Dir und Deiner lieben Frau für die Zukunft alles Gute und Gottes Segen wünschen. Möge der treue Herr, der Dich bis hierher geführt und getragen hat, dies auch weiterhin tun und Dir auch noch in der nun anbrechenden dritten Lebensphase Schaffenskraft, Gesundheit und Freude schenken.

65 Jahre: Das ist eine Zäsur, für manche eine schwierige. Heißt es doch nun, sich aus dem aktiven Berufsleben verabschieden, sich auf das Altenteil begeben, in den verdienten Ruhestand gehen. Dass Du solch einen Ruhestand verdient hättest, kann niemand ernstlich bestreiten. Wir kennen Dich als einen Schwaben, der die Tugenden, welche den Schwaben nachgesagt werden, wie kein anderer verkörpert. Du kannst auf viele Jahre eines intensiven und ausgefüllten Dienstes für den Herrn der Mission zurückblicken. Deine Anfangsjahre als Missionar der Liebenzeller Mission in Mikronesien prägten Deine Persönlichkeit, Theologie und Dein Denken über Mission nachhaltig. Was Du als Missionar und Forscher erkannt hattest, brachtest Du dann in eine intensive Lehrtätigkeit ein. Du gehörtest zu den ersten Dozenten der von George W. Peters neu gegründeten Akademie für Weltmission in Korntal. Deine Erfahrungen und Dein Wissen im weiten Feld der Missiologie konntest Du danach als Hochschullehrer für Mission an der Freien Theologischen Hochschule in Giessen und der Freien Evangelischen Fakultät in Leuven einbringen. Unzählige Studierende hast Du prägen können und ihnen das Anliegen der globalen Missio Dei ans Herz gelegt. Mir ist als Freund und Mitstreiter in all den Jahren immer wieder aufgefallen, wie sehr Du junge Menschen ermutigt hast, dass sie sich aktiv und reflektiert einbringen sollen in dem weltweiten Werk der Mission Gottes.

Mit Deinem Namen ist natürlich auch untrennbar die vielseitige Arbeit des AfeM verbunden. Ohne Deinen unermüdlichen Einsatz wären die Jahrestagungen, die Herausgabe der Zeitschrift (em) und der Publikationen der edition afem nicht denkbar gewesen. Hier hast Du wesentlich dazu beigetragen, dass evangelikale Missiologie im deutschsprachigen Raum bekannt wurde und heute als eine wissenschaftlich fundierte Stimme gehört wird.

Wer würde es Dir verdenken, wenn Du Dich nun von der aktiven Bühne verabschiedest? Vielleicht hast Du ja Träume, möchtest noch eine Weltreise machen, mit viel Muße weitere Bücher schreiben, einfach ausruhen, genießen. Wir gönnen es Dir von Herzen und meinen: Jetzt sollte auch etwas davon möglich werden. An diese Stelle gehört dann auch der Dank an Dich im Namen aller Freunde des AfeM für all Deinen Einsatz, Deine Mühen und Anstrengungen. Wir arbeiten gerne mit Dir zusammen.

Aber wer Dich etwas näher kennt, weiß, dass für Dich noch längst nicht Ruhestand angesagt ist. Du hast noch viele Pläne, jetzt erst recht wo der Druck der Pflichten etwas gelockert ist. Ich würde mich auch sehr freuen, wenn Du nicht so schnell die Bühne verlässt. Noch bist Du gefragt, wir brauchen Dich auch nach wie vor im AfeM. Gerade auch die jüngere, jetzt hoffentlich nachwachsende Generation will auf die Generation der Väter hören und auf deren Rat nicht verzichten. Deshalb wünsche ich mir, dass Du uns noch lange erhalten bleibst: Als väterlicher Freund, als missiologischer Vor- und manchmal auch Querdenker, als Forscher und Missionar, der mithilft, dass der weltweite Auftrag Gottes auch in unserer Zeit erfüllt werden kann.

Bernd Brandl, 2. Vorsitzender des AfeM

Auf dem Weg zu echter Partnerschaft:

Ein Dialog zwischen christlichen Leitern aus dem Westen und aus Tansania

Ralph Ipyana Schubert und Louise Kretzschmar

.....
Dieser Artikel ermittelt Führungsstile im Westen und in Tansania und deren Einfluss auf eine kulturübergreifende Partnerschaft. Christliche Leiterschaft wird definiert und die Methodologie der zugrunde liegenden Studie erläutert. Die wesentlichen Ergebnisse werden diskutiert hinsichtlich des Verhältnisses von Leiterschaft zu den fünf Aspekten Kultur, Charakter, Beziehungen, Macht und Konflikt. Desweiteren werden westliche und tansanische Einstellungen zu Leiterschaft miteinander verglichen bezüglich christlicher Werte, um ein besseres Verständnis und echte kulturübergreifende Partnerschaft zu fördern.
.....

Prof. Dr. Louise Kretzschmar ist Professorin für Theologische Ethik und Leiterin des Masterstudiengangs „Christian Leadership“ an der University of South Africa, Pretoria.

Ralph Ipyana Schubert wurde 1963 in Tansania geboren und wuchs in Deutschland auf. Er ist verheiratet und hat zwei Söhne. Nach seiner Ausbildung zum Kfz-Elektriker sowie theologischer und linguistischer Ausbildung wirkte er von 1994 bis 2006 mit Wycliff und SIL International in Tansania. Zunächst arbeitete er dort in einem Sprachprojekt, später in verschiedenen Führungsaufgaben. 2007 absolvierte er als Master of Theology an der University of South Africa (Unisa). Seine Masterarbeit „Leadership and Partnership. A Dialogue Between Western and Tanzanian Christian Leaders“ erschien 2008 in der edition afem. Zurzeit ist Ralph Schubert Personalleiter von Wycliff Deutschland. Email: ralph_schubert@wycliff.org.

Dieser Artikel erschien in: Volker Kessler, „Ich will Unternehmer sein, nicht Unterlasser“, Marburg an der Lahn: Verlag der Francke-Buchhand-

lung, 2009. Wir danken dem Verlag für die freundliche Genehmigung zum Abdruck.

Dieser Artikel¹ soll durch eine gründliche Untersuchung westlicher und tansanischer Formen der Leiterschaft bessere Partnerschaften zwischen Christen in Afrika fördern. In diesem Zusammenhang wird der Ausdruck „westlich“ hauptsächlich für englischsprachige Länder (USA, Großbritannien, Kanada und Australien) verwendet und für Länder, in denen Deutsch bzw. Niederländisch gesprochen wird. Die Unterschiede zwi-

¹ Dieser Artikel wurde ursprünglich veröffentlicht in Scriptura (2009) und von Helga Hohenfeld aus dem Englischen übersetzt. Der Artikel basiert auf einer wissenschaftlichen Arbeit, mit der Ralph Ipyana Schubert 2007 seinen *Master of Theology* an der *University of South Africa* erwarb (siehe Schubert 2007). 2008 wurde sie vom Verlag für Theologie und Religion und dem Verlag für Kultur und Wissenschaft als Buch veröffentlicht (Schubert 2008). Ralph Schubert ist heute Personalleiter bei Wycliff Deutschland (ralph_schubert@wycliff.org). Prof. Louise Kretzschmar, von der er bei seiner Master-Arbeit betreut wurde, ist Professorin für Theologische Ethik an der University of South Africa (kretzl@unisa.ac.za). Dr. Dr. Volker Kessler betreute die Forschungsarbeit als Co-Supervisor.

schen diesen westlichen Ländern sind groß – ebenso wie zwischen ethnischen Gruppen innerhalb Tansanias. Trotzdem sind genügend Ähnlichkeiten vorhanden, um eine Beschreibung der wichtigsten Tendenzen zu ermöglichen. Die kulturelle Sichtweise führt auch zu einem klareren Bild davon, was christliche Leiterschaft eigentlich ausmacht.

Die kulturelle Sichtweise führt zu einem klareren Bild davon, was christliche Leiterschaft ausmacht.

In den letzten Jahren wurde Partnerschaften weltweit eine stärkere Bedeutung zugemessen als noch vor fünfzehn Jahren. Der Ausdruck Partnerschaft umfasst im weiteren Sinne Netzwerke, Konsultationen, strategische Bündnisse, Gemeinschaftsprojekte und Sponsorenvereinbarungen. Ein Großteil der weltweiten Unternehmen und Christen erkennen mittlerweile die Bedeutung von Zusammenarbeit. Partnerschaften verstärken jedoch auch die Komplexität des Arbeitsumfeldes. Dieser Artikel soll dabei helfen, gegenseitigen Respekt und Wertschätzung zu fördern, Konflikte zu reduzieren und mögliche Wege zur Stärkung kulturübergreifender Partnerschaften aufzuzeigen.

Was bedeutet christliche Leiterschaft?

Durch welche christlichen Werte sollte sich christliche Leiterschaft auszeichnen? Viele dieser Werte werden in der Bibel erwähnt (z.B. Spr 11,1; Mi 6,8; Gal 5,22; Kol 3,12–15; 1Tim 3,2–7). In dieser Studie sollen aufgrund ihrer wohl zentralen Bedeutung für Leiterschaft und Partnerschaft die Werte *Liebe, Gerechtigkeit, Barmherzigkeit, Treue und Demut* im Mittelpunkt stehen. *Liebe* ist das Herzstück des Christentums und muss sich daher in Beziehungen und Leiterschaft manifestieren. *Gerechtigkeit,*

Treue und *Demut* sind die Hauptformen der Liebe und gleichzeitig die Formen, in denen sie sich ausdrückt (Mt 23,23; Joh 13). Wenn ein Leiter die *Gerechtigkeit* bei seiner Aufgabe außen vor lässt, missbraucht er seine Stellung und unterdrückt andere.

Ohne *Barmherzigkeit* wird es einem Leiter schwer fallen, denen zu vergeben, die seine Erwartungen nicht erfüllen, Fehler machen oder straucheln. *Treue* braucht der Leiter, um anhaltend in Hingabe an Gott, die Menschen und seine Aufgabe zu leben. Da eine der Hauptaufgaben eines Leiters darin besteht, andere zu fördern und aufzubauen, braucht er *Demut*. Demut bedeutet Ehrlichkeit und die Bereitschaft, die Interessen anderer über seine eigenen zu stellen. Diese Betonung der Werte zeigt, dass es bei Leiterschaft auch um den *Charakter* geht (Brown 1998:137–147). Ohne einen moralischen Charakter und das Leben von Tugenden ist christliche Leiterschaft nicht denkbar. Die entsprechenden christlichen Werte (gelebte Werte) lassen sich mit den Eigenschaften liebevoll, gerecht, barmherzig, treu und demütig beschreiben. Wo diese Tugenden nicht gelebt werden, werden christliche Leiter zwangsläufig ihre Macht missbrauchen.

... die zentrale Bedeutung der Werte Liebe, Gerechtigkeit, Treue, Barmherzigkeit, und Demut für Leiterschaft und Partnerschaft.

Im Leben und im Dienste Jesu waren diese Werte erkennbar und stellen daher den Maßstab für christliche Leiterschaft dar. Doch obwohl sich die Christen einig sind, dass Jesus das Vorbild ist und dass Werte eine zentrale Bedeutung für Leiterschaft haben, werden diese Werte von Leitern mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund *nicht* einheitlich verstanden – daher ist ein eingehender Dialog erforderlich.

evangelikale missiologie 26[2010]2

Forschungskonzept und – methodik

Diese Studie vereint *theoretische Überlegungen* und *empirisch-qualitative Untersuchungen* in einem dialektischen Prozess. Dabei wurden verschiedene Bücher und Artikel aus mehreren Fachbereichen – darunter Ethik, Leiterschaft, Missiologie, kulturelle Anthropologie und Forschungsmethodik – herangezogen, um christliche Leiterschaft in unterschiedlichen kulturellen Kontexten zu verstehen. Dieses Verständnis wirkte sich auf das Forschungskonzept und die Auslegung der empirischen Daten aus und wurde seinerseits wiederum von den so gesammelten Daten beeinflusst. Das vorliegende Forschungsprojekt verlangte nach einer deutlichen empirischen Komponente, denn obgleich im Westen viel Literatur zum Thema Leiterschaft zur Verfügung steht, ist doch speziell über Leiterschaft in Tansania nur sehr wenig geschrieben worden. Es wurde daher ein qualitativer Ansatz verwendet, um detailliertere Daten zu erhalten und vereinfachte Verallgemeinerungen zu vermeiden. Im Hinblick auf die Förderung echter christlicher Partnerschaften gewann dieser Aspekt besondere Bedeutung.

*... theoretische Überlegungen
und empirisch-qualitative
Untersuchungen vereint
in einem dialektischen Prozess.*

Die Daten wurden sowohl aus der Literatur erhoben als auch durch Teilnehmerbeobachtung, Interviews und Gruppendiskussion gewonnen (Mason 2002:126, 176). Die empirischen Daten lieferten Kontextinformationen und ergaben eine emische Sicht (Guba & Lincoln 1994:106), d.h. Einsichten aus der Gesellschaft heraus. Diese stammten hauptsächlich von den interviewten Personen, aber auch vom Autor selbst,

der sowohl in der westlichen als auch in der tansanischen Kultur beheimatet ist.²

Zur Erhebung verlässlicher Daten wurden sowohl halbstrukturierte Interviews als auch eine Gruppendiskussion geführt. Die halbstrukturierten Interviews ermöglichten eine Berücksichtigung des Zusammenhangs und das Stellen von Rückfragen während des Interviews. Die Befragten wurden aufgefordert, Geschichten zu erzählen und Beispiele anzuführen, um ihnen die Nervosität zu nehmen und eine genauere Einordnung ihrer Ansichten bei der Analyse zu ermöglichen.

Einige Interviewpartner aus dem Westen wurden persönlich befragt. Andere beantworteten die Fragen aufgrund der geographischen Entfernung per E-Mail. Den tansanischen Interviewpartnern wurden die Fragen stets persönlich gestellt. Dies ist insofern von Bedeutung, als Tansania eine Gesellschaft mit mündlicher Tradition ist, während Menschen aus dem Westen Fragen auch problemlos schriftlich beantworten.

Wer nun sind die Befragten? Es handelt sich um zehn Tansanier und zehn Personen aus dem Westen, davon fünf aus englischsprachigen Ländern und fünf aus Ländern, in denen Deutsch bzw. Niederländisch gesprochen wird. Die zehn Tansanier waren zum größten Teil Städter und stammten aus ganz unterschiedlichen ethnischen Gruppen (Ndali, Nyiha, Burunge, Ngoni, Mbugwe, Gogo,

² Ralph Ipyana Schubert wurde in Tansania geboren (Ipyana bedeutet „Gnade“) und hat in Deutschland sowie von 1994 bis 2006 aufgrund seiner Berufstätigkeit auch in Tansania gelebt. Da er fließend Suaheli spricht und in den Gruppen, mit denen er arbeitete, persönlich bekannt war, brachte er die persönlichen Voraussetzungen dafür mit, Interviews zu führen und neue Erkenntnisse in Bezug auf kulturell übergreifende Leiterschafts- und Partnerschaftsmuster zu erarbeiten.

Chagga, Zinza, Rangi und Kuria). Um eine bessere Kommunikation zu erzielen, wurden die Interviews mit den Tansaniern auf Suaheli geführt. Um auszuschließen, dass die Befragten so antworteten, wie sie es bei Fragen von einem nicht einheimischen Interviewer für geeignet hielten, wurde bei der Auswahl der Befragten darauf geachtet, dass diese mehrheitlich bereits zuvor intensive Kontakte zu anderen nicht Einheimischen hatten bzw. bereits in der Vergangenheit an Forschungsprojekten beteiligt waren. Die Interviewpartner waren mit dem Interviewer selbst gut bekannt, so dass die Vertrauensbeziehung zwischen ihnen ehrliche, fundierte und sogar kritische Antworten ermöglichte.

Weitere Kriterien zur Auswahl der Befragten waren: nicht mehr als fünf Personen unter 30 Jahren, mindestens drei Personen ohne hochrangige Führungsposition, Personen aus mindestens fünf verschiedenen Denominationen und mindestens zwei Teilnehmerinnen. Bei den Abendländern wurden fünf Männer und fünf Frauen befragt, bei den Tansaniern acht Männer und zwei Frauen. Im Sinne einer kulturell angemessenen Vorgehensweise wurden die Interviews mit den tansanischen Leiterinnen von einer Forschungsassistentin geführt. Auf diese Weise konnte die weibliche Sicht beim Thema *Leiterschaft* berücksichtigt werden, und die Frauen fühlten sich beim Interview frei, z.B. auch darüber zu reden, in welcher Weise sie in ihrer Rolle als Leiterinnen benachteiligt sind.

Was die *formale Bildung* betrifft, so hatten die meisten *westlichen* Befragten einen Master-Abschluss. Ein(e) Befragte(r) hatte einen *Bachelor*-Abschluss und eine(r) einen Dokortitel. Die *tansanischen* Interviewpartner hatten mehrheitlich zumindest einen Abschluss an einer weiterführenden Schule; einige hatten ein „*certificate*“ (Abschluss für einen 3-6monatigen Kurs), ein „*dip-*

loma“ (Abschluss für einen 1–2-jährigen Kurs) oder einen Bachelor- oder Master-Abschluss. Je nach Alter waren die meisten Befragten *schon lange berufstätig und in Leiterrollen erfahren*, und zwar in sehr unterschiedlichen Bereichen, z.B. als Manager, Pastor, Projektleiter, Lehrer, Kirchenältester oder Jugendleiter. Diese Kriterien sorgten für einen breiten Querschnitt.

Ergänzend zu den halbstrukturierten Interviews wurde zur Förderung des interkulturellen Dialogs eine Gruppendiskussion geführt mit drei westlichen und drei tansanischen Personen aus höheren Führungspositionen bei unterschiedlichen Organisationen und Kirchen. Um eine weibliche Sicht einzubringen, wurden von den insgesamt sechs Personen zwei Leiterinnen (eine aus dem Westen und eine aus Tansania) eingeladen. Leider konnte die Tansanierin nicht an der Diskussion teilnehmen. Die Gruppe sollte absichtlich klein gehalten werden, um eine eingehende Diskussion zu ermöglichen. Da die Einzelinterviews zuerst stattfanden, konnten frühere Aussagen mit späteren verglichen werden.

Leiterschaft und kulturelle Werte

Christliche Leiterschaft wird im Westen und in Tansania wohl aufgrund des kulturellen Einflusses auf das Bibelverständnis unterschiedlich verstanden und angewandt.

*Leiter treffen ethische
Entscheidungen auf der Grundlage
ihrer Weltsicht, Loyalitäten,
Normen und Werte.*

Die Herausforderung besteht darin, zu verstehen, was christusähnliches Leiten im jeweiligen kulturellen Kontext bedeutet (Bennett 2005:13–15).

evangelikale missiologie 26[2010]2

Das soziale Umfeld, in dem jemand aufwächst und lebt, wirkt sich auf die Normen und Tugenden aus, die er übernimmt.³ Leiter treffen ethische Entscheidungen auf der Grundlage ihrer Weltanschauung, Loyalitäten, Normen und Werte sowie ihrer Erfahrung. Individuen in einer Gesellschaft übernehmen ein entsprechendes Paket von Annahmen und Werten, die innerhalb ihrer Weltanschauung ausgearbeitet werden und ihre *kulturelle Prägung* bilden. Diese kulturelle Prägung ist wie in Abb. 1 dargestellt ein interaktiver, dynamischer Prozess, der von der Kultur, der Theologie und dem Charakter des Betreffenden beeinflusst wird.

System von Werten und Bräuchen, sondern hat auch mit Glaubensanschauungen zu tun.

Hofstede (1997; 2001)⁴ sowie Trompenaars und Hampden-Turner (2000;

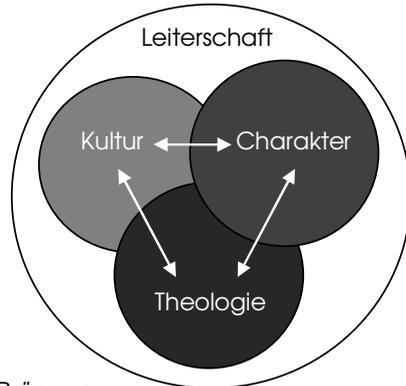


Abb. 1:
Kulturelle Prägung

Kultur lässt sich wie folgt definieren:

Kultur ist ein integriertes System von Glaubensanschauungen (in Bezug auf Gott, die Wirklichkeit oder einen letzten Sinn), Werten (in Bezug auf das Wahre, Gute, Schöne und Normative), Bräuchen (in Bezug auf Benehmen, den Umgang mit anderen, die Art des Sprechens und Betens, Kleidung, Arbeit, Spiel, Geschäft, Landwirtschaft, Essen usw.) und Institutionen, die diese Glaubensanschauungen, Werte und Bräuche verkörpern (Regierung, Gerichte, Kirchen oder Gemeinden, Familie, Schule, Krankenhäuser, Fabriken, Geschäfte, Gewerkschaften, Vereine usw.), eine Gesellschaft zusammenhalten und ihr ein Gefühl von Identität, Würde, Sicherheit und Kontinuität vermitteln (Lausanner Komitee für Weltevangelsing 1974).

Diese Definition enthält eine theologische Perspektive: Kultur ist nicht nur ein

2002)⁵ haben nützliche Modelle zur Werteorientierung entwickelt. Trompenaars und Hampden-Turner nutzen die Forschungsergebnisse von Hofstede, beziehen jedoch weitere, in Soziologie und Anthropologie entwickelte Dimensionen mit ein. Nur beim Gegensatzpaar Individualismus – Kollektivismus bestehen

4 Hofstede (1997:13) leistete umfangreiche empirische Forschungsarbeit für IBM, bei der er unterschiedliche Kulturen in über 50 Ländern weltweit untersuchte. Obgleich alle seine Interviewpartner für ein und dasselbe Unternehmen arbeiteten, bestätigten seine Ergebnisse die Prognosen und Forschungsergebnisse von Anthropologen, Soziologen und Psychologen (:14).

5 Trompenaars und Hampden-Turner (2002:1-2) betrieben auf der Suche nach unterschiedlichen kulturellen Werten 15 Jahre lang theoretische und empirische Forschung in 1.000 kulturübergreifenden Schulungsprogrammen in mehr als 20 Ländern. 30 Unternehmen in 50 verschiedenen Ländern trugen zu dem Forschungsvorhaben bei, in dessen Verlauf eine Datenbank mit 30.000 Teilnehmern aufgebaut wurde (:2).

3 Das soziale Umfeld setzt sich zumindest aus den folgenden Bereichen zusammen: Familie, Arbeit, Kollegen, Studium, Medien, Wirtschaft, Kirche und Freunde.

Universalismus Betonung von Regeln, Normen und Gesetzen	Partikularismus Starke Abhängigkeit der Entscheidungen von den Umständen
Individualismus Schwerpunkt auf dem Einzelnen; Kennzeichen: Wettbewerb, Eigenständigkeit, Eigeninteresse und persönliches Wachstum/Erfüllung	Kollektivismus Vorrang der Gruppeninteressen vor den Interessen des Einzelnen. Wichtig sind Zusammenarbeit, soziales Empfinden, Altruismus, Dienst an der Allgemeinheit und gesellschaftliches Erbe.
Spezifische Orientierung Eher direkte, präzise und unverblümete Redeweise	Diffuse Orientierung Eher indirekte, taktvolle und manchmal etwas mehrdeutige Redeweise
Erreichte Leistung Zuerkennen einer bestimmten Position aufgrund des Erreichten	Herkunft Zuerkennen einer bestimmten Position aufgrund des Alters oder der gesellschaftlichen Stellung einer Person
Neutralität Auf gesellschaftlicher Ebene Trennung zwischen Emotionen und Sachlichkeit.	Emotionalität Freiere Äußerung von Gefühlen
Serialität Verständnis von Zeit als Pfeil oder Linie	Parallelität Verständnis von Zeit als etwas Zyklischem; ereignisorientierte Gesellschaften
Interne Kontrolle Steuern der Umwelt	Externe Kontrolle Anpassung an die Umstände

Abb. 2: Polaritätspaare nach Trompenaars und Hampden-Turner

Überschneidungen. Diese Modelle werden hier bei Analyse und Vergleich der kulturellen Kontexte von Leiterschaftsstilen im Westen und in Tansania verwendet.

Hofstede (1997:23–138; 2001:234–248) hat fünf verschiedene Dimensionen zur Untersuchung einer Gesellschaft erarbeitet: Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Bestimmtheit/Bescheidenheit (anstelle von Bestimmtheit und

Bescheidenheit wären meines Erachtens die Begriffe Durchsetzungsvermögen und Zurückhaltung etwas treffender), Unsicherheitsvermeidung und kurzfristige/langfristige Orientierung. Trompenaars und Hampden-Turner (2000; 2002) haben dieses Modell ausgebaut und versuchen die kulturelle Diversität anhand von 14 Mustern zu verstehen, die in

sieben Polaritätspaare aufgeteilt werden können:⁶

Wie im Folgenden ausgeführt wird, gab es grundlegende Unterschiede bei den kulturellen Präferenzen im Westen und in Tansania. Obgleich Leiterschaft im Westen und in Tansania sich nicht ein für allemal kategorisieren lässt, ließen sich in den beiden Gruppen doch deutliche Tendenzen erkennen.

Analyse der Forschungsergebnisse

Die gesammelten Informationen wurden in drei Schritten analysiert: *Zunächst* wurden die großen Themen herausgearbeitet. In einem *zweiten* Schritt wurden die Antworten aus den Interviews mit den in der Literatur vorhandenen Informationen verknüpft.

Die Ergebnisse werden anhand der vier Bereiche Charakter, Beziehungen, Macht und Konflikte behandelt.

Und *drittens* wurden Ähnlichkeiten und Differenzen vermerkt, um Unterschiede im Wertempfinden und in den Präferenzen aufzudecken. Im Folgenden werden die Ergebnisse unter dem Aspekt der Leiterschaft und anhand der vier Bereiche *Charakter, Beziehungen, Macht und Konflikte* behandelt. Dabei spielt jeweils die kulturelle Präferenz eine herausragende Rolle.

Leiterschaft und Charakter

Wie bereits erwähnt sind Charakter und christusähnliche Leiterschaft unter dem Aspekt biblischer Werte und Tugenden

⁶ Diese Werte basieren auf der Arbeit von Talcott Parsons und Edward Shils (1951) über die Art der Beziehung zwischen Menschen. Trompenaars und Hampden-Turner kombinieren mithin Theorie und empirische Forschung, um ihre Ergebnisse zu untermauern.

zu betrachten. Bezeichnenderweise hielten alle Befragten die fünf biblischen Werte Liebe, Demut, Treue, Gerechtigkeit und Barmherzigkeit für wichtige Kennzeichen von Leiterschaft. Beide Gruppen schätzten Qualitäten wie Zuhörenkönnen, ein liebevolles Wesen, Fürsorglichkeit, einen dienenden Lebensstil, Demut, Zuvorkommenheit, Vorbildlichkeit, Weisheit, Kompetenz, eine mutmachende Art und persönlichen Mut hoch ein. Wie diese biblischen Werte jedoch praktisch ausgelebt werden, ist stark von der Kultur abhängig.

Während die Befragten aus dem Westen implizit davon ausgingen, dass ein guter christlicher Leiter selbst ein hingebener Christ ist, betonten die Tansanier dies explizit. Die Abendländer legten Wert auf das Praktizieren von christlichen Werten und Tugenden, während die tansanischen Befragten es wichtig fanden, zuhören zu können und Rat anzunehmen. Die Studie ergab, dass es wohl eine Diskrepanz zwischen dem Ideal und der tatsächlichen Praxis gibt. Die Befragten sprachen beispielsweise an, dass es für Menschen im Westen schwierig ist, Werte wie Liebe und Barmherzigkeit zu leben, während die Tansanier Probleme mit Gerechtigkeit und Treue haben. Bei der Charakterbildung gibt es ebenfalls Unterschiede – die westlichen Befragten betonten die Bedeutung von kritischer Selbstbetrachtung, den Tansaniern waren Bildung, Erfahrung und Mentoring wichtig.

Ein charakterlich reifer Leiter wird eher christusähnlich leiten als einer mit einem schlechten oder schwachen Charakter. Ebenso wird ein Leiter mit gutem Charakter eher bereit sein, sein Handeln und Leiten negativen kulturellen Werten und Praktiken entgegenzusetzen, wie Geoffrey Mdimi Mhogolo (2004), ein tansanischer Bischof, ausführt:

Wenn jemand zum Bischof ernannt oder in ein politisches Amt berufen wird, be-

stellt er seinen Acker oder sein Land nicht mehr selbst. Dafür hat er seine Leute. Von jemandem in einer Führungsposition wird erwartet, dass er so etwas nicht mehr selbst tut, sondern sich von anderen bedienen lässt. Diese Vorstellung ist in unserer Kultur sehr stark verbreitet. Als ich Bischof wurde, hatte ich immer noch ein Stück Land, das ich selber bestellt habe. Mir wurde gesagt, dass das nicht geht. Aber ich habe weitergemacht, um anderen ein Vorbild zu sein.

Geistliche Reife und Charakterbildung sind in jeder Gesellschaft unerlässlich, damit christliche Leiterschaft tatsächlich gelebt werden kann.

Leiterschaft und Beziehungen

Weil Beziehungen für einen Leiter unerlässlich sind, sollte untersucht werden, in welchen Beziehungen Leiter zueinander und zu denen stehen, die sie leiten. Allgemein stellte sich heraus, dass westliche Leiter eher individualistisch geprägt sind, während tansanische Leiter mit anderen zusammen leben und arbeiten.

*Jesus war für seine Jünger
sowohl Herr als auch Freund.*

In welchem Verhältnis Menschen zueinander stehen, drückt sich in der Machtdistanz aus. Im Westen ist diese kleiner als in Tansania. Die Tansanier stellten fest, dass ihre Organisationen und Kirchen viel hierarchischer organisiert sind als die im Westen. Einer der Interviewten brachte es auf den Punkt:

Die anglikanische Kirche ist wie eine Säule organisiert. Ganz oben steht der Bischof. Unter ihm sind zunächst der Pastor, dann der Katechet und die Gemeindegeldesten. Zuletzt kommen die Laien. Alles, was sie da unten tun, ist nach oben ausgerichtet, auf den Bischof. Der Bischof steht also ganz weit oben. Er hat große Macht. Alles, was getan wird, muss von ihm genehmigt werden. Verweigert er seine Zustimmung, ist ein entsprechendes Handeln unmöglich.

Dies spiegelt sich auch darin, dass in Tansania Vorgesetzte und Untergebene nicht miteinander scherzen würden, während das in westlichen Arbeitsbeziehungen kein Problem darstellt. Interessanterweise war Jesus für seine Jünger sowohl Herr als auch Freund; er übte einerseits Autorität aus und hatte andererseits eine persönliche Beziehung zu den Menschen.

*Die Spannung zwischen der
Ausrichtung auf den Menschen
und der Ausrichtung auf
Zeit und Aufgabe.*

Die Studie zeigte, dass Tansanier anscheinend Beziehungen und Amt in einem Spannungsfeld zueinander sehen. In Tansania bemüht man sich, gute Beziehungen zu anderen zu pflegen und für sie zu sorgen. Tansanier wollen tun, was getan werden muss, aber die Beziehung hat Vorrang. Menschen gelten als sehr wertvoll, und es herrscht ein gewisses Gruppendenken.

Als Individualisten sind Menschen im Westen sehr aufgabenorientiert und klare Ziele sowie das Delegieren von Zuständigkeiten gewohnt. Während man im Westen zufrieden ist, wenn diese Ziele erreicht werden, legt man in Tansania mehr Wert auf Beziehungen. Tansanische Mitarbeiter erwarten von ihren Leitern, dass diese ihre Probleme verstehen und ihnen helfen, sie zu lösen. Während man im Westen den Schwerpunkt auf das Ergebnis legt, findet man in Tansania den Prozess wichtiger. Im Westen ist man zeitorientiert, in Tansania ereignisorientiert. Beide Gruppen empfinden eine Spannung zwischen der Ausrichtung auf den Menschen und der Ausrichtung auf Zeit und Aufgabe. Die tansanischen Leiter meinten, sie sähen die Spannung zwischen dem Aufrechterhalten von guten Beziehungen und einer stärkeren Aufgaben- und Zeit-

orientierung, während die Leiter aus dem Westen sagten, sie würden sich gern mehr am Menschen orientieren.

Leiterschaft und Macht

Macht ist ein zentrales Kennzeichen von Leiterschaft. Es ist daher wichtig, zu klären, wie Leiter im Westen bzw. in Tansania Macht verstehen und ausüben.

Die Befragten aus dem Westen definierten Macht als die Autorität, für andere Entscheidungen zu treffen, einschließlich der Mittel, diese Entscheidungen durchzusetzen, selbst gegen den Willen oder ohne das Einverständnis der Betroffenen. Es ist die Fähigkeit, Dinge zustande zu bringen und die Autorität, Umstände und Menschen zu kontrollieren. Den tansanischen Befragten zufolge ist Macht die Freiheit, berechtigt eine bestimmte Entscheidung zu treffen, die später nicht angefochten werden kann, und die Fähigkeit, etwas in einer bestimmten Zeit zu schaffen.

Macht als Autorität – Macht als Freiheit ...

Die Untersuchung ergab, dass die wichtigsten Machtquellen im Westen tendenziell auf einen Status hindeuten, der vom Machtträger erst *erreicht* werden muss – durch Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten und Bildung. Es zeigten sich jedoch auch sekundäre Machtquellen, die darauf hinweisen, dass der entsprechende Status dem Machtträger *zuerkannt* wird – z.B. aufgrund von Kontakten, Freunden, anderen Beziehungen oder Persönlichkeit und Alter.

Die tansanischen Befragten nannten sehr unterschiedliche Machtquellen. Vertrauenswürdigkeit und Ehrlichkeit, Leistung und Begabung, Gleichbehandlung anderer, Stärke, Weisheit, List, Annehmen von Ratschlägen und gesunder Menschenverstand führen den Tansaniern

zufolge zur *Erreichung* eines gewissen Status. Machtquellen, aufgrund derer ein entsprechender Status *zuerkannt* wird, sind nach tansanischer Meinung göttliche Berufung, Wahl, Ernennung oder entsprechende Bildung, Vereinbarungen zur Zusammenarbeit, entsprechende Beziehungen und Vererbung. Während Status im Westen für gewöhnlich erworben wird, deutet die Studie darauf hin, dass er in Tansania sowohl erworben als auch *zuerkannt* werden kann.

Obgleich die Machtdistanz in Tansania noch groß ist, scheint sich die Einstellung der Menschen langsam zu verändern. Früher wurde der Status eines Leiters nicht in Frage gestellt. Diese Einstellung scheint nun zu bröckeln, wie einer der Interviewten beobachtet: „Die Gemeinden akzeptieren nicht mehr jeden Pastor mit autoritärem Führungsstil. Sie fragen sich, wie es sein kann, dass der Pastor alle Entscheidungsgewalt hat, wenn er doch von der Gemeinde bezahlt wird.“ Immer mehr junge, gebildete Menschen hinterfragen heute Führungspersönlichkeiten, und nur wenige sind bereit, sich einem Leiter uneingeschränkt zu unterwerfen. Dieser Wandel in Haltung und Verhalten ist wohl das Ergebnis einer besseren Bildung und eines wachsenden Demokratiebewusstseins, das den Tansaniern mehr Selbstvertrauen gegeben hat.

Machtmissbrauch war für alle Befragten ein Thema. Ihrer Auffassung nach ist Machtmissbrauch, z.B. in Form von Korruption, in Tansania ein größeres Problem als im Westen. Korruption bedeutet, dass öffentliche Ämter zur Erzielung eines privaten Vorteils missbraucht werden. Die Sicht der Befragten deckt sich mit offiziellen Statistiken wie dem in

Transparency International veröffentlichten Index.⁷

Macht kommt häufig bei Besprechungen und beim Treffen von Entscheidungen zum Einsatz und zum Ausdruck. In Tansania hat das Wort des Vorsitzenden viel Gewicht. Wenn der Vorsitzende bei der Zusammenfassung der Diskussion seine eigene Meinung einfließen lässt, trifft er selten auf Widerstand. Oft treffen Leiter Entscheidungen, ohne sich mit anderen abzustimmen.

Heute hinterfragen immer mehr junge, gebildete Menschen Führungspersönlichkeiten.

Die Interviews belegen, dass Tansanier nicht gern abstimmen. So Trompenaars und Hampden-Turner (2002:61): „Komunitaristische Gesellschaften versuchen intuitiv, Abstimmungen zu vermeiden, weil diese einen Mangel an Achtung gegenüber denjenigen bedeuten würden, die gegen die Mehrheitsentscheidung sind. Lieber beratschlagt man, bis ein Konsensus erreicht wird. Ein Resultat zu erzielen dauert länger, aber dafür ist es auch stabiler.“ Tansanier lassen sich nicht gern zur Entscheidung drängen. Als Partikularisten finden sie es verdächtig, wenn sie zur Eile getrieben werden (:40–41). Sie brauchen viel Zeit, um zunächst einmal eine persönliche Beziehung aufzubauen und dem anderen nahezukommen. Wenn diese Zeit anfangs jedoch gut genutzt wurde, spart dies später Zeit und Mühe.

Es zeigte sich, dass im Westen Entscheidungen hauptsächlich von den Delegierten getroffen werden; der Vorsit-

zende bleibt neutral. In einer individualistischen Kultur wie der westlichen erhält ein Vertreter Handlungsvollmacht, so dass er spontan Entscheidungen treffen kann, während in Tansania normalerweise nur der oberste Leiter zur Entscheidung befugt ist. Die Antworten der Befragten aus dem Westen zeigten, dass in westlichen Gesellschaften mit *geringer Machtdistanz* der Einzelne erwartet, am Entscheidungsprozess beteiligt zu sein und ein Mitspracherecht zu haben. Als Individualisten fordern die Menschen im Westen häufig eine Abstimmung zur Entscheidungsfindung.

Die Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung geht in einer individualistisch geprägten Gesellschaft typischerweise rasch und prägnant vor sich (:96). In einer ergebnisorientierten Kultur wie der westlichen können Entscheidungen nur aus technischen oder fachlichen Gründen angefochten werden (:119). Im Westen zählt das Ergebnis einer Besprechung; wenn eine Entscheidung getroffen wurde, ist sie für gewöhnlich bindend, während sie in Tansania nachträglich von einem hochrangigen Leiter revidiert werden kann.

Leiterschaft und Konflikte

Dale (1986:159) schätzt, dass der Mensch im Durchschnitt 30 Prozent seiner Zeit damit verbringt, irgendeine Art von Konflikten auszutragen. Leitungsverhalten kann klar anhand der Art und Weise identifiziert werden, wie Leiter mit Konflikten umgehen.

Der Mensch verbringt im Durchschnitt 30 Prozent seiner Zeit damit, Konflikte auszutragen.

Die Studie zeigte, dass bei Konflikten in westlichen, individualistisch geprägten Kulturen die Situation von den beiden Parteien normalerweise angesprochen wird und eine Entschuldigung gegenüber *evangelikale missiologie 26[2010]2*

⁷ Von den untersuchten 180 Ländern (Transparency International 2007) lagen Australien, Österreich, die Niederlande, Großbritannien, Kanada, Deutschland und die USA zwischen Platz 7 und Platz 20, während Tansania an 94. Stelle stand.

dem Betroffenen den Konflikt entschärfen kann. Mit einem Dritten über den Konflikt zu sprechen wird als Hinterdem-Rücken-Reden betrachtet. Beständige Meinungsverschiedenheiten können auch das Ende einer Beziehung bedeuten. Hofstede (2001:78) weist darauf hin, dass es im Westen als Tugend gilt, „seine Meinung auszudrücken. Offen zu sagen, was man denkt, ist das Kennzeichen eines aufrichtigen und ehrlichen Menschen. Konfrontation kann nützlich sein; das Aufeinanderprallen von Meinungen soll demnach zu mehr Wahrheit führen.“ Es handelt sich hier um das klassische Kennzeichen einer spezifischen Gesellschaft, in der Durchsetzungsfähigkeit zählt. Spezifische Kulturen trennen gern zwischen der Person und dem Sachverhalt. Nur wenn die beiden Parteien den Konflikt nicht allein lösen können, wird ein Dritter als Schlichter eingeschaltet.

Adeney 1995:251) fest, dass Angehörige von Schuldkulturen Richtig und Falsch internalisieren und mit persönlicher Schuld assoziieren. In einer Schuldkultur tut der Einzelne alles, um sich der Norm, d.h. *Recht und Gesetz*, wie sie sich in seiner Kultur, Gesellschaft oder Gruppe darstellen, anzupassen (Käser 1998:138). In Schamkulturen dagegen assoziieren Menschen Richtig und Falsch mit Schande oder Gesichtsverlust vor der Gruppe (Benedict bei Adeney 1995:251). Der Einzelne tut alles, um sich der Norm anzupassen, worunter das *allgemein akzeptierte Verhalten* in der Kultur, Gesellschaft oder Gruppe gemeint ist (Käser 1998:138). Es wird als wichtig betrachtet, nicht gegen das akzeptierte Verhalten zu verstoßen, sein Gesicht zu wahren, sein Prestige zu schützen und Beziehungen innerhalb der Gruppe aufrechtzuerhalten (:137–140). In kollektivistischen Gesellschaften wie in Tansania herrscht

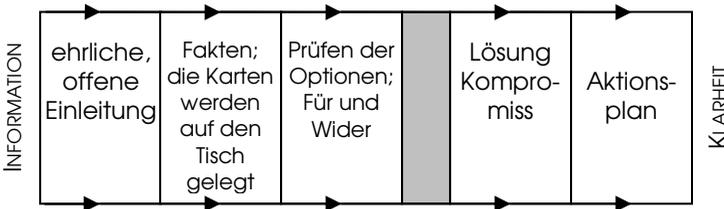


Abb. 3: Westliches Kommunikationsmuster (von Lewis 2003:99–102 übernommen und angepasst)

Der Umgang mit Konflikten stellt für Tansanier eine Herausforderung dar, da man *Konfrontationen zu vermeiden sucht*.⁸ Ein wichtiger Schlüsselfaktor für dieses Verhalten ist die Schamorientierung der tansanischen Gesellschaft. Aufgrund ihrer Studien in Japan vertritt Ruth Benedict die Auffassung, dass es Schuld- und Schamkulturen gibt. Sie stellt (bei

⁸ Siehe auch Mwombeki (2004:67–73) und Mayer, Boness und Thomas (2003:19–20, 35) über das Austragen von Konflikten in Tansania.

ein starkes Harmoniebedürfnis, wie Hofstede anmerkt:

In einer Situation intensiven und ständigen sozialen Kontakts wird das Bewahren von **Harmonie** in der eigenen sozialen Umge-

bung zu einer höchst bedeutenden Fähigkeit, die sich auch auf andere Bereiche außerhalb der Familie ausdehnt. In den meisten kollektivistischen Kulturen gilt direkte Konfrontation mit einer anderen Person als unhöflich und unerwünscht. Das Wort „nein“ wird selten ausgesprochen, denn „nein“ zu sagen bedeutet bereits eine Konfrontation. „Vielleicht haben Sie recht“ oder „Wir werden es uns überlegen“ sind Beispiele für eine höfliche Art, eine Bitte abzulehnen (Hofstede 2001:78).

Mögliche Konflikte werden in Tansania daher vermieden, weil sonst die Harmo-

nie innerhalb der Gruppe gefährdet ist (Mayer *et al* 2003:39). Während man im Westen also mit Konflikten individuell umgeht und Gerechtigkeit anstrebt, ist für Tansanier die Versöhnung ein Gruppenprozess, bei dem häufig ein Mediator eingesetzt wird, um Beziehungen, Harmonie und Gemeinschaft wiederherzustellen.

Konflikt hat viel damit zu tun, wie Leiter kommunizieren. Häufig werden Konflikte durch Fehlkommunikation oder unterschiedliche Kommunikationsstile verursacht.

Kommunikation ist ein guter Indikator dafür, ob eine Gesellschaft emotional oder neutral ist. Leiter im Westen kommunizieren hauptsächlich schriftlich, durch Medien oder mündlich (Trompenaars & Hampden-Turner 2002:74). Kommunikation und Vereinbarungen in Schriftform wird der Vorzug gegeben (Rodrigues 2001:326). Kommuniziert wird meist direkt, präzise, geradeheraus, klar und transparent (Trompenaars & Hampden-Turner 2002:100).

*Konflikt hat viel damit zu tun,
wie Leiter kommunizieren.*

Besonders deutsche Leiter sind bekannt dafür, dass sie sehr explizit und direkt sind. Nach Schroll-Machl (2003:47) „kommunizieren Deutsche im Beruf vernünftig objektiv und bleiben auf der Aufgabenebene“. Sie sind zielgerichtet und stützen ihre Diskussionsbeiträge und Argumente durch Fakten (:48). Dieser klare Kommunikationsstil gilt als ehrlich, geradlinig und authentisch (:166). Das westliche Kommunikationsmuster ist in Abb. 3 dargestellt.

Leiter im Westen legen großen Wert auf Fakten und Logik. Vielleicht stellen sie zur Klärung ein paar Rückfragen. Sobald sie meinen, dass sie ein klares Bild von der Sachlage haben, gehen sie zu Debatte

und Diskussion über. David Hesselgrave (1991:457), ein protestantischer Missiologe aus Nordamerika, schreibt: „Bei der Kommunikation erwarten wir im Westen in voller Übereinstimmung mit unserer individualistischen Prägung offene Kommunikationswege in alle Richtungen.“ Dabei kann das Gespräch wie in Abb. 4 dargestellt schnell zwischen zwei oder mehr Personen hin- und hergehen; es kommt vor, dass westliche Leiter anfangen zu sprechen, bevor der Gesprächspartner seinen Satz beendet hat.



Abb. 4: westlicher Dialog

Tansanische Leiter bevorzugen mündliche Kommunikation und Vereinbarungen. Schreibt man in Tansania jemandem einen Brief, sollte dieser am besten persönlich abgegeben werden, wobei man den Inhalt erläutert, oder zumindest sollte das Schreiben durch einen Anruf ergänzt werden. Tansanier kommunizieren eher zyklisch als linear. Da in Tansania eine diffuse Schamkultur vorherrscht, reden die Menschen „um den heißen Brei herum“ und brauchen länger, um zum Punkt zu kommen. „Diffuse Kommunikationsstile sind indirekt – man macht Andeutungen und überlässt es dem anderen, den eigentlichen Sinn herauszuhören“ (Hampden-Turner & Trompenaars 2000:155). Dieser Kommunikationsstil führt dazu, dass Menschen aus dem Westen manchmal das Gefühl haben, ihr Gesprächspartner drücke sich aalglatt, ausweichend und voller Euphemismen aus.

Tansanier schauen sich erst einmal Beziehungen und Verbindungen an, bevor
evangelikale missiologie 26[2010]2

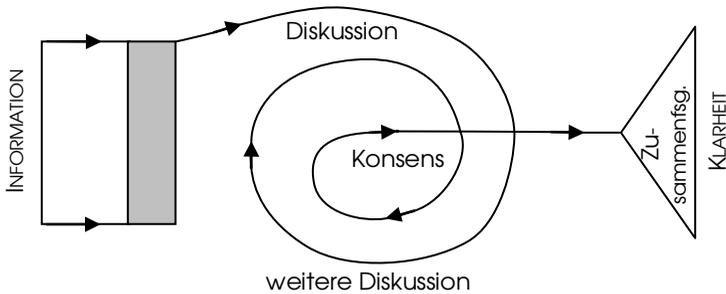


Abb. 5: Tansanisches Kommunikationsmuster (von Lewis 2003: 99-102 übernommen und angepasst)

sie die Einzelteile selbst betrachten. Dies hängt auch damit zusammen, dass man sein Gesicht wahren will. Das tansanische Kommunikationsmuster ist in Abb. 5 dargestellt.

Bei einer Diskussion hört ein Tansanier zu, bestätigt, was die Vorredner gesagt haben, und schließt dann mit einem weiteren Gedanken an die Diskussion an. Langsam entwickeln sich die Argumente, und es kommt zu einem Konsens. Dieser Diskussionsverlauf sorgt für eine anhaltend harmonische Atmosphäre. Oft entstehen während eines Gesprächs Pausen, in denen die Gesprächsteilnehmer überlegen und über das Gesagte nachdenken.

Es gilt als unhöflich, den anderen während eines Gesprächs oder einer Diskussion zu unterbrechen. Vielmehr lässt ein Tansanier dem Gesprächspartner Zeit, seinen Satz zu beenden und antwortet auch dann nicht unbedingt sofort, um erst zu verarbeiten, was der andere gesagt hat. Dieser mündliche Kommunikationsstil ist in Abb. 6 dargestellt.

Es ist ein Zeichen von Respekt, wenn der andere sich erst zur Verarbeitung des

Gesagten Zeit nimmt, bevor er weiter spricht.

Kurz gesagt können besseres Verständnis und bessere Kommunikation im Hinblick auf *Macht*, *Entscheidungsfindung* und *Konflikte* zum Aufbau und zur Erhaltung echter Partnerschaft und fruchtbarer Zusammenarbeit beitragen.



Abb. 6: Tansanischer Dialog

Dialogische Bewertung von Leiterschaftsstilen im Westen und in Tansania

Der Gruppendialog hilft zu erkennen, wie die Priorisierung von Werten kulturell beeinflusst wird und ermöglicht es, die entsprechenden Stärken und Schwächen der beiden Leiterschaftsstile miteinander zu vergleichen.

Leiterschaft und christliche Werte

Bei der Gruppendiskussion **priorisierten** die einzelnen Gruppen die biblischen Werte wie folgt:

„Wir brauchen Taten, in denen sich die Liebe ausdrückt.“

Interessanterweise bestätigten sowohl die westlichen als auch die tansanischen Leiter die Priorisierung des jeweils anderen. Die Leiter aus dem Westen würden im Idealfall die Liebe ganz oben ansiedeln, weil sie wissen, wie wichtig sie ist, gaben aber zu, dass in der Praxis die Liebe nicht ausreichend zum Zuge kommt. Die Tansanier räumten ein: „Wir sprechen nicht über Gerechtigkeit.“ Ein westlicher Leiter bemerkte: „Oft scheint mir hier in Tansania die Einstellung zu herrschen ‚Uns ist vergeben, deshalb sind keine Konsequenzen erforderlich‘.“ Die Tansanier antworteten: „Wo Schaden entstanden ist, muss etwas geschehen. Der Schuldige muss eine Ziege kaufen, und beide Parteien müssen gemeinsam essen. Das ist der erste Teil der Versöhnung. Er ist wichtig. Dadurch wird die Beziehung wiederhergestellt, aber keine Gerechtigkeit geübt.“ Interessant war, dass für einen Tansanier die Beziehung schwerer wiegt als die Gerechtigkeit, während jemand aus dem Westen sich einen Ausgleich für den Schaden wünschen würde.

Die Tansanier forderten ihre Partner dazu auf, auch in der Praxis Liebe zu üben: „Im Westen spricht man von Liebe, aber wir leben sie. Wir brauchen Emotionen und Taten, in denen sich die Liebe ausdrückt.“ Erstaunlich war auch, was ein Tansanier dazu sagte, dass die Demut der Treue in Tansania den Rang abläuft: „Ich würde Sie

auch anlügen – Hauptsache, ich übe Demut.“ Es scheint, dass Tansanier Demut aus einer kulturellen Perspektive heraus verstehen. Demut zeigt sich in entsprechendem Verhalten und ist somit eher äußerlich als innerlich. Wenn Demut aber als wahrheitsgetreue Selbsteinschätzung verstanden wird, zu der auch gehört, dass man die Interessen des anderen über die eigenen stellt, ist rein äußerliche Demut unaufrichtig.

Die Tansanier gaben zu, dass Treue ein Problem für sie ist, und dass sie in diesem Punkt von den westlichen Leitern lernen könnten. Sie meinten aber auch: „Es gibt Bereiche, in denen Afrikaner treu sind. Weniger treu sind sie mit Zeit, materiellen Dingen und auf moralischem Gebiet. Als Afrikaner stimme ich jemandem zu, weil ich ihn nicht verletzen möchte. Für uns ist es sehr schwierig, etwas direkt zu sagen.“

Dieser Dialog zeigt, dass die Interpretation von biblischen Werten stark durch kulturelle Werte geprägt ist. Im Westen rangieren Gerechtigkeit und Treue aus einer individualistischen Einstellung und einem Empfinden persönlicher Verantwortung heraus hoch auf der

Priorisierung von Werten in den beiden Gruppen	
WESTEN	TANSANIA
1. Gerechtigkeit	1. Liebe
2. Treue	2. Barmherzigkeit
3. Demut	3. Demut
4. Liebe	4. Treue
5. Barmherzigkeit	5. Gerechtigkeit

Abb. 7: Priorisierung von westlichen und tansanischen Werten

Stärken in den beiden Gruppen

WESTEN	TANSANIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitungsposition aufgrund von Leiterqualitäten ▪ Selbstvertrauen ▪ Qualifizierte Mitarbeiter ▪ Resultate ▪ Sorge um Menschen ▪ Meinungsfreiheit ▪ Kenntnis der Mitarbeiterbedürfnisse ▪ Planungskompetenz ▪ Rechenschaftspflicht ▪ Enge Beziehung zu Mitarbeitern ▪ Direkte Kommunikation ▪ Bildung ▪ Mitarbeiter fördern und fordern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menschenbezogenheit ▪ Dominanz des Prozesses gegenüber dem Zeitfaktor ▪ Große Hochachtung vor Leitern ▪ Bewahrung von Traditionen ▪ Kein Gesichtsverlust ▪ Dogmatisch, wo erforderlich ▪ Konsensorientiertheit ▪ Kenntnis des Umfelds

Abb. 8: Stärken in den beiden Gruppen

Schwächen in den beiden Gruppen

WESTEN	TANSANIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorrang von Aufgaben vor Menschen ▪ Übertriebene Zukunftsplanung ▪ Schwierigkeiten beim Improvisieren ▪ Wunsch nach Selbstbeurteilung ▪ Keine Anerkennung von Hierarchien ▪ Wenig Hochachtung vor Leitern ▪ Mangelndes Kennenlernen der afrikanischen Kultur und Verständnis für Zusammenhänge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorrang von persönlichen Interessen vor Gruppeninteressen ▪ Hierarchie- und Autoritätsdenken ▪ Abhängigkeit vom Leiter ▪ Wenig Rechenschaftspflicht ▪ Leichte Beeinflussbarkeit von Entscheidungen ▪ Wenig Endresultate ▪ Anfälligkeit für Korruption ▪ Mangelnde Konsequenz beim regulierenden Eingreifen ▪ Abhängigkeit von Außenstehenden ▪ Indirekte bzw. fehlende Kommunikation ▪ Keine individuelle Behandlung von Gemeindegliedern ▪ Blinde Unterordnung ▪ Wenig Zeitorientierung ▪ Bevorzugung der eigenen ethnischen Gruppe ▪ Niedriges Bildungsniveau

Abb. 9: Schwächen in den beiden Gruppen

Werteskala. Liebe und Barmherzigkeit sind eher unten angesiedelt, weil Beziehungen im Westen nicht so wichtig sind wie in Tansania. Die kulturellen Werte in beiden Gesellschaften spiegeln sich in der unterschiedlichen Bedeutung, die biblischen Werten beigegeben wird – und daraus entstehen Spannungen in der Partnerschaft.

Stärken und Schwächen der beiden Leitungsstile

In der Untersuchung zeigten sich die in Abb. 8 und 9 dargestellten Stärken und Schwächen der beiden Leitungsstile.

Bei den Stärken und Schwächen zeigt sich, dass die Hauptunterschiede zwischen den Leitern im Westen und in Tansania in der *Aufgaben-* bzw. *Menschenorientiertheit*, der *direkten* bzw. *indirekten* Kommunikation und der *Gleichheit* bzw. dem *Hierarchiedenken* liegen. Wenn beide Gruppen sich der Stärken und Schwächen des jeweils anderen Leitungsstils bewusst werden, werden sie auch erkennen, in welchen Bereichen sie sich als Leiter weiterentwickeln müssen, um Christus hierin ähnlicher zu werden.

Fazit

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Kultur untrennbar mit allen Aspekten der Leiterschaft verbunden ist. Literatur und empirische Daten ergaben, dass sich die beiden Leitungsstile aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Werte gravierend unterscheiden.

Im Hinblick auf *Charakter und christliche Werte* stellte sich heraus, dass westliche Leiter häufig gerecht und treu sind. Sie erkennen und diskutieren den Wert der Liebe, wenden sie aber in ihrer Beziehung zu anderen nicht immer an. Weil Gerechtigkeit im Westen eine solche Bedeutung hat, gibt es weniger Barmherzigkeit. Eine Rolle spielt hierbei

der hohe Wert, der dem Individualismus beigegeben wird. Westliche Leiter legen großen Wert auf die Unterscheidung zwischen Richtig und Falsch, bedenken aber nicht unbedingt die Konsequenzen, die sich daraus für die Beziehung oder den anderen ergeben. Der Wert der Liebe wird daher zu wenig betont. Die Tansanier dagegen machen sich viel mehr Gedanken um die Beziehung und die entsprechenden Konsequenzen als um Richtig und Falsch, weil ihnen Liebe und Barmherzigkeit so wichtig sind. Obgleich Liebe in der Bibel einer der wichtigsten Werte ist, lässt sich sagen, dass sie in Tansania insofern überbetont wird, als Gerechtigkeit und Treue darüber vernachlässigt werden. Im Wesentlichen gilt: was beide Gruppen brauchen, ist ein besseres Gleichgewicht zwischen den einzelnen Werten.

*... lernen, was es wirklich heißt,
als Leiter demütig zu sein
und zu dienen.*

In puncto Demut müssen beide Gruppen noch weiter lernen, was es wirklich heißt, als Leiter demütig zu sein und zu dienen.⁹ Die Interviews ließen erkennen, dass sich Demut in Tansania meist in einem äußerlichen kulturellen Verhalten ausdrückt, mit dem dem anderen Ehrerbietung erwiesen werden soll. Diese Art von Demut kann daher als oberflächlich betrachtet werden. Gleichzeitig gibt es eine ungeheure Machtdistanz zwischen Leiter und Mitarbeitern, die es dem Leiter schwer macht, Demut zu zeigen. Im Gegensatz dazu wird von westlichen Leitern manchmal ein demütiges Ver-

⁹ In seinem Buch *Cross-Cultural Servanthood* beschreibt Elmer (2006) den Prozess des praktischen Dienens in einem überkulturellen Kontext und die dabei auftretenden Herausforderungen.

halten erwartet, bei dem die erforderliche Autorität auf der Strecke bleiben würde.

Macht gehört ganz zentral zur Leiterschaft. Aufgrund der großen Machtdistanz in Tansania werden bestimmte gesellschaftliche Gruppen, wie Menschen mit wenig Bildung oder Frauen und Kinder, unterdrückt. Wenn ein Leiter einmal eine Machtstellung innehat, ist es für ihn leicht, diese zu missbrauchen. Es gibt in Tansania Leiter, die ihre Macht missbrauchen, um ihre Stellung abzusichern und für sich einen persönlichen Vorteil in Form von Status oder Geld zu erzielen. Da Leiter aus dem Westen bestimmter auftreten, fällt es ihnen leichter, Macht auszuüben, während ihre egalitäre Einstellung die Machtausübung an sich abmildert, besonders im heutigen postkolonialen Kontext.

*Es gibt in der Bibel
keinen allgemeingültigen
Lösungsweg für Konflikte.*

Was *Konflikte* betrifft, so gibt es in der Bibel keinen allgemeingültigen Lösungsweg. Jesus hatte sowohl als Einzelner als auch in der Gruppe mit Konflikten zu tun. Aufgrund ihrer individualistischen Einstellung gehen westliche Leiter Konflikte eher einzeln als in der Gruppe an. Tansanier dagegen schalten aufgrund ihrer Gruppenorientierung lieber einen Vermittler ein und erwarten von dem Schuldigen, dass er in aller Öffentlichkeit Reue zeigt und sich mit dem Betroffenen aussöhnt.

Ziel der Studie war es, in beiden Kulturen positive und negative Aspekte aufzuzeigen und kulturelle Ketten zu sprengen, so dass der erforderliche grundlegende kulturelle Wandel auf der Basis christlicher Werte stattfinden kann. Leiter müssen sowohl auf positive kulturelle Werte aufbauen als auch gegen solche Werte angehen, die den christlichen widersprechen. Die aufgezeigten *Unterevangelikale missiologie 26[2010]2*

schiede bieten die Chance, voneinander zu lernen. Westliche Leiter müssen mehr Kulturbewusstsein entwickeln und können von den Tansaniern lernen, den Menschen mehr in den Mittelpunkt zu stellen und so Liebe und Barmherzigkeit auszudrücken. Sowohl Mensch als auch Aufgabe sind wichtig.

*... kulturelle Ketten sprengen,
so dass der grundlegende kulturelle
Wandel auf der Basis christlicher
Werte stattfinden kann.*

Umgekehrt können auch die Tansanier von den Leitern aus dem Westen lernen, etwa in den Bereichen Zeitorientierung, Arbeitsleistung, Planung, Ehrlichkeit, Treue, Rechenschaftspflicht, Gerechtigkeit und Umgang mit Mitarbeitern. Dieser Lernprozess hilft, starke persönliche Beziehungen aufzubauen und geistliche Einheit zu schaffen, so dass gemeinsame Visionen und echte, Gott verherrlichende Partnerschaften entstehen können.

Literatur

- Adeney, Bernard T. 1995. *Strange Virtues: Ethics in a Multicultural World*. Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press.
- Bennett, David W. 2005. *A Call to Develop Christ-like Leaders*. Lausanne Occasional Paper No. 41. Lausanne, Lausanne Committee for World Evangelization and its National Committees around the world.
- Brown, Colin 1998. *Crash Course on Christian Ethics*. London: Hodder & Stoughton.
- Dale, Robert D. 1986. *Pastoral Leadership: A Handbook of Resources for Effective Congregational Leadership*. Nashville: Abingdon Press.
- Elmer, Duane H. 2006. *Cross-Cultural Servanthood: Serving the World in Christlike Humility*. Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press.
- Guba, E.G. & Lincoln, Yvonna S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative research, in *Handbook of Qualitative Research*

- search, herausgegeben von Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln Thousand Oaks, London, Neu-Delhi: Sage Publications, 105–117.
- Hampden-Turner, Charles & Trompenaars, Fons 2000. *Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Hesselgrave, David J. 1991. *Communicating Christ Cross-Culturally: An introduction to missionary communication*. Zweite Auflage. Grand Rapids, Michigan: Zondervan Publishing House.
- Hofstede, Geert 1997. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Großbritannien: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert 2001. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. Zweite Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Käser, Lothar 1998. *Fremde Kulturen: Eine Einführung in die Ethnologie*. Zweite Auflage. Bad Liebenzell: Verlag der Liebenzeller Mission; Erlangen: Verl. der Ev.-Luth. Mission.
- Lausanner Komitee für Weltmission 1978: *The Willowbank Report: Report on a Consultation on Gospel and Culture*. Online im Internet: <http://www.lausanne.org/willowbank-1978/lop-2.html> [Stand: 11.02.2009]
- Lewis, Richard D. 2003. *When Cultures Collide: Managing successfully across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Mason, Jennifer 2002, *Qualitative Researching*. Zweite Auflage. London: Sage Publications.
- Mayer, Claude-Hélène, Boness, Christian & Thomas, Alexander 2003. *Beruflich in Kenia und Tansania: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mhogolo, Geoffrey Mdimi 2004. Mündlich bei einer Bibelarbeit am 7. April. Dodoma.
- Mwombeki, FR 2004. *Uongozi wa Usharika*. Arusha: Scripture Mission.
- Parsons, Talcott, & Shils, Edward A. 1951. *Towards a General Theory of Action*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Rodrigues, Carl 2001. *International Management: A cultural approach*. Zweite Auflage. Ohio: South-Western College Publishing.
- Schroll-Machl, Sylvia 2003. *Doing Business with Germans: Their perception, our perception*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schubert, Ralph Ipyana 2007. A Christian-ethical comparison of leadership styles in the West and in Tanzania and their impact on cross-cultural partnerships, unveröffentlichte Arbeit zum Master-Abschluss in Theologie. Pretoria: University of South Africa.
- Schubert, Ralph 2008. *Leadership and Partnership: A Dialogue between Western and Tanzanian Christian Leaders*. Nürnberg: VTR Verlag für Theologie und Religionswissenschaft. (Edition Afem, Mission academics, 28).
- Transparency International, Corruption Perceptions Index 2007. Online im Internet: http://www.transparency.org/layout/set/print/policy_research/surveys_indices/cpi/2007 [Stand 23.2.2009].
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles 2002. *Riding the Waves of Culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Deutschsprachige Pädagogen und interkulturelle Leiterschaft:

Einsichten eines Modells kultureller Werte angewandt auf China.

David Greenlee und James Stück

Geert Hofstedes Forschung bildet die Grundlage für gegenwärtige Veröffentlichungen im Bereich der Betriebswirtschaft und des interkulturellen Managements. Dagegen haben bisher jedoch nur wenige interkulturelle Pädagogen und Missionare realisiert, welche einen entscheidenden Beitrag er sowie Fons Trompenaars, Project GLOBE und andere auch für ihren Bereich leisten. Diese Einführung und kurze Anwendung von Hofstedes Modell möchte Pädagogen, Missionaren und anderen verdeutlichen, wie wichtig die diese Beiträge der führenden Köpfe innerhalb der Studien kultureller Werte sind.

Dr. David Greenlee ist International Research Associate bei Operation Mobilisation in Wallisellen, Schweiz und mit einer Schweizerin verheiratet. Email: davidg@swissmail.org. Dr. James Stück ist Lehrbeauftragter für Management und Internationaler Handel an der Valparaiso University, Indiana, USA, und ist als Berater mehrerer Fortune 100-Unternehmen tätig, u.a. als Mitglied des Lehrkörpers der Firma Bosch. Beide wuchsen in Südamerika auf.¹

Die Frustration des jungen europäischen Akademikers wuchs von Monat zu Monat. Mit seiner Arbeitsstelle als Dozent an einem Seminar in Ostasien war ein persönlicher Traum in Erfüllung gegangen. Aber er wusste nicht, wie er auf die stetig zunehmenden Bitten der Studenten um Verlängerung von Fristen oder Berücksichtigung persönlicher Umstände bei der Notengebung reagieren sollte. „Warum können sie die Arbeit nicht einfach pünktlich fertig stellen und die Noten akzeptieren, die angebracht sind?!“, fragte er sich.

Zwei Doktoranden spazierten über das Universitätsgelände an Stadtrand Chicagos nach einer Vorlesung im Rahmen eines einwöchigen Seminars, gehalten von einem bekannten lateinamerikanischen Theologen. „Was hältst du von seinem Unterricht?“, fragte der Amerikaner – einer von jenen Studenten, die gerne und oft Fragen stellen. „Ich denke, wir sollten einfach schweigen und den Professor sagen lassen, was er sagen will“, antwortete sein koreanischer Kommilitone knapp.

... die bahnbrechenden Werke von Geert Hofstede und deren weitere Entwicklung durch Trompenaars und das Projekt GLOBE.

In unserer zunehmend globalisierten Welt ist interkulturelles Verständnis von entscheidender Bedeutung sowohl zuhause als auch in fremden Kontinenten. Unter denjenigen, die mit Mission zu tun haben, sind kulturelle Modellen wie die der Anthropologen Sherwood Lingenfelter und Marvin Mayers² bekannt sowie

¹ Die Autoren sind Frau Meiken Buchholz dankbar für ihre Hilfe bei der Übersetzung dieses Artikels.

² Siehe z.B. Lingenfelter, Sherwood G. and Marvin K. Mayers. *Ministering Cross-culturally: An Incarnational Model for Personal Relationships*, Grand

deren praktische Anwendung durch Lianna Roembke³. Es scheint jedoch, dass die Akteure in verschiedenen Bereichen der Ausbildung und die Leiter internationaler Nichtregierungs- oder Missions-Organisationen keine ausreichende Kenntnis der bahnbrechenden Werke von Geert Hofstede⁴ und deren weiterer Entwicklung durch Forscher wie Fons Trompenaars⁵ und das Projekt *GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)*⁶ haben.

Rapids, MI: Baker, 1986; auf deutsch: *Kulturübergreifender Dienst: Ein Modell zum besseren Verstehen zwischenmenschlicher Beziehung*, Verlag der Liebenzeller Mission; 3. Auflage August 2001, Lingenfelter, Sherwood G. *Agents of Transformation: A Guide for Effective Cross-cultural Ministry*, Grand Rapids, MI: Baker, 1996.

3 Roembke, Lianne. *Building Credible Multicultural Teams*. Pasadena, CA: William Carey Library, 2000.

4 Hofstede, Geert. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3. Auflage. München: Beck/DTV, 2006. Ursprünglich auf Englisch erschienen als *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2. ed. Maidenhead, England: McGraw-Hill, 2004. Siehe auch ders. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1984 und www.geert-hofstede.com.

5 Siehe z.B. Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2. ed. New York: McGraw Hill, 1998; Hampden-Turner, Charles and Trompenaars, Fons. *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. New Haven and London: Yale University Press, 2000. Auf Deutsch ist erschienen: Trompenaars, Fons. *Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Berlin: Econ Verlag, 1993; Trompenaars, Fons und Wooliams, Peter. *Business Weltweit. Der Weg zum interkulturellen Management*. Hamburg: Muhrmann Verlag, 2004.

6 House, Robert J., et al., eds. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004. Siehe auch www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/.

So ergab z. B. eine Suche über die www.google.ch-Suchmaschine im Mai 2009 nur 360 Treffer für die Kombination von „TESL“ (Teaching of English as a Second Language) mit „Hofstede“, und 75 Treffer für die Kombination „TESL“ mit „Trompenaars“. Der Begriff „Missionar“ ergab um 6,500 Treffer kombiniert mit dem Namen Geert Hofstede, dem bekanntesten Autoren über interkulturelles Management. Als Vergleich sei genannt, dass der Begriff „Management“ in Kombination mit „Trompenaars“ zu 70,700 Treffern führte, kombiniert mit „Hofstede“ sogar zu 260,000 Treffern!

In diesem Artikel werden wir einen Überblick über das Modell von Hofstede geben, wobei wir es zur Veranschaulichung auf die spezifische Situation deutschsprachiger und nordamerikanischer interkultureller Pädagogen⁷ sowie Leiter und Manager in China anwenden. Wir hoffen, dass auch Leser mit einem anderen Hintergrund den Wert dieser führenden Modelle erkennen, die Arbeiten von Hofstede, Trompenaars und des Projekt *GLOBE* konsultieren und auf ihre eigene Situation anwenden.

Der Hintergrund des Hofstede Modells

Geert Hofstede war ursprünglich Maschinenbau-Ingenieur. Später promovierte er in Sozialpsychologie und hatte einen Lehrstuhl für Organisatorische Anthropologie und Internationales Management an der Universität von Limburg in Maastricht (Niederlande) inne.

Das Hofstede Modell zu nationalen kulturellen Unterschieden war die erste Stu-

7 Mit dem Begriff „interkultureller Pädagoge“ sind in diesem Artikel diejenigen gemeint, die in einem interkulturellen Zusammenhang unterrichten, nicht diejenigen, die über interkulturelle Themen unterrichten.

die, die weltweite Aufmerksamkeit erweckte, und hat sich über die Zeit bewährt. Laut John W. Bing ist Hofstede, „der meist zitierte holländische Autor und steht auf dem neunten Platz der Liste der meist zitierten Europäer des 2001 *Social Sciences Citation Index*. Im Laufe der Zeit ist der Einfluss Hofstedes so umfassend geworden und seine Arbeit hat so viele Ableger hervorgebracht, dass auch diejenigen, die nicht mit seiner Theorie oder seinen Schlussfolgerungen übereinstimmen, zumindest sein Werk anerkennen müssen. ... Fest steht, dass Hofstede die Architektur entwarf, die in einer Großzahl heutiger kulturübergreifender quantitativer Forschung wiederzufinden ist, und dass er den Standard gesetzt hat, auf den andere sich zu beziehen haben. Eher durchkreuzt eine Karawane die Wüste, ohne Sand zu berühren, als dass ein Forscher oder Praktiker innerhalb dieses Feldes Hofstede umgehen kann.“⁸

Einführung in das Hofstede Modell nationaler kultureller Unterschiede

Das Hofstede Modell beschreibt die Unterschiede zwischen Nationen hinsichtlich kultureller Werte mit Hilfe fünf bipolarer Dimensionen, siehe Abb. 1.

Abb. 1: Die fünf Dimensionen des Hofstede Modells:

Machtdistanz
Individualismus und Kollektivismus
Maskulinität/Feminität
Unsicherheitsvermeidung
Langzeitorientierung

Einer der hilfreichsten Aspekte des Modells von Hofstede ist, dass Hofstede durch seinen Hintergrund Ingenieurwissenschaften und organisatorische Psychologie miteinander verbindet und so zu quantitativen Messungen nationaler kultureller Werte auf einer Skala von 0 bis 100 kommt. Jeder nationalen Kultur kann eine Ziffer zugeordnet werden, so dass jede Kultur mit jeder beliebigen anderen Kultur innerhalb der Datenbasis verglichen werden kann. Für die USA ergibt sich z. B. auf der Messskala für Individualismus/Kollektivismus ein Wert von 91 von 100 Punkten, was einem extremen Wert auf der Seite des Individualismus entspricht. Während China mit einem Wert von 15 von 100 Punkten einen extremen Wert auf der kollektiven Seite erreicht.

Deutschschweizer (69)⁹, Deutsche (67) und Österreicher (55) sind ebenfalls auf der individualistischen Seite der Skala einzuordnen, erreichen aber bei Weitem nicht einen so extremen Wert wie die USA.

Ein besonderer Vorteil dieses Modells liegt in seiner Neutralität, die sich aus der Zuordnung einer Zahl für jede Kultur ergibt – keine Kultur wird als falsch oder richtig dargestellt; Kulturen stehen einander lediglich näher oder ferner auf der Mess-Skala.

⁹ Wir werden uns in diesem Artikel auf die Werte für Deutschschweizer beziehen (nicht auf die Werte für die ganze Schweiz). Diese wurden in der ursprünglichen Hofstede/IBM-Studie nicht empirisch bestimmt, sondern basieren auf späteren Untersuchungen durch ITTM. Deutschschweizer unterscheiden sich von französischsprachigen Schweizern insbesondere hinsichtlich der Machtdistanz; in Bezug auf die anderen Dimensionen ergeben sich geringere, aber dennoch entscheidende Unterschiede.

⁸ Bing, John W. "Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices," www.itapintl.com, 2009.

Modelle, Tendenzen innerhalb einer Gruppe und Individuen

In einer Hinsicht ist Vorsicht angebracht: Hofstede's Untersuchung zeigt, welche Haltung von der Mehrheit der Mitglieder einer kulturellen Gruppe in Routine-Situationen wahrscheinlich eingenommen wird. Sie zeichnet zentrale Tendenzen auf, da es bei nationalen kulturellen Werten nur um kollektives Verhalten geht und nicht um verbindliche Voraussagen, die auf alle individuellen Fälle zutreffen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind von unschätzbarem Wert, soweit sie als generelles Modell dienen. Sie müssen jedoch jeweils in Bezug auf spezifische Situationen interpretiert werden und führen zu Missverständnissen, wenn sie unter allen Umständen buchstäblich angewandt werden. So sollten z. B. westliche Dozenten und Führungspersonen in China sowohl nach Übereinstimmungen als auch nach Unterschieden zwischen ihrer Situation und dem Forschungsmaterial Ausschau halten und entscheiden, wie diese Unterschiede die Anwendung auf ihre jeweilige Situation beeinflussen. Sie werden auch auf regionale Unterschiede aufmerksam sein müssen sowie auf Unterschiede, die sich aus Subkulturen, Wirtschaftsbranchen, dem Arbeitsstil eines Betriebes oder durch ungewöhnlich starke Persönlichkeiten ergeben. Diese können zu besonderen Situationen führen, die in diesen Modellen nicht berücksichtigt sind.

Anwendung der Modelle

Es wäre wert, zu diskutieren, wie alle Dimensionen des Modells in ausgesuchten Konfigurationen anzuwenden seien. Doch das würde den Rahmen dieses einführenden Artikels sprengen. Es wäre z. B. interessant, die Dimension der Unsicherheitsvermeidung hinsichtlich der

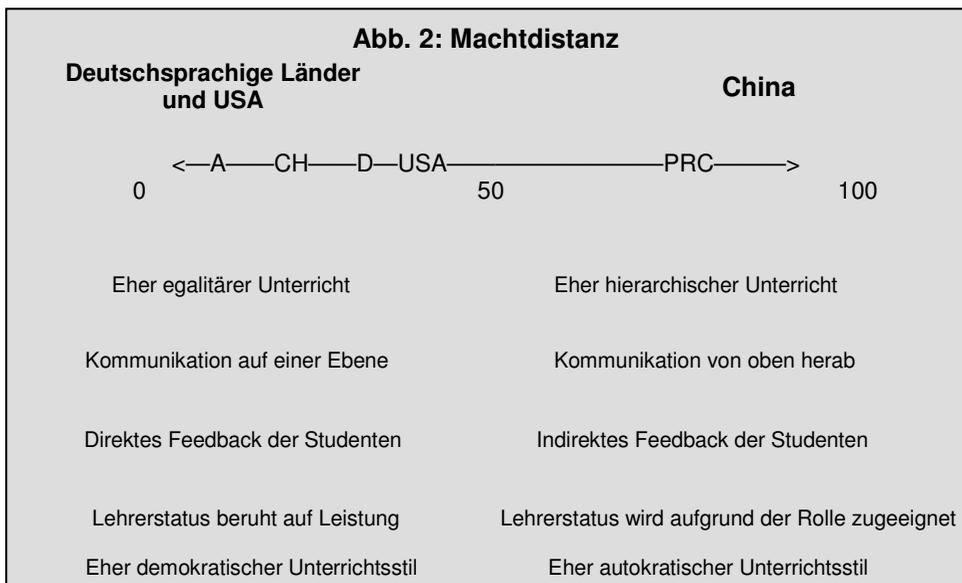
Frage zu untersuchen, warum deutschsprachige Völker dazu neigen, ein weit aus größeres Maß an Strukturen zu bevorzugen als Chinesen oder Amerikaner. Da jedoch die Dimension der Unsicherheitsvermeidung tendenziell von der Dimension der Machtdistanz überdeckt wird, wollen wir uns auf Machtdistanz und Individualismus konzentrieren, zwei Dimensionen, die noch direkter Fragen rund um die Kommunikation im Bereich der Leiterschaft und Pädagogik betreffen, denen interkulturelle Pädagogen und Manager in China begegnen.

Die erste Dimension nationaler Kultur: Machtdistanz

Die kulturelle Dimension der Machtdistanz beschreibt den Grad der Ungleichheit zwischen Menschen, der von der jeweiligen Bevölkerung des Landes als normal akzeptiert wird. In Ländern mit hoher Machtdistanz wie China sind die Menschen eher bereit, Machtunterschiede oder Ungleichheit zu akzeptieren, und daher finden wir hier mehr hierarchische Tendenzen. In Ländern mit niedriger Machtdistanz wie Österreich, Deutschland und der Schweiz sind die Menschen weniger bereit, Machtunterschiede zu akzeptieren, weswegen hier egalitäre Tendenzen vorherrschen, wie in folgender Tabelle in Bezug auf das Verhalten im Unterricht beschrieben wird (siehe Abb. 2).

Einer der Gründe dafür, dass die Werte für die Dimension der Machtdistanz für China so hoch ausfallen, ist, dass 4.000 Jahre politischer Zentralisation zu einer Tradition des Gehorsams geführt haben. Ein zweiter Grund ist, dass infolge der traditionellen konfuzianischen Sichtweise die Stabilität der Gesellschaft durch asymmetrische zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb einer hierarchischen Struktur gewährleistet wird. Während es den meisten westlichen Idealen

Abb. 2: Machtdistanz



widerspricht, Menschen aufgrund ihres sozialen Status unterschiedlich zu behandeln, ist dies akzeptierte Praxis in China.

Die Dimension der Machtdistanz angewandt auf interkulturelle Pädagogik in China

Charakteristisch für das Verhältnis von Vorgesetzten und Untergeordneten in Kulturen mit großer Machtdistanz ist eine Kommunikation von oben herab. In der chinesischen Kultur ist der ideale Pädagoge ein wohlwollender Autokrat, ähnlich dem Vater eines kleinen Kindes, der freundlich ist, aber es letztlich „immer am besten weiß“. Ein oft zitiertes chinesisches Sprichwort drückt dies so aus: „Es gibt nur einen Tiger auf dem Berg.“

Studenten erwarten, dass man ihnen sagt, was sie tun sollen, und es ist nicht ungewöhnlich, dass chinesische Professoren ausschließlich aus dem Buch unterrichten. Diese Unterrichtsstruktur wird verstärkt durch die kulturell und tradi-

tionell verwurzelte Bedeutung von Prüfungen als Voraussetzung für den akademischen und beruflichen Aufstieg. Traditionell reagieren die Studenten hierauf, indem sie sich voll und ganz darauf konzentrieren, das Unterrichtsmaterial auswendig zu lernen – ohne Fragen, Widerspruch oder Diskussion.

... der ideale Pädagoge als ein wohlwollender Autokrat.

Nordeuropäische und nordamerikanische Dozenten und Lehrer unterrichten auch anhand von Büchern. Da sie aber aus mehr egalitären Kulturen mit geringer Machtdistanz kommen, erwarten sie einen gemeinsamen Lernprozess, in dem die Studenten sich am Dialog beteiligen, Fragen stellen und auf andere Weisen interaktiv reagieren. Chinesische Studenten befremdet die Idee, gleichberechtigte Partner im Lernprozess zu sein oder in einer Lernsituation die Initiative zu ergreifen. Sie sind mehr gewöhnt, als passive Empfänger einer Einweg-Kommunikation von oben herab zu funk-

nieren. Dies kann für westliche Dozenten viele Frustrationen mit sich bringen, wenn sie in einer allgemein gehaltenen Weise darauf hinweisen, dass seine bestimmte Aufgabe zu erfüllen sei. Sie stellen dann fest, dass die Aufgabe nicht erledigt wurde, da ihre Studenten verwirrt sind und meinen, keine klare, konkrete Anweisung bekommen zu haben, etwas zu tun.

In Gesellschaften mit großer Machtdistanz ist eine ungleiche Verteilung von Autorität und Macht an der Universität eher akzeptiert, ja sogar erwartet. Als Individuen mit „niedrigerem Status“, werden chinesische Studenten manchmal – nach westlichen Maßstäben – mit unnötiger Unfreundlichkeit behandelt. Und doch werden sie – zumindest dem äußeren Anschein nach – solch eine grobe Behandlung durch ihre Professoren und Vorgesetzten akzeptieren.

Da sie wenig Einfluss haben, tendieren Studenten dazu, sich auf ihre Professoren als einflussreichere Personen zu verlassen. Von ihnen wird allgemein erwartet, dass sie sie schützen und Verantwortung für ihre akademische Karriere und ihr persönliches Wohlergehen übernehmen. Westliche Pädagogen sind oft davon überrascht, dass im Austausch für die extreme Loyalität des Studenten von dem Professoren erwartet wird, eine Art Patenrolle zu übernehmen – das schließt manchmal alle Arten außerschulischer Verantwortung für das persönliche Leben und private Wohlergehen ein, im seltenen Extremfall auch Bitten um finanzielle Darlehen.

Im Allgemeinen muss in der chinesischen Gesellschaft den Dozenten gehorcht werden. Anders als im Westen gebühren der Position an sich Respekt und Gehorsam, während man im Westen gewöhnt ist, die individuelle Person oder

ihre persönlichen Führungsqualitäten zu respektieren. In dem heutigen sich ständig wandelnden China wird dieser Respekt als eine Art kulturelles Ritual höhergestellten Personen formal bezeugt, während gleichzeitig zu beobachten ist, dass Studenten diesen Respekt oft nicht wirklich empfinden oder verinnerlichen.

*Anders als im Westen
gebühren der Position an sich
Respekt und Gehorsam.*

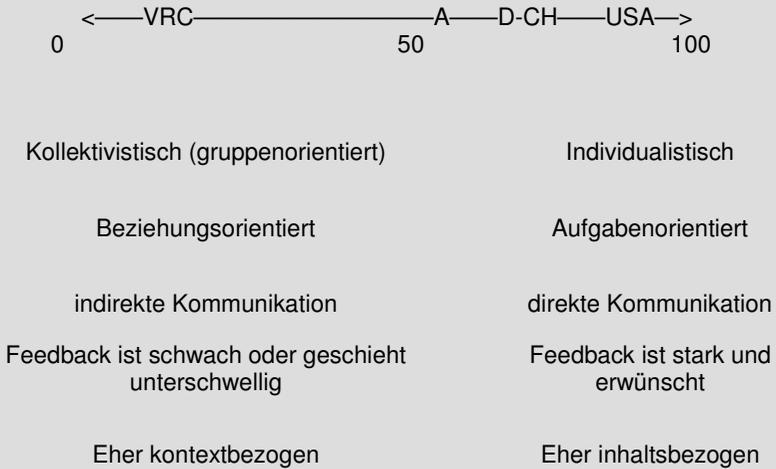
In der chinesischen Kultur mit ihrer großen Machtdistanz muss der nicht-chinesische Pädagoge Vorgesetzte und Untergeordnete innerhalb der Hierarchie oft unterschiedlich behandeln. Ein westlicher Dozent erweist sich als verständnislos, wenn er Unterschieden an Alter, Rang und Status nicht dieselbe Bedeutung zumisst, wie es Chinesen tun, wenn z. B. in der Mensa und im Restaurant niemand mit dem Essen beginnt, bevor nicht der Ranghöchste als erster isst und trinkt.

Alter ist einer der gewöhnlichsten Gründe für Rang und Status an chinesischen Universitäten. Den Anwesenden über fünfzig ist ostentativ Respekt zu zeigen, auch wenn sie nicht aktiv an der Sitzung oder am Unterricht beteiligt sind. Wenn der Höhergestellte kein Englisch spricht und der westliche Pädagoge durch Übersetzer kommuniziert, so muss sie oder er den Höhergestellten regelmäßig anschauen oder ansprechen. Es gibt westliche Pädagogen in China, die ihr Alter absichtlich um zehn Jahren zu viel angeben (und es gibt sogar Gerüchte von Personen aus dem Westen, die ihre Haare weiß färben ließen!), um den zusätzlichen Respekt zu erhalten, den Chinesen älteren Personen zukommen lassen.

Abb. 3: Individualismus/Kollektivismus

China

USA



Die Sitzordnung in Ländern großer Machtdistanz, wie China, wird immer hierarchisch sein. In einem Seminar oder Workshop sollten die Anwesenden ihren Sitzplatz gemäß ihrem Rang erhalten, wobei der Ranghöchste am Kopfende sitzt. Ranghohe Teilnehmer müssen als erstes begrüßt werden. Hochrangige Chinesen sitzen meist in der Mitte des Tisches oder am Kopfende. Bei Mahlzeiten sitzen ranghohe Teilnehmer zudem mit dem Gesicht zur Tür.

Vor kurzem hörten wir von einem amerikanischen Professor, der mit seiner Klasse an einem Universitätsausflug teilnahm. Versunken in ein Gespräch mit einem Teilnehmer von niedrigerem Status ging er beim Besteigen des Busses an dem Vordersitz vorbei, wo der Verwaltungsdirektor der Universität (sein Gastgeber!) einen Sitz für ihn freihielt, und setzte sich mit seinem Gesprächspartner in die Mitte des Busses. Von da an änderte sich das Verhalten des Verwaltungsdirektors gegenüber dem amerikanischen Gastprofessor. Der Amerikaner, gewöhnt an geringe Machtdistanz, hatte *evangelikale missiologie 26[2010]2*

unbewusst seine chinesische Kontaktperson auf eine noch egalitäre Weise behandelt, als er jede Kontaktperson in den USA behandeln würde! Und er bemerkte diesen kulturellen *faux pas* erst, als es schon zu spät war.

Die zweite nationale Kultur-Dimension: Individualismus/Kollektivismus

Die zweite Dimension wird mit Individualismus/Kollektivismus bezeichnet. Es ist die wichtigste Dimension dieses Modells für westliche Pädagogen in China, weil die meisten Unterschiede zwischen Ost und West im Kommunikationsstil unter diese Kategorie fallen. Einige der Gründe hierfür können grafisch an dem Abstand der Werte auf der Mess-Skala erkannt werden, der die chinesische Kultur von westlichen Kulturen, besonders der nordamerikanischen, trennt. Die USA sind individualistischer als irgendein anderes Land auf der Welt, während nur vier Länder in der Datenbank (alle in Südamerika) stärker kollektivistisch sind als die chinesische Kultur. Deutschland

ist deutlich individualistisch, während die Schweiz¹⁰ und Österreich zur Mitte der Skala tendieren (siehe Abb. 3).

Individualismus ist definiert als der Grad, in dem die Menschen eines Landes lieber als Individuen handeln als als Mitglieder einer Gruppe. Der Begriff Kollektivismus bezeichnet das Gegenteil zu Individualismus und hat im Zusammenhang dieser Darstellung keine politischen Konnotationen.

In kollektivistischen¹¹ Gesellschaften wie China lernt ein Kind die Gruppe, zu der es gehört, zu respektieren (gewöhnlich die Familie) und zwischen Gruppenmitgliedern und Nicht-Mitgliedern zu unterscheiden. Wenn diese Kinder groß werden, bleiben sie Mitglieder ihrer Gruppe und erwarten von den Gruppenmitgliedern, sie als Gegenleistung für ihre Loyalität zu schützen.

Als eine der ältesten Zivilisationen der Welt basierte die chinesische Gesellschaft historisch gesehen auf der Landwirtschaft, und ihre Kultur ist daher mit dem Land verbunden. Eine der Hauptursachen für Chinas ungewöhnlich starken Kollektivismus ist die historische Bedeutung der Gruppenbeziehungen, die nötig waren, um das Getreide in der Dorfgemeinschaft anzupflanzen, zu bearbeiten und zu ernten.

Weiterhin war der Kollektivismus in Konfuzius Lehren impliziert und ist eigentlich kein direktes Produkt der kommunistischen Ideologie, auch wenn die kommunistische Regierung ihn nützlich fand. Als Illustration für diese kollektivistische Ausrichtung kann die

10 Dies ist eine der Dimensionen, in der Deutschschweizer und französischsprachige Schweizer mehr oder weniger gleich sind.

11 So wie der Begriff „Kollektivismus“ hier benutzt wird, hat er also keinen Bezug zu der Bedeutung, die mit einem bestimmten politischen und ökonomischen System verbunden ist.

Struktur der chinesischen Namen dienen, wo der Name der Familie oder Gruppe an erster Stelle steht und der individuelle Name der Person zuletzt genannt wird und nur von engen Freunden und Familienmitgliedern benutzt wird. Eine andere Veranschaulichung für das „Tabu“ individualistischen Verhaltens in der chinesischen Kultur bieten chinesische Sprichwörter wie „Der Fasan, der fliegt, wird abgeschossen“ und „Den Nagel, der herausragt, trifft der Hammer“.

Individualismus/Kollektivismus angewandt auf interkulturelle Pädagogik in China

Die Chinesen pflegen zu sagen: „Menschen aus dem Westen sind sehr oberflächlich – sie glauben, was du sagst.“ Die stark kollektivistische Kultur der Chinesen lässt sie anders kommunizieren als die stark individualistischen Menschen des Westens. Die Botschaften, die Chinesen senden und empfangen, werden ebenso sehr von deren indirektem Kontext bestimmt (wozu das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger gehört) wie von dem direkten Inhalt der Botschaft selbst.

„Ein Wort, das Sie niemals in China benutzen sollten, ist das Wort ‚nein‘.“

So sagen zum Beispiel Chinesen selten „nein“. Selbst eine geringfügige Absage bereitet ihnen Schwierigkeiten. Ein chinesischer Universitäts-Dekan sagte einmal zu seinen westlichen Gastdozenten: „Ein Wort, das Sie niemals in China benutzen sollten, ist das Wort ‚nein‘.“

Für westliche Dozenten ist es daher eine gute Angewohnheit, anstelle von Ja-Nein-Fragen, die sie von zu Hause gewöhnt sind, offene Fragen zu stellen. Es mag ihnen schwer fallen, das konsequent durchzuhalten, da es ihrer Konditionie-

rung widerstrebt, die sie von klein auf erfahren haben. Ja-Nein-Fragen sind für ein chinesisches Gegenüber zu direkt und erzeugen zu sehr den Druck, „ja“ zu sagen um der Harmonie der Gruppe willen und um den Besucher nicht sein Gesicht verlieren zu lassen. Daher führen solche Fragen gerade nicht zu genauen Antworten. Chinesische Universitäts-Kollegen bemerkten uns gegenüber oft, dass „das eine große Problem im Umgang mit Amerikanern darin besteht, dass sie scheinbar kein Verständnis dafür haben, was ein ‚Ja‘ wirklich bedeutet“.

Der wichtigste Grund für die chinesische Form der indirekten Kommunikation ist die Bedeutung, die eine kollektivistische Kultur auf die Harmonie innerhalb der Gruppe legt und auf das Bewahren des öffentlichen Ansehens des Individuums. Indem die indirekte Kommunikation sich anstelle direkter Worte des subtilen Kontextes der zu vermittelnden Botschaft bedient, vermindert sie die Gefahr, die Gruppenharmonie zu stören oder jemandes Gesichtsverlust zu bewirken.

Ein Beispiel dafür, wie das Ansehen des anderen bewahrt wird, kann in dem Lehrzimmer einer chinesischen Universität beobachtet werden: Westliche Gastdozenten werden sich darüber unterhalten, welche Lehrmethoden funktionieren und welche nicht; ihre chinesischen Kollegen werden weder Methoden oder Pädagogik diskutieren aus Sorge vor Gesichtsverlust im Falle eines Scheiterns.

Dem Gegenüber kann auch Ansehen („Gesicht“) gegeben werden, so z. B. indem man einen Studenten durch Lob und Komplimente vor der Gruppe aufwertet. In einer deutschen oder Schweizer Klasse mögen solche Worte als kleine Nettigkeit geschätzt werden. In China hat so ein Lob aber großes Gewicht, insbesondere wenn es von einem westlichen Dozenten kommt. Positiv hervor gehoben zu werden, kann in einem kol-

lektivistischen kulturellen Zusammenhang um ein Vielfaches wichtiger sein als in einer individualistischen Gesellschaft. Um dies in angemessener Weise einzusetzen, mag der Rat derer nötig sein, die beide Kulturen kennen.

*Was ein westlicher Dozent sagt,
ist oft weniger wichtig als,
wie er es sagt.*

Da die mehr kollektivistisch eingestellten Chinesen weder unverblümete Worte noch öffentliche Konflikte schätzen, werden sie sich bemühen, im Unterricht eine Art der Harmonie zu erreichen, auf der sie langfristige Beziehungen aufbauen können. Was ein westlicher Dozent zu ihnen sagt (inhaltsbezogene oder direkte Kommunikation), ist oft weniger wichtig als, wie er es sagt (Kontextbezogene oder indirekte Kommunikation). Aus diesem Grund wird persönlichen und beruflichen Beziehungen ein weitaus höherer Wert beigelegt als im Zusammenhang westlicher Ausbildung.

Ein westlicher Pädagoge sollte daran denken, dass Beziehungen in einer kollektivistischen Gesellschaft oft wichtiger sind als Aufgaben, wenn er von ermüdenden und scheinbar endlosen geselligen Unternehmungen wie Arbeitsessen, Besuchen, Ausflügen, Banketts und Reisen in Beschlag genommen wird. Ist eine berufliche Beziehung erst einmal aufgebaut, können diese in der Zukunft für viele Jahre Auswirkungen auf die beruflichen und persönlichen Beziehungen haben. Ein Kollege des Autors stellte diese Tatsache während des Jahres fest, das er als Lehrer an einer südchinesischen Universität verbrachte, als seine chinesischen Studenten zu jeder Tag- und Nachtzeit unangemeldet vorbeikamen, wenn sie Licht bei ihm sahen, um über persönliche Dinge zu reden. Als alleinstehender Erwachsener bereitete ihm dies keine große Mühe. Ihm wurde

jedoch bewusst, dass ein Verheirateter diese Situation als lästig empfinden könnte.

Ein anderer wichtiger Aspekt, um effektiv in einer kollektivistischen Kultur arbeiten zu können, ist die Indienstnahme von Vermittlern, um Schwierigkeiten und Konflikte zu lösen. Da Chinesen öffentlicher Konfrontation aus dem Wege gehen, und „Gesicht“ und Gruppenharmonie einen hohen Stellenwert haben, ist es sehr gebräuchlich, Vermittler einzuschalten. Diese Indienstnahme von Vermittlern kann als extremste Form der indirekten Kommunikation angesehen werden. Viele westliche Pädagogen haben festgestellt, dass sie erfolgreicher Hindernisse beseitigen und ihre Ziele erreichen können, wenn sie Vermittler einbeziehen.

Veränderung der traditionellen chinesischen Lern-Atmosphäre: Die Sache mit dem Feedback

Ohne Zweifel ist die größte Herausforderung für westliche Dozenten in China das Problem mit dem Feedback. Die schwierigste Aufgabe ist, chinesische Studenten dazu zu bekommen, den Lehrern zu lassen, wenn sie etwas nicht verstanden haben. Historisch kann dieses Problem auf das konfuzianische Erziehungskonzept zurückgeführt werden – ein Prozess, der darauf basierte, endlose Bücher auswendig zu lernen und dann Prüfungen über deren Inhalt abzulegen. Das führte dazu, dass chinesische Studenten eher passiv sind (im Vergleich zu westlichen Studenten), mit einer unglaublichen Fähigkeit auswendig zu lernen, jedoch mit mangelnder Erfahrung im Anwenden, Internalisieren oder im Unterrichtsgespräch.

Aus kultureller Perspektive gibt es zwei Hauptgründe, warum chinesische Studenten sich nicht ins interaktive Lernen einbringen. Der erste Grund ist die große

Machtdistanz und die hierarchische Gesellschaft, in der Studenten als Personen mit geringerem Status passive Empfänger einer Einweg-Kommunikation durch die im Verhältnis höher stehenden Dozenten sind. Ein zweiter, eng damit verbundener Grund ist, dass in einer kollektivistischen Kultur Fragen oder Herausforderungen durch Studenten zum Gesichtverlust führen können (wenn der Dozent keine Antwort weiß) oder als zu direkt und konfrontativ aufgefasst werden und so die Gruppenharmonie gefährden. So beschrieb ein Deutscher vor kurzem seine chinesischen Kollegen folgendermaßen: „Wenn wir sie nach einem Problem fragen, reden sie oft um den heißen Brei herum und es ist schwierig zu wissen, was sie wirklich denken. Sie lächeln freundlich und sagen „ja“, tun aber nichts. Ich wünschte, sie würden einmal die Karten auf den Tisch legen und es direkt sagen, wenn sie ein Problem mit uns haben“¹²

„Ich wünschte, sie würden es einmal direkt sagen, wenn sie ein Problem mit uns haben.“

Um diese Barriere zu überwinden, kann ein formalisierter Feedback-Prozess hilfreich sein, wie z. B. die Studenten das Gelernte des Tages schriftlich zusammenfassen zu lassen. Ein Dozent führte seine Studenten an das Feedback heran, indem er sie frühzeitig in die Konzepte transaktionaler Analyse einführte und die Notwendigkeit darstellte, von einer Kommunikation auf der Basis eines Eltern-Kind-Verhältnisses zu einer Kommunikation auf der Basis gleichberechtigter Erwachsener fortzuschreiten. Er betonte, wie viel Spaß interaktives

¹² Gibson, Robert. “The Chinese-German Team.” www.business-spotlight.de/intercultural/case-studies/the-chinese-german-team.

Lernen mache, wenn es ein wechselseitiger Prozess ist, wo jeder von dem anderen lernt. Er gestaltete auch seine Prüfungen so, dass sie Analyse statt Auswendiglernen erforderten.

Zu Beginn seiner Zeit in China stellte derselbe westliche Dozent fest, dass er zwar „eine Rückmeldung bekam, aber keine Antwort“, wenn seine Studenten im Unterrichtsgespräch „nein“ oder „ich weiß nicht“ sagen wollten. Um die Qualität der Unterrichts-Interaktion zu verbessern, erlernte er effektive Fragetechniken, wie z.B. den Gebrauch offener Fragen, das Stellen mehrerer Fragen zu demselben Thema oder derselben Frage auf verschiedene Weisen oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Unterricht.

Ein anderer Dozent, der nur wenig älter als seine Studenten war, drängte seine chinesischen Studenten zum Feedback, indem er sie warnte, dass ihre Noten sich verschlechtern würden, wenn sie nicht regelmäßig Fragen stellten (eine sehr hierarchische, aber kulturell angemessene Taktik). Er führte Buch darüber, wie oft jeder Student sich am Unterricht beteiligt, und fand, dass sein System den Studenten half, sich schnell an offene Diskussionen zu gewöhnen.

Einer der Autoren dieses Artikels entdeckte, wie ein fast vollständiger Mangel an Kooperation seitens chinesischer Studenten durch eine Umgestaltung des Raumes überwunden werden konnte. Indem er die Studenten in Teams einteilte und jedes Team einen Leiter wählen ließ, entdeckte er, dass lebhaftige Diskussionen innerhalb jedes Teams stattfanden und dass gleichzeitig die Leiter der Teams im Plenum Fragen stellten und Themen mit dem Dozenten und den Kommilitonen diskutierten.

Eine weitere Pädagogin hatte großen Nutzen vom Gebrauch von Mittelsmännern, also einer indirekten Form der Kommunikation. Sie lud andere west-

liche oder chinesische Lehrer in den Unterricht ein und ließ diese den Mittelpunkt der gemeinsamen Diskussion sein, wobei sie durch weiterführende Kommentare eingriff oder den Unterrichtsgast zur Interaktion aufforderte. Ebendiese kreative Pädagogin hat auch im Voraus mit einem oder zweien der „Klassenclowns“ abgesprochen, dass sie sich an bestimmten Zeitpunkten während ihres Unterrichts meldeten und sagten „Frau Professor, ich verstehe ihre Darlegung nicht“. Natürlich kam dies irgendwann heraus. Die Klasse hatte ihren Spaß an der Situation und folgte dem Beispiel, indem sie offener wurde und sich mehr beteiligte.

*... mit den „Klassenclowns“
abgesprochen, dass sie sich an
bestimmten Zeitpunkten meldeten.*

Ganz gleich ob westliche Dozenten ihre Studenten zum Feedback hinführen oder drängen, ob sie formelles Abfragen oder kreative Tricks benutzen, die beste Methode, um eine interaktive Atmosphäre zu schaffen, hängt von der Dynamik jeder Situation ab. Dies mag in dem Maße einfacher werden, wie China mehr egalitär wird, wenn mehr Entscheidungskompetenz bei Kollegen in mittlerer Position liegt, die Organisationsstrukturen weniger hierarchisch sind und die Kommunikation zwischen den verschiedenen sozialen Schichten der Gesellschaft offener wird.

Missiologische Bedeutung

Die leitenden Angestellten einer internationalen Berater-Firma trafen sich vor kurzem in London zu einem Training, das auf den Konzepten basierte, die hinter diesem Artikel stehen. Sie waren oft verwundert, wie schon ein wenig interkulturelle Einsicht ihnen helfen konnte, größere Geschäftsprobleme zu lösen. Da sie aus sieben verschiedenen

Ländern der Europäischen Union kamen, merkten sie bald, dass die Prinzipien nicht nur für ihre Beziehungen im entfernten Mexiko oder China von entscheidender Bedeutung waren, sondern auch für den Umgang von Franzosen und Finnen, Engländern und Italienern. Und – einschließlich der französischen Frau unter ihnen – waren sie sich alle einig: Franzosen *sind* wirklich anders als der Rest Europas!¹³

*Wie können Sitzungen
so abgehalten werden,
dass jede Stimme gehört wird?*

Obleich die Kirche eins ist in Christus, können kulturelle Unterschiede im Wege stehen, wenn es in unseren vielfältigen Vereinigungen und Konferenzen darum geht, diese Einheit zum Ausdruck zu bringen und entsprechende Aktivitäten voranzubringen. Einige der praktischen Probleme im Missionszusammenhang scheinen denen der leitenden Angestellten in London sehr ähnlich zu sein: Wie können Sitzungen so abgehalten werden, dass jede Stimme gehört wird; wo ist der rechte Platz für Humor; wie kommt man zu einer Übereinkunft (und weiß warum es bei der Übereinkunft geht); wie findet man heraus, wer welche Autorität hat und warum er diese hat; welchen Raum hat Persönliches und Gastfreundschaft in Geschäftsangelegenheiten; was gilt hinsichtlich Formalitäten, persönlichem Status, Ehre usw.?

Wir sollten uns Zeit nehmen, von Hofstede zu lernen, der sein bahnbrechendes

13 Gemäß der Ergebnisse des Hofstede Modells schneiden die Franzosen sowohl bei der Machtdistanz als auch bei der Individualisierung hoch ab, während der Rest Nord-Europas niedrige Werte für Machtdistanz und hohe für die Individualisierung zeigen. Diese ungewöhnliche Kombination bedeutet, dass Franzosen eine hohen Bedarf sowohl an Autorität als auch an Autonomie haben – eine Kombination, die äußerst schwer zu vereinen ist!

Buch mit der Bemerkung begann: „Ziel dieses Buches ist es, eine Hilfe im Umgang mit den Unterschieden im Denken, Fühlen und Handeln auf der ganzen Welt zu bieten. Es soll zeigen, dass trotz der enormen Vielfalt von Denkweisen eine Struktur in dieser Vielfalt existiert, die als eine Grundlage gegenseitigen Verstehens dienen kann.“¹⁴

Unsere Ausführungen haben sich auf die Interaktionen von westlichen Akademikern in China konzentriert. Es wäre eine wertvolle Ergänzung, die Perspektive umzukehren und Chinesen zu betrachten, die im Westen an Universitäten unterrichten oder studieren oder in anderen Führungspositionen sind. Für den Akademiker wäre es sicherlich von Vorteil, vor der Ankunft im Westen eine Orientierung über das typischen Verhalten und die Erwartungen im Unterricht zu erhalten. Auch wenn man bei der Lehrerschaft ein gewisses Verständnis für diese Dinge voraussetzen kann, kann interkulturelles Training der Mitarbeiter, die für Unterkunft, Zulassung u.ä. zuständig sind und daher zu den ersten gehören, denen Gastdozenten und Gaststudenten begegnen, diesen unnötige schlechte Erfahrungen und Gesichtsverlust ersparen, insbesondere unmittelbar nach der Ankunft im Gastland.

Der Wert der Arbeiten von Hofstede und anderen, wie Trompenaars und *Project GLOBE*, geht weit über die Anwendung im pädagogischen Bereich hinaus. In diesem Artikel haben wir nur zwei der fünf Dimensionen aus Hofstedes Modell diskutiert und ihre Anwendung auf die Interaktionen deutschsprachiger Länder und der USA mit China musste sich auf eine Art Einführung beschränken. Die Untersuchungen dieser Forscher haben sich für viele Länder bestätigt und legen damit eine Fülle von Kombinationen für

14 Hofstede. 2006, S. 2 and Hofstede 2004, S. 2.

mögliche Anwendungen nahe. Dies wäre ein eigenes Buch wert, doch wir wollen in diesem Rahmen wenigstens kurz auf einige weitere praktische missiologische Anwendungen hinweisen.

*Gruppenloyalitäten sind
unter Umständen wichtiger als
Gehorsam gegenüber Regeln.*

Hannes Wiher¹⁵ bietet eine exzellente Analyse scham- und schuldorientierte Kulturen, indem er sowohl die Psychologie als auch die Theologie des Gewissens tiefgründig erarbeitet. Er veranschaulicht, wie die Arbeit Hofstede's (und anderer) gewinnbringend angewendet werden können, um das interkulturelle Modell Lingenfelters und Mayers weiterzuentwickeln und es gezielter auf scham- und schuldorientierte Kulturen anzuwenden. In seiner Diskussion ethischer Fragen greift Wiher auf Hofstede zurück, um ein interkulturelles Verständnis der Korruption zu entwickeln, welches berücksichtigt, dass Gruppenloyalitäten unter Umständen „wichtiger sind als der Gehorsam gegenüber Regeln oder Respekt vor der Wahrheit“¹⁶. In beiden Fällen hilft der Beitrag Hofstede's zu verstehen, wie und warum Menschen aus anderen Kulturen anders denken – aber darum noch nicht unbedingt weniger biblisch.

Das Hofstede Modell ist auch nützlich für das Thema der Leiterschaft in der Mission. Missionsorganisationen haben zunehmend nicht nur internationale Mitarbeiter, sondern auch eine internationale Leitung.¹⁷ Auf dieselbe Weise

wie diese Modelle einem Europäer helfen können, der in Indonesien unterrichtet, können sie auch einem Koreaner oder Brasilianer helfen, besser zu verstehen, welche Fragen das Gemisch von Schweizern, Südafrikanern und Bürgern Singapurs mit sich bringt, das er oder sie leiten soll. Der in Kürze erscheinende dritte Band der *GLOBE* Serie ist dem Thema der Leiterschaft gewidmet und wird einen weiteren wichtigen Beitrag darstellen.

Aufbauend auf einer „Dilemma-Theorie“ benutzen Trompenaar und Charles Hampden-Turner ihr eigenes Modell, um eine Übung in der Kunst der Versöhnung darzustellen.¹⁸ Zur Lösung eines Dilemmas, das einander widerstreitenden Werten in einem interkulturellen Zusammenhang entspringt, schlagen sie einen Prozess vor, der das Problem und die zugrundeliegende Werte definiert, schädliche Extreme identifiziert, nicht wünschenswerte Lösungen beschreibt und schließlich das Dilemma löst durch eine Synergie der Werte anstelle eines Wettbewerbes der Werte. Bei einer Anwendung im christlichen Bereich würde dieser Prozess eine biblische Reflexion beinhalten mit dem letztlichen Ziel der Verherrlichung Gottes. Dieser Prozess kann von großer Hilfe sein, wenn Christen wünschen zusammenzuarbeiten, jedoch Schwierigkeiten erleben durch Konflikte aufgrund unterschiedlicher Werte in Bezug auf die Einstellung zu Zeit, Buße und Vergebung oder den Herausforderungen einer Missionarsfamilie – z. B. wenn die Kinder eine Schule besuchen, an der Mitarbeiter und

15 Wiher, Hannes. *Shame and Guilt: A Key to Cross-Cultural Ministry*. Bonn: Edition IWG, Mission Academics, Band 10, Verlag für Kultur und Wissenschaft, 2003, S. 283-95, 428.

16 Wiher, S. 337.

17 See Greenlee, David, Yong-joong Cho, and Abraham Thulare. "The Potential and Pitfalls of Multicultural Mission Teams", in Kelly O'Donnell, *evangelikale missiologie* 26[2010]2

ed., *Doing Member Care Well*, World Evangelical Alliance Missions Commission, Pasadena: William Carey Library, 2002, S. 399-406; auch Roembke, 2000.

18 Hampden-Turner and Trompenaars, 2000, S. 349-52.

Schüler aus einer anderen Kultur dominieren.

Wir alle sind am Lernen. Während wir am Schreiben einer früheren Version dieses Artikels waren, hätte die bessere Anwendung dieser empirisch-basierten Modelle uns vielleicht in einer Personalfrage geholfen. Derjenige von uns beiden, der mit dieser Sache zu tun hatte, war sich zwar der Unterschiede zwischen ihm und seinem afrikanischen Kollegen hinsichtlich der Dimension „Individualismus– Kollektivismus“ bewusst, und ich gab mir alle Mühe, dass der Kandidat wusste, dass die Ausarbeitung eines Planes für eine neue Arbeit als Teamarbeit gedacht sei. Ich versagte jedoch darin, den signifikanten Unterschied zwischen uns hinsichtlich der Dimension der Machtdistanz zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

Nach monatelanger Diskussion lehnte der Kandidat die Aufgabe ab, teils aufgrund familiärer Gesundheitsprobleme. Ein älterer afrikanischer Leiter erklärte: „Er erwartete von dir, dass du ihm einfach sagst, was er tun soll und was genau seine Aufgabe sein sollte. Aber das hast du nie getan!“ Ich hätte einen Plan für die neue Arbeit entwerfen können, der einzelne Schritte und die Verantwortung des Kandidaten spezifizierte. Das tat ich nicht, teils aufgrund mancher Ungewissheiten hinsichtlich der Situation als Ganzem, teils als Ausdruck des Respekts gegenüber den Fähigkeiten und dem Wissen des Kandidaten. Vielleicht haben auch seitens des afrikanischen Kollegen stillschweigende Erwartungen hinsichtlich der Verantwortlichkeit eine Rolle gespielt, die sich aus der Perspektive hoher Machtdistanz ergeben. Solche Erwartungen hätte der Kandidat

zum Ausdruck bringen sollen. Ich, als Amerikaner, habe sie vielleicht unbewusst vernommen, fand es aber schwierig, darauf einzugehen.

Schlussfolgerungen

Einige der besten Forschungen zum Verständnis nationaler kultureller Mentalitäten sind bis heute in den empirischen Untersuchungen Geert Hofstedes zu finden, ergänzt durch das andauernde Projekt *GLOBE*. Diese Arbeiten bieten einen Rahmen von Richtlinien und Hypothesen, innerhalb dessen ein effektiver interkultureller Arbeitsstil entwickelt werden kann. Ihre Ergebnisse zeigen auf, welche Haltung die Mehrheit der Menschen einer Kultur in einer Routine-Situation wahrscheinlich einnehmen wird. Für den Gebrauch dieser Modelle ist es jedoch wichtig zu erinnern, dass sie nur die zentralen Tendenzen innerhalb der Gesellschaft aufzeichnen und nicht als feste Voraussagen zu verstehen sind, die auf alle Fälle zutreffen.

Wir haben die Anwendung dieser Modelle an der Erfahrung von Lehrern und Leitern in China veranschaulicht. Pädagogen, die in anderen Ländern ihren Dienst tun, sowie die Leiter und Mitarbeiter von Nichtregierungs- und Missionsorganisationen können davon profitieren, wenn sie daraus lernen, die Modelle auf ihre eigene interkulturelle Situation anzuwenden. Ganz gleich ob es um Ausbildung, Entwicklungsprojekte oder das christliche Zeugnis geht, Geert Hofstede und alle, die auf seiner Arbeit aufbauen, bieten uns wichtige kulturelle Einsichten, die in einem breiterem Rahmen bekannt gemacht, verstanden und angewendet werden sollten.

Wie Missionare und ihre Leiter über ihr eigenes Missionswerk denken – eine vergleichende Studie aus Hongkong

Detlef Blöcher und Vanessa Hung

Was denken Missionare über ihr eigenes Missionswerk, seine Struktur und Arbeitsweise, die Vorbereitung auf den Auslandseinsatz und persönliche Betreuung im Dienst, ihr Projekt und die Ergebnisse? Und wie unterscheidet sich ihre Meinung von der ihrer Missionsleiter, die sicher mit Optimismus ihr Werk anzupreisen suchen? Dieser Frage wurde am Beispiel der Missionsbewegung in Hongkong erforscht. Dabei ergaben sich erstaunlich viele Parallelen - und ein paar bedeutsame Abweichungen.

Vanessa Hung, Mission Researcher der Hong Kong Association of Christian Missions (HKACM, /www.hkacm.org.hk), einem Dachverband von 30 christlichen Organisationen und 600 Kirchen. Vanessa hat 1993 einen MA in Missions an der Columbia International University erworben und etliche Studien über Mission in Hong Kong durchgeführt. Unter anderem war sie nationale Koordinatorin der ReMAP II-Studie in ihrem Land.

Dr. Detlef Blöcher ist 1. Vorsitzender der AEM. Er war als Zeltmacher im Mittleren Osten. Seit 1991 ist er Personaldirektor, seit 2000 Direktor der Deutschen Missionsgemeinschaft, Sinsheim. E-Mail: DBloecher@DMGint.de

In den letzten Jahren wurden die Struktur und Arbeitsweise von evangelikalen Missionswerken durch verschiedene nationale und internationale Studien wie z. B. ReMAP¹ und ReMAP II² erforscht.

Dabei wurde die große Bedeutung von sorgfältiger Personalauswahl, gründlicher missiologischer Vorbereitung, guter Leitung und persönlicher Begleitung im Einsatz überaus deutlich. Gegen die Ergebnisse wurde berechtigterweise eingewandt, dass den Studien die Selbsteinschätzung der Missionsleiter zugrunde lag. Andere Studien befragten die betroffenen Missionare aus England³, USA⁴ und Neuseeland⁵ selbst, doch befassten sie sich vor allem mit persönlichen Faktoren und weniger mit der organisatorischen Struktur und Arbeitsweise von Missionswerken.

... erstmals ein Vergleich der Einschätzung von Missionaren und ihren Missionsleitern.

Vanessa Hung⁶ führte kürzlich eine Umfrage bei Missionaren aus Hongkong durch, deren sendende Werke an der ReMAP II-Studie teilgenommen hatten, so dass bereits die Einschätzung der

1 *Too valuable to lose: Exploring the cause and cures of Missionary Attrition.* Ed. Bill Taylor. William Carey Library Pasadena 1997.

2 *Worth Keeping. Global Perspectives on Best Practice in Missionary Retention.* Ed. Rob Hay et al., William Carey Library Pasadena, 2007. Detlef Blöcher, Was den Dienst von Missionaren fruchtbar macht – Einsichten von Missionsleitern. *Evangelikale Missiologie* 21(2005), 122-127.

3 Rob Hay, *Tell your story*, UK 2008.

4 Vgl. *Engage!-Projekt*, Jim McGee & Ken Harder, Global Mapping Int. 2007.

5 Deane Hudson, *Good and Faithful – New Zealand Missionaries and Their Experience of Attrition.* Daystar Publ. Trust, Mairangi Bay, NZ 2008.

6 Vanessa Hung, *Association of Christian Missions*, Hong Kong, 2007.

Heimatbüroleiter vorliegt. Es ist somit erstmals ein Vergleich der Einschätzung von Missionaren und ihren Missionsleitern möglich.

Missionare aus Hongkong

An der ReMAP II-Studie hatten sich 21 Missionswerke bzw. sendende Strukturen in Hongkong beteiligt; sie hatten durchschnittlich 18 Jahre Erfahrung in der Entsendung von Missionaren. Ihre Missionsleiter hatten demographische Daten über ihr Werk geliefert und ihre eigene Arbeitsweise selbst bewertet. Von diesen nahmen 18 Werke an der Folgestudie teil und sandten ihren aktiven Missionaren einen adaptierten ReMAP II-Fragebogen zu. Darin wurden die Missionare ebenfalls um eine Bewertung der Arbeitsweise und Praxis ihres Missionswerks gebeten. Sie sollten die Effektivität und Qualität ihres Werkes beurteilen auf einer Skala von 6 (exzellent) bis 1 (sehr schwach), analog zu den Schweizer Schulnoten. Der Fragebogen war im Wesentlichen identisch mit dem ReMAP II-Umfrage (und die demographischen Themen natürlich entsprechend angepasst), so dass die Antworten von Missionsleitern und Missionaren sehr gut verglichen werden können.

100 chinesische Missionare antworteten, was einer Rücklaufquote von 45 % bis 100% je Missionswerk entspricht. Diese Missionare waren durchschnittlich 45,6 Jahre alt und hatten 11,6 Jahre Missionserfahrung. Es handelte sich somit um die erste Generation von entsandten Missionaren dieser Werke. 71 % der Missionare waren noch in ihrem ersten Einsatzland tätig. 61% der Missionare waren Frauen. 75% waren Verheiratete, und diese hatten durchschnittlich 1,45 Kinder (unter 21 J.). 38 % der Missionare hatten einen BA-Abschluss, 54% einen MA und 3% einen PhD, was den hohen Ausbildungsgrad der chinesischen Missionare unter-

streicht. 41% waren gelernte Theologen (Pastoren), 20 % Lehrer und 22% weitere berufliche Fachkräfte. 92% waren von ihrer Gemeinde als Missionare in ihren Auslandseinsatz entsandt. 54% arbeiteten mit internationalen Missionswerken und 45 % mit einer chinesischen Mission. 45% der Missionare arbeiteten in einem internationalen, 25% in einem chinesischen Team und 11% alleine mit einer lokalen Gemeinde zusammen.

Die Missionare benannten die wichtigsten Impulse, die sie zu ihrem Missionsdienst motiviert hatten⁷: Bibellesen (60%), Gebet (33%), persönliche Begegnung mit Missionaren (31%), einen missionarischen Kurzeinsatz (28%), Missionskonferenz (28%) und Missionarsbiographien (17%).

Mittlere Bewertungen

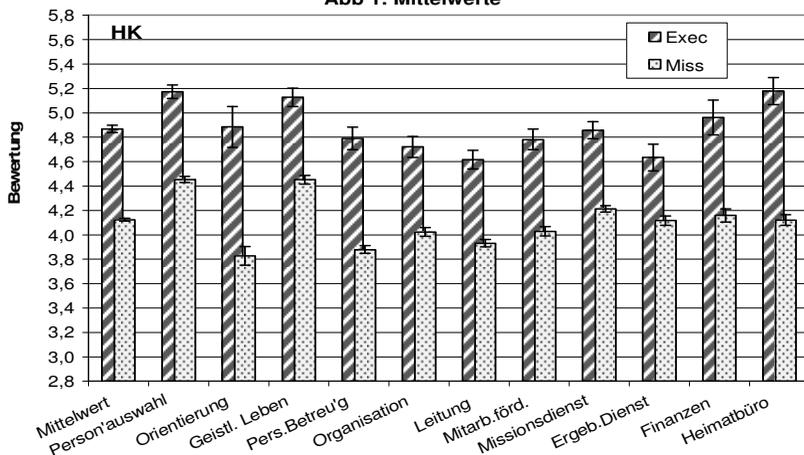
Abb. 1 gibt den Mittelwert über alle 64 Fragen wieder. Dabei ist nicht unerwartet, dass die durchschnittliche Bewertung der Missionare um 0,74 Punkte niedriger ausfällt als die der Missionsleiter. Letztere müssen schon von ihrer Position her Optimisten sein – und das gilt insbesondere in Schamkulturen, in denen man nicht offen kritisiert – während die Missionare die Missionspraxis als ganze Person erlebt und gegebenenfalls unter strukturellen Defiziten gelitten haben.

Missionsleiter müssen schon von ihrer Position her Optimisten sein.

Dabei ist aber auch zu bedenken, dass die Missionsbewegung in Hongkong erst wenige Jahre Erfahrung in der Entsendung von Missionaren hat, und alle jungen Missionsbewegungen haben

⁷ Bis zu 3 Nennungen waren möglich.

Abb 1: Mittelwerte



strukturelle Defizite und eine erhöhte Rate von Einsatzabbrüchen.⁸

Natürlich nehmen die betroffenen Missionare eine Situation aus ihrer Sicht wahr, und es kann ihnen vielleicht auch an Überblick und Vergleichsmöglichkeiten mangeln.

Darum sind beide Sichtweisen notwendig und ergänzen sich gegenseitig. Das Gesamtbild bedarf zudem noch der Ergänzung durch die Einschätzung von Menschen der Gastkultur, der Gemeindeleiter im Einsatzland, der Leiter des Missionarsteams, Vertreter von sendenden Gemeinden, Missiologen etc. Sie alle haben einen eigenen Blickwinkel und Prioritäten. Sie alle erkennen Dinge, die andere nicht wahrnehmen und tragen Unschätzbare zum Gesamtbild bei. Begrenzte Finanzen oder eine langsame Projektentwicklung können z. B. von den Missionaren als Mangel empfunden, in der Gastkultur aber als Vorteil wahrgenommen werden, da es echte Partizipation ermöglicht. Alle Seiten müssen gehört werden in der strategischen Weiterentwicklung eines Projekts.

⁸ Detlef Blöcher, Die Missionsbewegung des Südens ist eindrucksvoll gereift. *Evangelikale Missiologie* 20(2004), 15-19.

In Abb. 1 sind zudem die Mittelwerte über verschiedene Gruppen von Fragen dargestellt. Diese durchschnittlichen Bewertungen sind natürlich unterschiedlich. Das geistliche Leben wird recht hoch, die Leitung dagegen deutlich kritischer bewertet. Doch der Abstand in der Bewertung von Missionsleitern und Missionaren ist ähnlich groß. Das heißt ihre relative Bewertung ist ähnlich: Was die Missionsleiter als Stärke empfunden haben (z. B. Personalauswahl⁹ und Persönliches Glaubensleben des Missionars), sehen die betroffenen Missionare ebenso – wenn auch nicht ganz so euphorisch wie ihre Leiter. Gleiches gilt auch für unterentwickelte Bereiche (z. B. Leitung und Organisation). So können die Ergebnisse von einer Personengruppe recht gut auf die andere übertragen werden.

Beim genauen Betrachten fallen aber kleine, doch signifikante Abweichungen zu dieser Grundregel auf; z. B. sind der Unterschied bei der Orientierung im Einsatzland ($\Delta = 1,06$), Dienstleistungen des Heimatbüros ($\Delta = 1,06$) und persönlichen Betreuung der Missionare ($\Delta = 0,91$) etwas größer und bei geistlichem Leben

⁹ Definition der einzelnen Bereiche ist in der jeweiligen Abb. wiedergegeben.

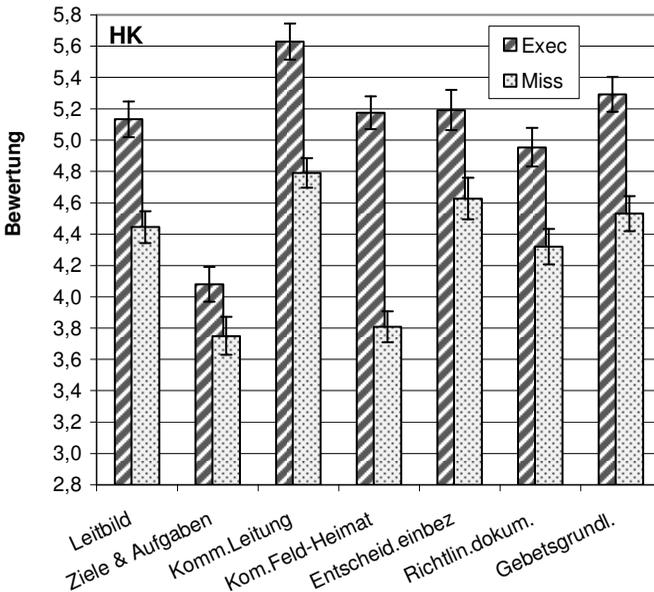
der Missionare ($\Delta = 0,67$), Dienst des Missionars ($\Delta = 0,64$) und Ergebnisse des Missionsdienstes ($\Delta = 0,51$) etwas geringer als der Mittelwert. Ersteres bezeichnet vor allem Aufgaben, die in die unmittelbare Verantwortung des befragten Missionsleiters fallen, während letzteres mehr im Einsatzland geschieht und vom Missionar selbst abhängt. Neigen Missionsleiter und Missionare jeweils zu einer etwas optimistischeren Bewertung ihres eigenen Beitrags?

In den Bereichen Leitbild und Kommunikation (Abb. 2) finden wir eine sehr hohe Bewertung von ‚freier Kommunikation zwischen Missionar und seiner Leitung‘, ‚Kommunikation mit Gott (Gebet) als Grundlage allen Dienstes‘ und ‚Interaktivem Führungsstil‘, d.h. der Missionar ist in die Entscheidungen, die

seinen Dienst betreffen, einbezogen‘ („Entscheid. einbez.“) durch Missionare und ihre Leiter, während ‚klare Werkzeuge‘ und ‚detaillierte Aufgabenbeschreibungen‘ in den jungen Missionswerken niedriger bewertet wurden. Die Unterschiede in der Bewertung zwischen Missionaren und Leitern ist etwas größer hinsichtlich ‚Effektiver Kommunikation zwischen Feld und Heimatleitung‘ ($\Delta = 1,37$) und besonders gering hinsichtlich der ‚Werkzeuge und Aufgaben‘ ($\Delta = 0,33$). Ersteres betrifft das Heimatbüro mehr als die letztere Gruppe, was die obige Vermutung unterstützt. Bei der Bewertung der Leitung (Abb. 3) ist die ‚Person des Leiters‘ (inkl. seiner Integrität, Persönlichkeit und Vorbildfunktion) von überragender Bedeutung, während ‚Jährliche Auswertungsgespräche‘ und ‚Beschwerdewesen‘ von Missionaren und Leitern

deutlich niedriger bewertet wurden. Letzteres sind typische Begrenzungen einer noch jungen Missionsbewegung. Starke Übereinstimmung besteht im Blick auf die ‚Jährlichen Auswertungsgespräche‘ (leider auf sehr niedrigem Niveau) sowie ‚Supervision von Missionaren‘; größerer Dissens ist bei der Bewertung des Beschwerdewesens zu finden. Darunter leiden Missionare mehr als ihre Leiter.

Abb 2: Leitbild und Kommunikation



Das Bewerbungsverfahren für neue Missionare (Abb. 4) wird von Missionaren und Missionsleitern im Allgemeinen sehr hoch bewertet, und es zeigt sich eine bemerkenswerte Parallelität der Kurven. Die ‚Unterstützung durch die Familie‘, ‚Erfahrung in Gemeindearbeit‘ und ‚transkulturellen Erfahrungen‘ wurden von beiden Gruppen erstaunlich niedrig bewertet. Missionsleiter und Missionare unterscheiden sich etwas weniger im Blick auf ‚Empfehlung durch Pastor der Heimatgemeinde‘ ($\Delta = 0,38$), ‚Potential für Gebetsunterstützung‘ ($\Delta = 0,47$), ‚Transkulturelle Erfahrung‘ ($\Delta = 0,47$), Persönliche Berufung ($\Delta = 0,48$) und Erfahrung in Gemeindearbeit ($\Delta = 0,49$) und etwas mehr in der ‚Übereinstimmung in theologischen

Abb 3: Leitung

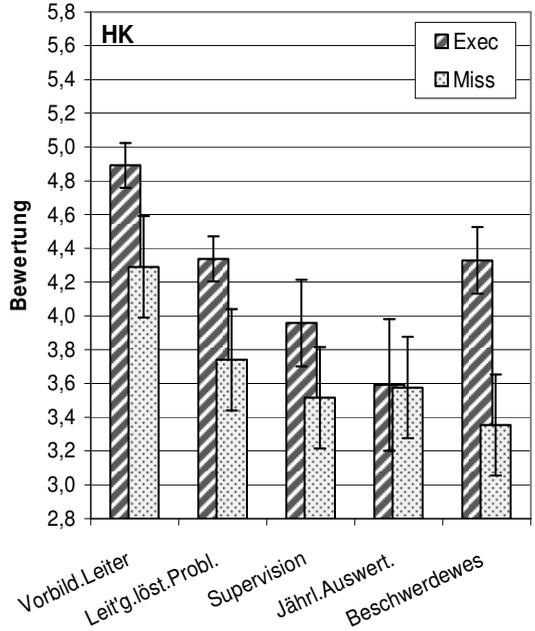
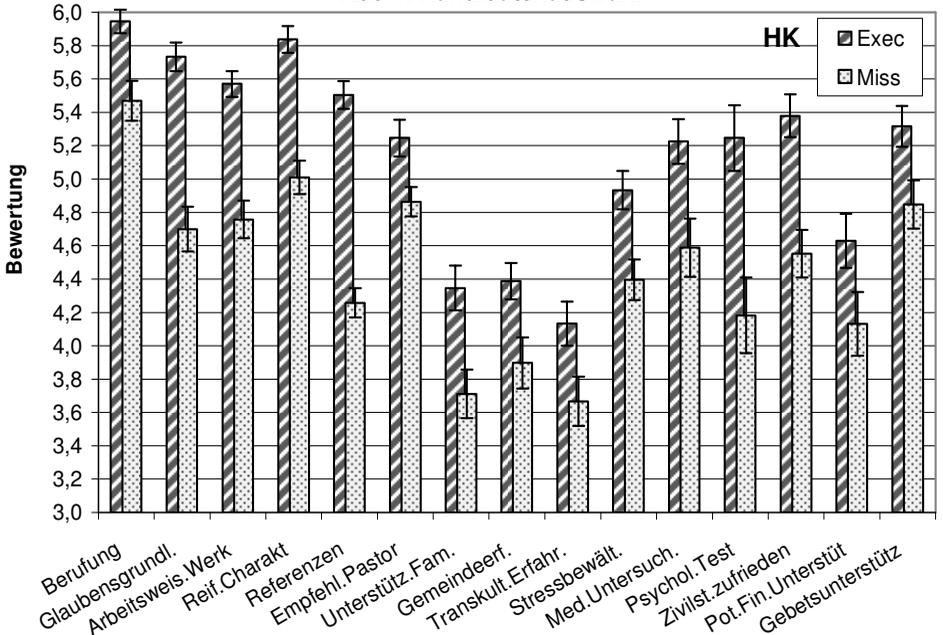


Abb 4: Kandidatenauswahl

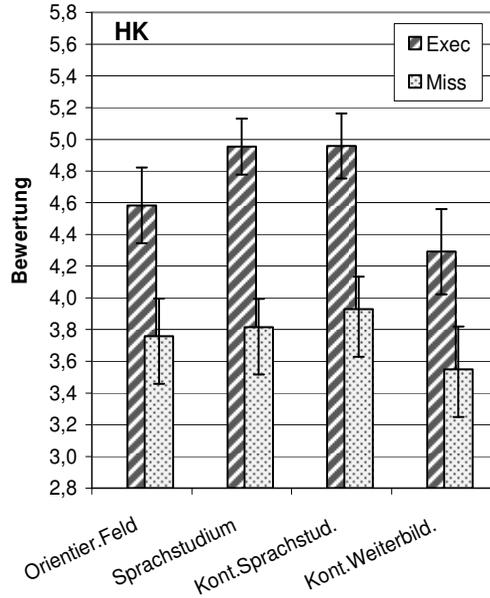


Fragen' (Glaubensgrundl., $\Delta = 1,03$), 'Effektivität von Psychologischen Tests' ($\Delta = 1,06$) und eingeholten 'Referenzen' ($\Delta = 1,25$). Letztere fallen wiederum in den Verantwortungsbereich der Heimatleitung.

Im Blick auf die Orientierung im Einsatzland (Abb.5) sind die Unterschiede bei 'Sprach- und Kulturstudium der Missionare' ($\Delta = 1,14$) sowie 'langfristigem Sprachstudium über die Einarbeitungsphase hinaus' ($\Delta = 1,03$) besonders groß. Missionsleiter sehen deren strategische Bedeutung, doch die Missionare sind mit der Umsetzung nicht voll zufrieden.

Die Missionsleiter beurteilen den Dienst ihrer Missionare (Abb. 6) sehr hoch, besonders ihre 'Leidenschaft für die Missionsaufgabe', 'Loyalität zum Missionswerk', den 'persönlichen Gestaltungsspielraum des Missionars in seinem Dienst' (selbst in Schamkultur!) und die 'Übereinstimmung von persönlichen Begabungen des Missionars und seinen Aufgaben'; andererseits erkennen sie das hohe Arbeitspensum der Missionare an (Nicht. Überlastet'), während Missionare einen 'eigenständigen Dienst des/r Ehepartners/in' nur niedrig bewertet haben (das ist in Europa deutlich anders). Hierbei ist sicher die chinesische Schamkultur zu berücksichtigen – oder ist dies ein Ausdruck der Enttäuschung der Missionare? Die Unterschiede in der Bewertung sind besonders groß in: Rolle der Ehefrau ($\Delta = 1,11$), Effektivität der Feldadministration ($\Delta = 0,97$) und eines geeigneten Systems zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des eigenen Dienstes ($\Delta = 0,95$). Hier besteht wohl deutlicher Nachholbedarf.

Abb 5: Orientierung & Weiterbildung



Bei der persönlichen Betreuung (Abb. 7) ragen 'Jahresurlaub' (Erholung), 'Pflege des persönlichen Glaubenslebens' sowie 'Medizinische Versorgung' bei Missionaren und Leitern heraus. Das 'Missionarsteam' ist den Missionaren eine wesentliche Stütze und wird von ihnen relativ stärker bewertet. Die Bewertung von Missionaren und ihren Leitern unterscheidet sich besonders hinsichtlich der 'Pflege des persönlichen Glaubenslebens' ($\Delta = 1,06$), 'Jahresurlaub' ($\Delta = 1,15$), 'Risikoabschätzung und Notfallpläne' ($\Delta = 1,05$) sowie 'Mitwirkung der Heimatgemeinde im Dienst des Missionars' ($\Delta = 1,23$). Missionare sehen diese Bereiche etwas kritischer und sind mit der Praxis noch nicht voll zufrieden.

Bei den Zielen des Missionsdienstes (Abb. 8) fällt die geringe Bewertung des Zieles 'Menschen werden Nachfolger Jesu' von Missionaren und Missionsleitern auf. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass 30% der chinesischen

Abb 6: Missionsdienst

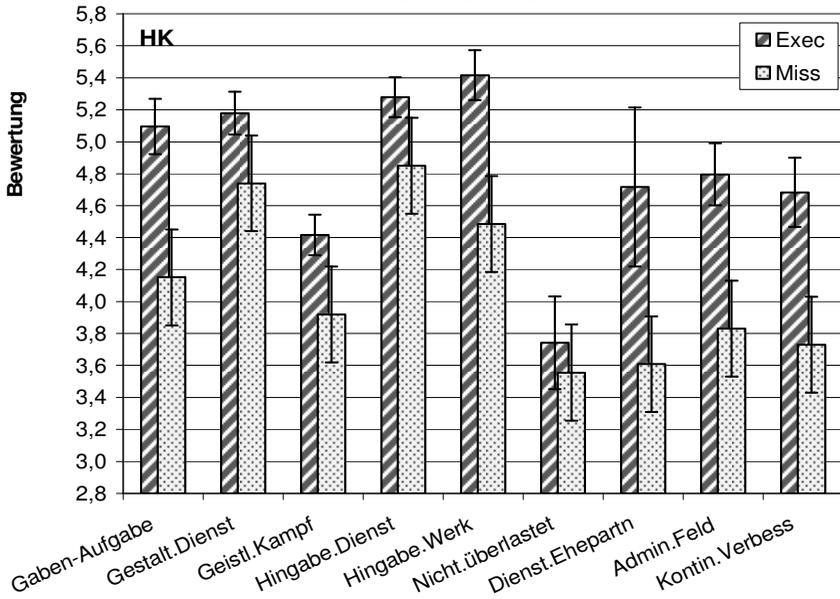
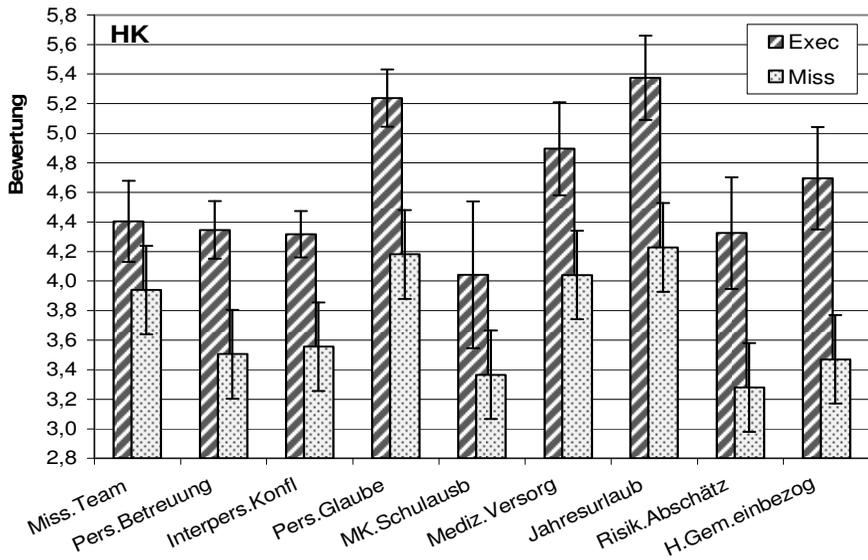


Abb 7: Persönliche Betreuung



Missionare unter unerreichten Völkern arbeitet (wo dieses Ziel vielleicht noch in weiter Ferne liegt) und weitere 31% in unterstützenden Diensten (wo das „Jünger-Machen“ vielleicht nicht zu den unmittelbaren Kernaufgaben gehören mag). Missionare und ihre Leiter bewerten viele Ziele sehr ähnlich, insbesondere ‚Volk.Nachf. Jesu‘ ($\Delta = 0,16$), ‚Gute Beziehungen zur Zielgruppe‘ ($\Delta = 0,27$), ‚Persönliche Erfüllung im Dienst‘ ($\Delta = 0,33$) und ‚Werkzeuge werden auch tatsächlich erreicht‘ ($\Delta = 0,42$). Beim Umgang mit Finanzen (Abb. 9). wurde der ‚effektive Einsatz von Projektgeldern‘ recht niedrig bewertet und von Missionsleitern noch kritischer als von den Missionaren ($\Delta = 0,27$). Hier besteht noch Entwicklungsbedarf, und finanzielle Hilfe kann in der Tat manchmal mehr schaden als nützen.¹⁰ Dagegen wird das Fehlen eines effektiven Backup-Systems für den Fall von ausbleibender finanzieller Unterstützung von Missionaren deutlich kritischer gesehen als von ihren Leitern ($\Delta = 1,24$).

Die Missionsleiter haben den Dienst ihres Heimatbüros sehr hoch bewertet, höher als ihre anderen Bewertungen (vgl. Abb. 10). Dies sehen die betroffenen Missionare nicht ganz so optimistisch. Überproportionale Unterschiede werden deutlich in der ‚Auswahl neuer Missionare‘ ($\Delta = 1,11$), ‚Vorbereitung auf die

10 Glenn Schwartz. *When Charity Destroys Dignity: Overcoming Unhealthy Dependency in the Christian Movement*. Author House, Bloomington, USA 2007.

Abb 8: Ergebnisse d Missionsdienstes

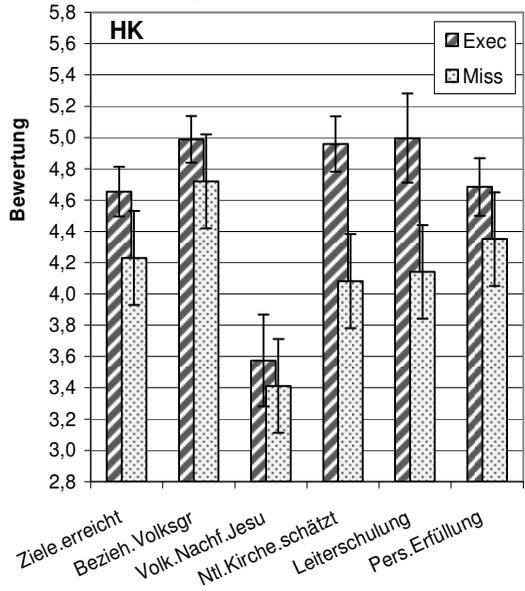
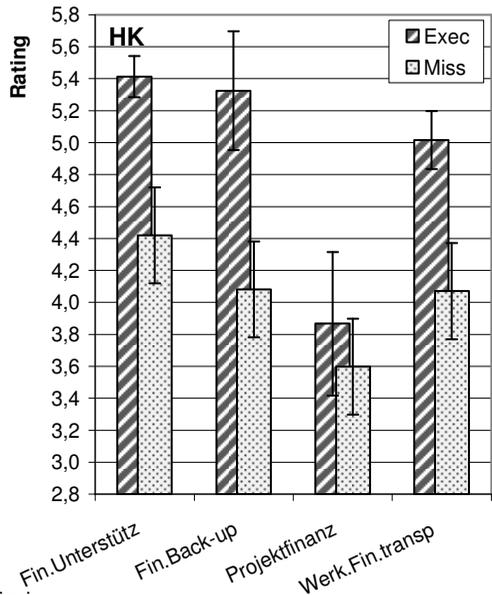


Abb 9: Finanzen



Ausreise' ($\Delta = 1,21$) und ‚Hilfe bei der Wiedereingliederung im Heimaufenthalt' ($\Delta = 1,02$). Letzteres ist ein typisches Manko von jungen Missionsbewegungen¹¹, bei denen noch Nachholbedarf beim Reentry besteht.

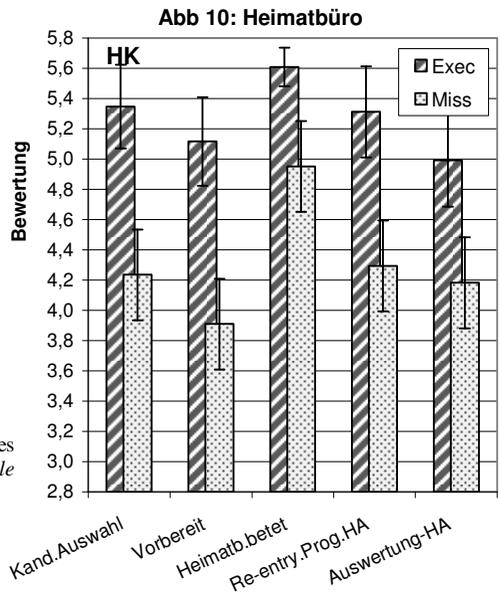
Zusammenfassung

Die vorliegende Studie zeigt eindrucksvoll die erstaunliche Parallelität der Bewertung von Missionaren und ihren Missionsleitern. Es kann somit von der Befragung der einen Personengruppe relativ gut auf die Meinung der anderen geschlossen werden. Die Bewertung der Missionare ist insgesamt um 0,74 Punkte niedriger als die der Missionsleiter; Missionare sind nicht ganz so optimistisch wie ihre Vorgesetzten.

Beim genauen Vergleich fallen einige spezifische Abweichungen von dieser Grundregel auf. Diese sind umso größer, je mehr die Missionsleiter bzw. Missionare persönlich beteiligt waren. Missionare und Missionsleiter scheinen ihren

11 Detlef Blöcher, Die Missionsbewegung des Südens ist eindrucksvoll gereift. *Evangelikale Missiologie* 20(2004), 15-19.

eigenen Beitrag jeweils etwas positiver einzuschätzen als den des anderen – und umgekehrt ein Defizit des anderen auch schmerzhafter zu erleben als das eigene. Dies ist eine natürliche menschliche Reaktion, und sie verdeutlicht, dass bei Entscheidungen alle Betroffenen gehört werden sollten und ihre Erfahrung und Wünsche einbringen. Die Beurteilung der verschiedenen Personengruppen ergänzt sich gegenseitig und ergibt zusammen ein umfassendes Bild.



25 Jahre AfeM – 25 Jahre em

Anlässlich des Jubiläumsjahres werden alle Jahrgänge der Zeitschrift *em* sukzessiv auf der Homepage des AfeM zugänglich gemacht (www.missiologie.org). Ebenso werden im Laufe des Jahres 2010 in *em* alle mit dem großen Preis oder dem Förderpreis ausgezeichneten Arbeiten aufgelistet.

George W.-Peters-Preis 2000-2004

2000: Bernd Brandl, *Die Neukirchener Mission: Ihre Geschichte als erste deutsche Glaubensmission*, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener, 1998.

2001: Phillip Hauenstein, *Fremdheit als Charisma - Die Existenz als Missionar in Vergangenheit und Gegenwart am Beispiel des Dienstes in Papua-Neuguinea*. Erlangen: Erlanger Verlag für Mission und Ökumene, 1999.

2002: Lianne Römbke, *Multikulturelle Teams*. Nürnberg: VTR, 2000.

2003: Detlef Kapteina, *Afrikanische Evangelikale Theologie. Plädoyer für das ganze Evangelium im Kontext Afrikas*. Nürnberg: VTR, 2001.

2004: Friedemann Walldorf, *Die Neuevangelisierung Europas. Missionstheologien im europäischen Kontext*. Gießen: TVG Brunnen, 2002.

George W.-Peters-Förderpreise 2000-2004

2000: Verena Grundmann, *Die muslimische Frau im Nordsudan: Mögliche Ansätze zur Evangelisation*.

Elmar Spohn, Karl Hartensteins Verständnis der Eschatologie und dessen Auswirkung auf die Mission. Eine theologisch-missiologische Untersuchung.

Hannes Wiher, *Missionsdienst in Guinea. Das Evangelium für eine schamorientierte, von Animismus und Volksislam geprägte Gesellschaft* (erschienen bei: edition afem, mission scripts 14, Bonn: VKW, 1998)

2001: Simone Flad, *Geschichte der protestantischen Judenmission in Deutschland seit dem Pietismus*.

Marc Kostner (Pseudonym), *Der Dapur im West Sudan: Feldstudie und Ansatz zu einer Missionsstrategie*.

Mechthild R. Roth, *Re-Intergration. Missionare und ihre Rückkehr unter besonderer Berücksichtigung des deutschen Kontextes* (erschienen bei: edition afem, mission scripts 17, Nürnberg: VTR, 2003).

2002: Martin Lomen, *Sünde und Scham im biblischen und islamischen Kontext. Ein ethno-hermeneutischer Beitrag zum christlich-islamischen Dialog*. (erschienen bei: edition afem, mission scripts 21, Nürnberg: VTR, 2003.)

Birgit Grabert, *Die Rolle des Heiligen Geistes in Gemeindebau und Mission nach der Apostelgeschichte*.

Damaris Jahnke, *Das Evangelium für Straßenkinder. Theologische Grundlagen und praktische Leitlinien in der neueren evangelikalen Missionsliteratur über sozial-missionarische Arbeit unter Straßenkindern in der Zwei-Drittel-Welt* (erschienen bei: edition afem, mission scripts 25, Nürnberg: VTR, 2006).

2003: Carolin Steppat, *Die Verkündigung des Evangeliums in animistisch orientierten Ethnien – am Beispiel indigener Ethnien in Brasilien und angrenzendem Tiefland*. (erschienen bei: edition afem, mission scripts 24, Nürnberg: VTR, 2005).

Johannes Hartmann, *Missionarische Bemühungen in und gegenüber einer Minderheit. Eine Betrachtung der christlichen Missionstätigkeit gegenüber dem Islam unter Berücksichtigung dessen, wie der Islam selbst ‚Mission‘ betreibt*.

2004; Renate Groth, Das Erzählen des biblischen Inhalts anhand von chronologisch aufgebauten Geschichten in oralen Kulturen unter Berücksichtigung des chronological Bible Storying von O.J. Terry, J. Slack u.a.

Alain Roger Haudenschild, Schritte zur Biblischen Kontextualisierung des Evangeliums in der Missionsarbeit unter den Hakka Taiwans. Eine Untersuchung des vorhandenen Potentials unter den Hakka Taiwans.

Annelie Schreiber, Das Evangelium im Kontext der Wirtschaftsform bei den Guarani. Überlegungen zur Kontextualisierung auf der Basis von literarischer Forschung und Feldforschung. (erschienen bei: edition afem, mission scripts 23, Nürnberg: VTR, 2004).

Mission und interkulturelle Begegnung in Deutschland als Thema kirchlicher Zeitgeschichte im Spiegel neuerer Veröffentlichungen

Friedemann Walldorf

Dr. Friedemann Walldorf ist Dozent und Abteilungsleiter für Missionswissenschaft an der Freien Theologischen Hochschule Gießen. E-Mail: Walldorf@fthgiessen.de.

Christliche Mission in Deutschland als kontextuelle und interkulturelle Einladung zum Glauben an Jesus Christus war in den 50er, 60er und 70er Jahren zusammen mit der ganzen Gesellschaft im Umbruch. Zeitgeschichtliche Analysen beschreiben die gesellschaftlichen Veränderungen in Deutschland in diesem Zeitraum als tiefgreifend und erstaunlich. Verwunderlicher als das Wirtschaftswunder seien das Tempo und die Intensität der mentalen und kulturellen Prozesse der „Liberalisierung“ (Ulrich Herbert) zwischen 1945 und 1970.¹ Als

ähnlich tiefgreifend, aber zugleich auch widersprüchlich und komplex, müssen die religiösen Entwicklungen in den 60er und 70er Jahren beschrieben werden. Religiöse Entfremdungs- und Säkularisierungsprozesse (Entkirchlichung, Entkonnessionalisierung) vermischen sich mit Prozessen religiöser Erneuerung, Pluralisierung und Individualisierung.²

gration, Liberalisierung 1945-1980, Göttingen: Wallstein, 2002, 7-52.

2 Vgl. Hartmut Lehmann, Detlef Pollack, „Schlussdiskussion“, in: S. Hermle et al (Hg.), *Umbrüche: Der deutsche Protestantismus und die sozialen Bewegungen in den 1960er und 70er Jahre*, Göttingen: V&R, 2007, 353 – 382. Auch: Philip Jenkins, „Godless Europe?“, *International Bulletin of Missionary Research* 31 (3/2007), 116-120; F. Walldorf, „Kontextuelle Missionstheologie für das postmoderne Europa. Vom Aufbruch eines neuen Modells im ökumenischen Diskurs“, *Mission im postmodernen Europa*. Referate der Jahrestagung 2008 des Arbeitskreises für evangelikale Missiologie (edition afem mission reports 16), Nürnberg, VTR/VKW, 2008, 46-66.

1 Vgl. Ulrich Herbert, „Liberalisierung als Lernprozess. Die Bundesrepublik in der deutschen Geschichte – eine Skizze“, in Ders., *Wandlungsprozesse in Westdeutschland: Belastung, Inte-*

Eine wichtige Rolle spielen dabei auch verschiedene Migrationswellen, vor allem die Zuwanderung muslimisch geprägter Arbeitsmigranten aus der Türkei seit Anfang der 60er Jahre und die Entstehung transnationaler und multikultureller Zusammenhänge in der deutschen Gesellschaft.³ Aber auch die missionarische Neuausrichtung pietistischer und freikirchlicher Gruppen in der evangelikalen Bewegung seit Mitte der 60er Jahre ist nicht nur Ausdruck einer kirchlichen Polarisierung, sondern zugleich Zeichen religiöser und missionarischer Erneuerung und kirchlicher Pluralisierung in der deutschen Gesellschaft. Auf diesem Hintergrund ergibt sich für die Missionswissenschaft die Aufgabe, kontextuelle und interkulturelle christliche Mission in Deutschland in den komplexen und gegenläufigen Zusammenhängen einer sich einerseits entkirchlichen und säkularisierenden und andererseits sich religiös pluralisierenden und erneuernden Kultur zu reflektieren und zu erforschen – wobei sich beide Zusammenhänge vielfältig überschneiden und eine pauschale Unterscheidung immer weniger sinnvoll erscheint.

Zeitgeschichtliche Missionsgeschichte

Einen Aspekt dieser Aufgabe stellt die Aufarbeitung kirchlicher Zeitgeschichte in Deutschland nach 1945 aus missionsgeschichtlicher Perspektive im Sinne einer *contemporary history of mission* oder

zeitgeschichtlicher Missionsgeschichte dar. Traditionellerweise (und weithin bis in die Gegenwart) hat sich die Missionsgeschichte geographisch auf Themenfelder in Übersee und darüber hinaus auf zeitliche Entwicklungen bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts beschränkt.⁴ Missionarische Prozesse in Deutschland nach 1945 kommen nur langsam in den Fokus der Missionsgeschichtsschreibung.⁵ Eine Fortsetzung einer „Kirchengeschichte als Missionsgeschichte“⁶ in den Bereich der

4 Vgl. z.B. U. van der Heyden, H. Liebau (Hg.), *Missionsgeschichte, Kirchengeschichte, Weltgeschichte: Christliche Missionen im Kontext nationaler Entwicklungen in Afrika, Asien und Ozeanien*, Stuttgart: Franz Steiner, 1996. U. van der Heyden, J. Becher (Hg.), *Mission und Gewalt: Der Umgang christlicher Missionen mit Gewalt und die Ausbreitung des Christentums in Afrika und Asien in der Zeit von 1792 bis 1918/19*, Stuttgart: Steiner, 2000; U. van der Heyden, Holger Stoecker (Hg.), *Mission und Macht im Wandel politischer Orientierungen. Europäische Missionsgesellschaften in politischen Spannungsfeldern in Afrika und Asien zwischen 1800 und 1945*, Stuttgart: Steiner, 2005.

5 Vgl. die einführende Überblicksdarstellung bei F. Walldorf, „Missionarische Bemühungen im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen in Deutschland von 1945 – 2000“, *Evangelikale Missiologie* 23 (1/2007), 2-15 (Teil 1); (2/2007) 38-53 (Teil 2). Wichtige Arbeiten zu anderen Themenbereichen zeitgeschichtlicher Missionsgeschichte in Deutschland sind u.a.: W. Ustorf, *Sailing on the Next Tide: Missions, Missiology and the Third Reich* (Studien zur interkulturellen Geschichte des Christentums 125), Frankfurt: Peter Lang, 2000; Rainer Hering, „Die Missionswissenschaft in Hamburg 1909-1959“, *Theologische Wissenschaft und ‚Drittes Reich‘*, Pfaffenweiler, 1990, 35-85; D. Werner (Hg.), *Ohne Erinnerung, keine Zukunft. Beiträge zur Breklumer Missions- und Regionalgeschichte* (Schriften des Vereins für Schleswig-Holsteinische Kirchengeschichte Bd. 53), Neumünster: Wachholtz, 2007.

6 Vgl. die Reihe *Kirchengeschichte als Missionsgeschichte* hg. v. H. Frohnes, H.-W. Gensichen, G. Kretschmar, München: Kaiser, von der nur die Bände zur Alten Kirche (1974) und zur Kirche des früheren Mittelalters (1978) erschienen.

3 Vgl. Klaus J. Bade, *Migration – Migrationsforschung – Migrationspolitik. Bericht*. München: Goethe-Institut, o.J. (nach 2002); Thomas Lemmen, *Muslimen in Deutschland: Eine Herausforderung an Kirche und Gesellschaft* (Schriften des Zentrum für Europäische Integrationsforschung der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Band 46) Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft, 2001.

Zeitgeschichte hinein stellt jedoch eine wichtige Aufgabe für die gegenwärtige Missionswissenschaft dar. Wenn Missionsgeschichte verstanden wird als „Geschichte der ganzen Kirche unter dem Aspekt ihres Werdens und Neu-Werdens“ in der Begegnung mit den ihr religiös und kulturell Fremden, als eine Geschichte, die „immer die andere, die nicht-christliche Seite mit im Blick“ hat,⁷ dann ist zu erwarten, dass eine zeitgeschichtliche Missionsgeschichte gerade für das Verstehen der kulturellen und religiösen Pluralisierungsprozesse in Deutschland einen wichtigen Beitrag leisten kann. Wenn man Mission grundlegend im Sinne einer christozentrisch-trinitarischen *missio Dei* versteht, an der die Gemeinde Jesu durch den Heiligen Geist teilnimmt, dann eröffnet sich für die zeitgeschichtliche Missionsgeschichtsschreibung ein weites Feld. Sie umfasst sowohl vielfältige intentionale missionarische Bemühungen als auch die missionale Dimension christlicher Gemeinschaften, die die Versöhnungsbotschaft Jesu Christi im Kontext gesellschaftlicher, interreligiöser und interkultureller Begegnungen ganzheitlich zum Ausdruck bringen.

Methodisch bedeutet dies auch, dass zeitgeschichtliche Missionsgeschichte und kirchliche Zeitgeschichte in einem engen Zusammenhang stehen und auf Interaktion angewiesen sind. So wie die Missionsgeschichte den deutschsprachigen Kontext und die Zeit nach 1945 jedoch noch kaum bearbeitet hat, so hat auch die kirchliche Zeitgeschichte die Formen und Folgen der missionarischen Weitergabe des Evangeliums in Deutschland nach 1945 noch nicht als eigenes

Forschungsgebiet entdeckt. Dennoch finden sich erste Anzeichen einer Annäherung an das Thema. Im Folgenden sollen beispielhaft einige neuere Veröffentlichungen aus dem Bereich der kirchlichen Zeitgeschichte im Blick auf Themen der missionarischen Begegnung in Deutschland hin beleuchtet werden. Dabei handelt es sich um zwei wissenschaftliche Aufsatzbände, einen historischen Werkstattbericht sowie den autobiographischen Bericht eines Zeitzeugen.

Siegfried Hermle, Claudia Lepp, Harry Oelke (Hg.), *Umbrüche: Der deutsche Protestantismus und die sozialen Bewegungen in den 1960er und 70er Jahren*, (Arbeiten zur Kirchlichen Zeitgeschichte, Reihe B: Darstellungen, Bd. 47) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2007 (408 S.)

Der vorliegende Aufsatzband enthält die überarbeiteten Referate der Tagung „Protestantismus und soziale Bewegungen in den 1960er und 1970er Jahren“, die im Oktober 2005 anlässlich des 50-jährigen Gründungsjubiläums der Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Kirchliche Zeitgeschichte in der Evangelischen Akademie Tutzing durchgeführt wurde. Die 60er und 70er Jahre werden insgesamt als Durchbruch einer „akzelerierten Säkularisierung“⁸ verstanden, deren Höhepunkt in der „Studentenrevolution“ von 1968 gesehen werden kann. Der Beitrag „Westdeutscher Protestantismus und Studentenbewegung“ (A. Hager) widmet sich diesem speziellen Thema und zeigt, dass zwischen Studentenbewegung und Protestantismus unterschiedliche Haltungen zum Ausdruck kamen: von gegenseitiger Antipathie über Gleichgültigkeit bis hin zu den protestantisch-christlichen Motivations-

7 A. Feldtkeller: „Missionsgeschichte als ökumenische[r] Kirchen- und Religionsgeschichte“, in: C. Dahling-Sander et al (Hg), *Leitfaden Ökumenische Missionstheologie*, Gütersloh, 2003, 51-62: 53.

8 H. Lehmann, „Schlussdiskussion“, S. 353.

gründen bei Rudi Dutschke, der „gelebtes Christentum als Nachfolge des für die Gerechtigkeit und Befreiung aller Menschen eintretenden Christus“ verstanden habe (S. 118). Weitere thematische Schwerpunkte des Buches sind: der ostdeutsche Protestantismus und der Prager Frühling (M.-D. Ohse), der Protestantismus und die Frauenbewegung (H. Kuhlmann), der Protestantismus und die sexuelle Revolution (S. Mantei), die ÖRK-Vollversammlung in Uppsala 1968 (R. Frieling), Dritte-Welt-Theologien (R. Spliesgart), der evangelische Kirchentag (H. Schroeter-Wittke), die Rolle von Helmut Gollwitzer (C. Lepp) und Helmut Thielicke (N. Friedrich) im Dialog mit den Sozialbewegungen, Dorothee Sölle und das politische Nachtgebet (P. Cornehl), Strukturveränderungen in der EKD (J. Hermelink), Wandlungen in der kirchlichen Musik (P. Bubmann) sowie die Rolle der Evangelikalen als Gegenbewegung (S. Hermle). Das Buch schließt mit der Dokumentation einer Schlussdiskussion, in der die beiden Tagungsbeobachter, der Historiker H. Lehmann und der Religionssoziologe D. Pollack, abschließende Beobachtungen formulieren und zur Diskussion stellen.

Das Thema missionarischer Arbeit und Begegnung in Deutschland wird nicht eigenständig thematisiert, spielt aber am Rande in einigen Beiträgen mit. So wird in Peter Bubmanns Beitrag deutlich, dass die Rezeption populärer Musik in die Kirchen vor allem im missionarischen Kontext und mit evangelistischem Anliegen stattfand (S. 310, 315). Grundlegende missionstheologische Fragen zum Verhältnis von Kirche und Gesellschaft kommen in den von Reinhard Frieling skizzierten „Aufbrüche[n] von Uppsala 1968“ (S. 176-188) zur Sprache. Frieling interpretiert Uppsala als Aufbruchsbewegung in der weltweiten Kirche, die im Blick auf das Verständnis christlicher

Mission einerseits „revolutionäre“ Forderungen abgemildert und andererseits eine „Theologie der Erneuerung der Welt“ zum Ausdruck gebracht habe, die das bisherige kirchenbezogene Denken (Gott-Kirche-Welt) um weltzugewandte Perspektiven (Gott-Welt-Kirche) ergänzt habe (S. 181). Dabei habe es sich meist nicht um „strikte Alternative[n]“ gehandelt. Im Zusammenhang des Aufbruchs von Uppsala sieht Frieling auch den Anstoß zum Gegenentwurf evangelikaler Missionstheologie und zur Bildung der Lausanner Bewegung. Seine Einschätzung, dass es sich bei der damaligen missionstheologischen Auseinandersetzung um „ziemlich unfruchtbare Kontroversen“ und „falsche Alternativen“ zwischen „Evangelikalen“ gegen „Ökumenikern“ gehandelt habe, ist aus heutiger missionstheologischer Sicht nachvollziehbar, wird aber m.E. der Bedeutung der damaligen Kontroversen nicht ganz gerecht.⁹ Aus wirkungsgeschichtlicher Sicht wäre auch die Frage zu diskutieren, ob Uppsala wirklich eine missionarische Hinwendung zur Welt oder die „Selbstsäkularisierung des Protestantismus (W. Huber)“ gefördert hat.¹⁰ Unzweifelhaft werden hier komplexe Entwicklungen berührt, die im Rahmen einer missionsgeschichtlichen Zeitgeschichte differenzierter aufgearbeitet werden müssten.

Auch im Beitrag von Siegfried Hermle zur evangelikalen Bewegung als Gegenbewegung (S. 325 – 352) wird den mis-

9 Vgl. z.B. die Sicht Horst Bürkles, der 1979 in seiner *Missionstheologie* (Stuttgart: Kohlhammer, S. 22), mit deutlicher Kritik kommentiert, dass in Uppsala damit begonnen worden sei, den „Beitrag der Kirchen zur Revolutionierung gesellschaftlicher Situationen ... an die Stelle des bisherigen *proprium* der Mission zu rücken“ (kursiv i.O.).

10 W. Huber, „Auf dem Weg zu einer missionarischen Kirche“, in: A. Feldtkeller/T. Sundermeier (Hg), *Mission in pluralistischer Gesellschaft*, Frankfurt: Lembeck, 1999, 107-135:108.

sionarischen Zusammenhängen nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Hermle beschreibt die Entwicklung der evangelikalischen Bewegung von den 50er Jahren bis zur Gegenwart vor allem unter den Stichworten „Protest“, „Sorge“ und „Streit“. Er macht deutlich, dass die Wurzeln der evangelikalischen Bewegung bereits in den 1950er Jahren in den Auseinandersetzungen um das „Entmythologisierungsprogramm“ Bultmanns liegen. Von hier aus zeichnet er die Stationen der pietistisch-evangelikalischen Gegenbewegung vom Bethel-Kreis (H. Frey), der „Bekennnisbewegung Kein anderes Evangelium“ über die „Frankfurter Erklärung zur Grundlagenkrise der Mission“ 1970 bis hin zur Gründung sogenannter Parallelstrukturen wie der Arbeitsgemeinschaft Evangelikaler Missionen (AEM). Im Blick auf die Mission betont Hermle vor allem, dass die evangelikalische Bewegung hier ein „neues Feld“ sah, um „ihr Wächteramt wahrzunehmen“ (S. 342). Diese Darstellung ist zumindest einseitig, da sie zwar pointiert den Protestcharakter bestimmter Teile der evangelikalischen Bewegung herausarbeitet, dabei aber den weltzugewandten, konstruktiven und missionarischen Zug der Bewegung übersieht, die sich insgesamt doch differenzierter zeigt. Besonders fragwürdig erscheint das pauschale abschließende Urteil Hermles, dass die evangelikalische Bewegung sich der „Relevanz der tiefreichenden Fragen der Neuzeit“ weitgehend verschlossen“ und (aufgrund ihres dogmatischen Bibelglaubens) „mit dem Rückgang des traditionellen protestantischen Milieus im Zuge des gesellschaftlichen Wandels zunehmend an Bedeutung [verloren]“ habe (S. 348). Diese Einschätzung ist grundsätzlich diskussionsbedürftig, da sie alternative evangelikalische Antworten auf die Fragen der Neuzeit mit Verschlossenheit gleichsetzt. Auch die differenzierte und

evangelikale missiologie 26[2010]2

konstruktive theologisch-wissenschaftliche Arbeit, die im evangelikalischen Bereich (z. B. seit 1977 im Umfeld des Arbeitskreises für evangelikale Theologie [AfeT], angestoßen durch den nicht-polemischen Ansatz des Lausanner Kongresses 1974) geleistet wird, ist hier nicht wahrgenommen. Aus historischer Sicht ist es fraglich, ob die evangelikale Minderheit im gesamtgesellschaftlich-religiösen Spektrum wirklich an Bedeutung verloren hat, oder ob nicht eher das Gegenteil der Fall ist.¹¹

Auch im Blick auf den Zusammenhang von kontextueller Mission und zeitgenössischer populärer Musikkultur wird die gesellschaftliche und inkulturative Relevanz der evangelikalischen Bewegung in dem bereits oben erwähnten Beitrag Peter Bubmanns „Wandlungen in der kirchlichen Musik in den 1960er und 70er Jahren“ (S. 303-324) deutlich. Bubmann zeigt auf, dass gerade missionarisch geprägte Gruppen in den 60er und 70er Jahren eine Vorreiterrolle darin spielten, „stilistische Elemente der gefälligen Mainstream-Popmusik ins kirchliche Singen“ einzuschmelzen. Auch der Anschluss an die säkulare Pop- und Rockmusik und das Entstehen einer christlichen Musikszene geht weitgehend auf Gruppen und Interpreten zurück, die „ihre geistliche Heimat im CVJM, in den Jugendbünden für Entschiedenes Christentum, in landeskirchlichen Gemeinschaften, Freikirchen und charismatischen Kreisen“ haben (S. 315). Hier wird deutlich, dass Mission als Motivationsfaktor zur Wahrnehmung und Integration neuer gesellschaftlicher Entwicklungen in den Kirchen eine wichtige Rolle spielte.¹²

11 Vgl. z.B. die Einschätzung von Philip Jenkins, „Godless Europe?“, *International Bulletin of Missionary Research* 31 (3/2007), 116-120.

12 Vgl. F. Walldorf, „Why should the devil have

Traugott Jähnichen, Norbert Friedrich, André Witte-Karp (Hg.), *Auf dem Weg in „dynamische Zeiten“: Transformationen der sozialen Arbeit der Konfessionen im Übergang von den 1950er zu den 1960er Jahren.* (Bochumer Forum zur Geschichte des sozialen Protestantismus Bd. 9), Berlin: LIT, 2007 (370 S.)

Der von Jähnichen herausgegebene Band dokumentiert die achte Tagung des Bochumer Forums zur Geschichte des sozialen Protestantismus 2006 zusammen mit Studien der Projektgruppe „Transformationen der diakonisch-karitativen Handlungsformen der Konfessionen“ im Rahmen der DFG-Forschergruppe „Transformation der Religion nach 1945“, befasst sich wie *Umbrüche* mit den tiefgreifenden Veränderungen der 1960er Jahre, geht aber im zeithistorischen Gebäude sozusagen noch ein Stockwerk tiefer und widmet sich den Entwicklungen in den 1950er und 60er Jahren – und zwar im Blick auf die kirchliche Sozialarbeit. Aus missionsgeschichtlicher Perspektive von besonderem Interesse ist hier einerseits die ganzheitliche Weitergabe des Evangelium in Wort und Tat sowie die Begegnung mit und die Integration von kulturell und religiös Fremden in den diakonischen Aufgabenfeldern der Kirchen. In der Einleitung (S. 9-21) greift Jähnichen die auch in *Umbrüche* zugrunde liegende Deutung einer „forcierten Modernisierung“ (D. Pollack) seit der zweiten Hälfte der 60er Jahre auf. Der vorliegende Band will nun den Voraussetzungen dieser Entwicklung im kirchlich-sozialen Bereich in den 50er und frühen 60er

Jahren nachspüren. Das Buch ist in drei Hauptteile gegliedert. Im ersten Hauptteil (S. 23-87) geht es um den gesellschaftspolitischen und kirchlichen Rahmen der diakonisch-sozialen Entwicklungen. U.a. wird die Rolle der Kirche in der Erarbeitung des Bundessozialhilfegesetzes vom 4. Mai 1961 aufgezeigt, in dem die kirchlichen Wohlfahrtsverbände nach dem Subsidiaritätsprinzip im deutschen Sozialstaat bevorzugt werden. Im zweiten und umfanglichsten Teil (S. 89-283) werden die Veränderungsprozesse in der evangelischen Diakonie und der katholischen Caritas auf ihrem Weg hin zu sozialen Dienstleistern in der modernen Gesellschaft beschrieben. Zunächst geht es dabei in zwei Aufsätzen um Transformationen im Selbstverständnis (beispielsweise von der diakonischen Einzelbetreuung hin zur Sozialanwaltschaft), dann um institutionelle Veränderungsprozesse speziell im Bereich der evangelischen Diakonie (z. B. das Zusammenwachsen der älteren „Inneren Mission“ und mit dem vom Flüchtlingselend des Zweiten Weltkriegs motivierten „Hilfswerks“ zu einem gemeinsamen Werk im Jahr 1957, das sich dann 1965 als Diakonisches Werk der EKD konstituierte).

In seinem Beitrag „Integration der Fremden“ (S. 221-253) beschreibt Uwe Kaminsky die Eingliederung von Migranten (ausländische Studierende, italienische und griechische „Gastarbeiter“) in den Strukturen evangelischer Diakonie von den 1950ern bis Mitte der 70er Jahre (Anwerbestopp 1973). Hierbei wird deutlich, dass sowohl in der Begegnung mit ausländischen Studierenden als auch in der Initialwahrnehmung der Arbeitsmigranten durch die Diakonie das missionarische Anliegen eine wichtige Rolle spielte. So stammte ein allererster Vermerk in der Zentralstelle des Hilfswerks in Stuttgart über „italienische Fremdar-

all the good music? Populäre evangelikale Musik als kultureller Dialog. Missionsgeschichtliche Perspektiven“, *Jahrbuch für evangelikale Theologie* 24 (2010) (im Druck).

beiter“ aus dem Februar 1960, in dem es heißt, dass „ein längerer Aufenthalt der meist katholischen Ausländer ... ihnen unter allen Umständen Gelegenheit geben“ solle „dem Evangelium von Jesus Christus direkt zu begegnen“. (S. 233/234). Die Diakonie schlug vor, dazu Kontakt mit dem Missionsbund Licht im Osten (Hamburg/Korntal) aufzunehmen, der in seiner Zeitschrift von ersten Begegnungen mit den Arbeitsmigranten berichtet habe. „Diese Ansprache unter missionarischen Gesichtspunkten“ war also Motivationsgrund für erste Wahrnehmungen und Begegnungen, auch wenn sie nach Einschätzung Kaminskys „nicht ausreichend sein [konnte] angesichts der zu diesem Zeitpunkt stark steigenden Zahlen ausländischer Arbeiter“ (S. 234).¹³

Kaminsky weist im Blick auf die ausländischen Studierenden, die in den 1950er und 1960er Jahren an deutschen Universitäten studierten, auf die vom Evangelischen Hilfswerk seit 1950 vermittelte und betreute Stipendiatenarbeit des ÖRK hin, die Studenten aus den christlichen Kirchen Afrikas, Asiens und Lateinamerikas unterstützte, um eine „Ökumene in den Hörsälen“ (E. Le Coutre) zu verwirklichen. Die missionarische Dimension dieser Arbeit wird bei Kaminsky nicht weiter verfolgt. Sie spielte jedoch als Motivationsfaktor sowohl in gesellschaftlich-kontextueller als auch in transnationaler Perspektive eine wichtige Rolle, da diakonisch-missionarischen Stellen wie das Hilfswerk oder der Deutsche Evangelische Missions-Rat (DEMR)

13 Der grundsätzliche Zusammenhang, den Kaminsky an dieser Stelle zwischen missionarischem Ansatz und steigenden Zahlen von Arbeitnehmern herstellt, wird nicht ganz plausibel, da das missionarische Zeugnis weder die diakonische Verantwortung ersetzen konnte noch durch diese grundsätzlich obsolet wurde.

darin eine Chance des indirekten christlichen Zeugnisses sahen. Diese missionarische Dimension der „Ökumene in den Hörsälen“ drückte Eberhard Le Coutre 1959 als Mitarbeiter im Hilfswerk, Stuttgart, so aus: „Das Zeugnis von Christus in einer nichtchristlichen Welt – und die gibt es nicht nur in den sogenannten heidnischen Ländern Asiens und Afrikas – wird um so glaubwürdiger erscheinen, je mehr sichtbar wird davon, daß alle Christen Glieder an einem Leibe sind“.¹⁴

Keine Rolle spielt in Kaminskys Ausführungen die bisher weithin unerforschte missionarische Begegnung mit den ausländischen Studierenden im Rahmen der Evangelischen Studentengemeinden in Deutschland (ESG). Hierzu findet sich eine Reihe von Hinweisen in der folgenden Arbeit:

Cornelia Göksu, *Begleitung in der Fremde: 50 Jahre ESG International Hamburg*, Norderstedt: Books on Demand, 2008 (140 S.)

Der Band befasst sich mit der Geschichte der internationalen Arbeit der Evangelischen Studentengemeinde (ESG) in Hamburg. Er wurde im Rahmen einer „Geschichtswerkstatt“ in der ESG Hamburg erarbeitet und stellt eine erste Sichtung der Thematik dar. Das Buch enthält in loser chronologisch orientierter Zusammenstellung Zeitzeugen-Berichte, Auszüge aus Quellen und interpretative Überleitungen. Auch hier wird die Rolle pietistisch geprägter christlicher Mission als frühem Motivationsfaktor zur interkulturellen Begegnung deutlich. So enthält die Arbeit den Hinweis auf Carl Malsch, der vom „Jugendbund für Entschiedenes Christentum“ (EC) geprägt und von 1954 bis 1960 Studentenfarrer

14 In: Christian Berg (Hg.), *Ökumenische Diakonie*, Berlin, 1959, 218.

an der ESG Hamburg war.¹⁵ Zusammen mit Pastor Martin Pörksen, Hanseatischer Missionsdirektor und stellvertretender Vorsitzender des Deutschen Evangelischen Missionsrats (DEMR), initiierte Malsch den „Verein für ökumenische Studentenwohnheime“, „um die Wohnungsnot der ausländischen Studierenden zu lindern und das Zusammenleben von ausländischen und deutschen Studierenden zu ermöglichen“.¹⁶

Was Göksu nicht erwähnt, ist, dass diese und ähnliche Gründungen komplexe missionarische Intentionen verfolgten. So schrieb Theodor Müller-Krüger im Kirchlichen Jahrbuch 1963, dass die „Unterbringung, Beratung und Förderung von Studentenwohnheimen durch Missionsgesellschaften oder Studentenfarrämter ... von großer missionarischer Wichtigkeit“ sei.¹⁷ Das bedeutete einerseits, dass die ausländischen Studierenden christliches Zeugnis und Gemeinschaft im Zusammenleben mit christlichen Studierenden aus Deutschland erfahren sollten, umgekehrt sollten die deutschen Studierenden sich durch das Zusammenleben auf einen interkulturellen Dienst als „fraternal worker“ in einer christlichen Kirche in Übersee vorbereiten können. So schreibt Warner Conring: „Hier sollte in einem ökumenischen Studentenwohnheim, in dem ausländische und deutsche Studenten zusammenlebten, konkrete Vorbereitung auf spätere berufliche Arbeit in den Entwicklungsländern geleistet werden.“¹⁸ Diese

Arbeit der interkulturellen Begegnung wurde ab 1961 durch einen eigens dafür angestellten ESG-Studentenpfarrer unterstützt. Von 1961 bis 1964 hatte Eberhard Le Coutre dieses Amt inne und wohnte im ökumenischen Studentenwohnheim am Othmarscher Kirchenweg (später Carl-Malsch-Haus). Er war zuständig für Programme, zu denen besonders ausländische Studierende eingeladen wurden. Dazu gehörten das „Bible Breakfast“, das an Sonntagvormittagen in Englisch abgehalten wurde sowie Seminare und Ausflüge an den Wochenenden.¹⁹

In der Begegnungsarbeit ging es allerdings nicht nur um das christliche Zeugnis gegenüber religiös und kulturell Anderen, sondern auch um die Veränderung der eigenen Perspektiven und der als ungerecht empfundenen „Unordnungen“ in der Welt. So erlebte Le Coutre die Arbeit in Hamburg in ähnlichem Sinn als Aufbruch wie es in Umbrüche von R. Friebling im Blick auf Uppsala 1968 beschrieben wurde (siehe oben). Im Rückblick schreibt Le Coutre im Jahr 2000:²⁰ „Wir waren eine Generation, die mit einer falschen und im wesentlichen national, nicht weltoffen, nicht international, heute würden wir sagen: nicht global ausgerichteten Programmierung von der Schule und aus dem Krieg an die Universitäten gekommen war, – auf Hochschulen, die ihrerseits auch selbst erhebliche Schwierigkeiten hatten, sich auf die Verhältnisse nach 1945 einzustellen. Die Schlagworte der Epoche hießen: Re-Education, Demokratisierung, Wiederaufbau.“ In der ESG, die damals Anregungen aus Weltmission und Ökumene aufgenommen hat, sei es dabei vor allem

15 Göksu, *Begleitung in der Fremde*, 29.

16 Göksu, *Begleitung in der Fremde*, 29.

17 T. Müller-Krüger, „Die deutsche evangelische Mission“, *Kirchliches Jahrbuch für die EKD 1963*, hg. v. Joachim Beckmann, Gütersloh: Mohn, 1965, 265-280: 273.

18 Warner Conring, „So fing es an...“, in: E. Le Coutre, (Hg), *Unterwegs zur einen Welt. Aus der Arbeit von Dienste in Übersee*, Stuttgart, 1970,

S. 15-25: 20.

19 Vgl. Göksu, *Begleitung in der Fremde*, 32.

20 Zit. Göksu, *Begleitung in der Fremde*, 33/34.

„um ein neues Verstehen von Zuwendung zur Welt – Welt sowohl geographisch als auch im Sinne von Säkularität“ gegangen. Konkret ging es um einen inhaltlich und politisch geprägten „Bildungsauftrag eigener Prägung angesichts der neu gesehenen Unordnungen in der Welt“, ein „Bildungsauftrag, der von der Universität selbst nicht wahrgenommen wurde und auch ... nicht wahrgenommen werden konnte. Die Gestalt des eigenen Christseins an der Neuentdeckung der Welt zu orientieren, das nannten wir damals Mission. Insofern war Mission ein wichtiges Thema in der ESG.“

Auch hier wird klar, dass Mission als Verstehens-kategorie dazu beigetragen hat, sich aus christlicher Perspektive mit einer veränderten Welt auseinanderzusetzen. Dass bei der damit oft zusammenhängenden Fokussierung auf die sozialen und politischen Herausforderungen das christliche Zeugnis im Kontext der interkulturellen und interreligiösen Begegnung eher in den Hintergrund treten konnte, wird angedeutet, wenn Erich Boyens, der von 1964 bis 1969 das internationale Studentenpfarramt in Hamburg innehatte, im Rückblick auf die gesellschaftspolitischen Aktivitäten der ESG im Rahmen der Studentenunruhen 1967/68 schreibt: „Die ausländischen Studenten beteiligten sich kaum an den Aktivitäten der deutschen Studenten. Sie hatten andere Sorgen.“²¹

Gerhard Jasper, *Unterwegs im Dialog. Zum gelebten Miteinander von Christen und Muslimen (Christentum und Islam im Dialog Bd. 12)*, Berlin: LIT, 2008 (154 S.)

Interkulturelle Begegnungen zwischen Christen und muslimischen Arbeitsmigranten

21 E. Boyens, zit. bei Göksu, *Begleitung in der Fremde*, 44.

anten in Deutschland in den 1970er und 80er Jahren sowie die zum Teil kontroversen missionstheologischen Diskussionen dazu stehen im Mittelpunkt dieses autobiographischen Berichts. Gerhard Jasper (1927-2007) war von 1955 bis 1971 Missionar der Vereinten Evangelischen Mission, Wuppertal, (VEM, damals Rheinische Mission) in Tansania. Ab 1971 war er als Referent im Gemeindedienst für Weltmission der VEM sowie der Rheinischen und Westfälischen Landeskirchen zuständig für den Aufbau der Begegnungsarbeit mit muslimischen „Gastarbeitern“. Im vorliegenden Buch beschreibt Jasper die Entwicklung dieser Arbeit vor biographischem Hintergrund. Im kürzeren ersten Hauptteil nimmt er den Leser mit auf seinen „Weg zur Islamarbeit“ (S. 8-30), gibt Rückblicke auf Theologiestudium und Vikarszeit im Deutschen Evangelischen Missionsrat, Begegnungen in Tansania und die missionstheologische Prägung durch Emmanuel Kellerhals, Kenneth Cragg und Sigvard von Sicard. Im zweiten Teil unter der Überschrift „Unser Anfang mit der Islamarbeit in Deutschland“ (S. 31-97) berichtet Jasper vom Aufbau der Arbeit, die von der doppelten Aufgabe der Begegnung mit den Muslimen sowie der Informationsarbeit in den deutschen Kirchengemeinden geprägt war. Im dritten Teil „Auf festerer Basis“ (S. 98-146) wird der Weg zur offiziellen vollzeitlichen „Evangelischen Beratungsstelle für Islamfragen“ nachgezeichnet, die 1985 unter der Leitung Jaspers zunächst bei der VEM und dann ab 1992 direkt bei der Rheinischen und Westfälischen Landeskirche angesiedelt wurde.

Sein Verständnis der Begegnungsarbeit fasst Jasper rückblickend so zusammen: „Wichtig wurden vor allem Begegnungen mit Muslimen und der Versuch, Kontakte zu ihnen sich langsam bildenden Gruppierungen zu gewinnen, sowie

unter aktiven Gemeindegliedern auf ihrer und unserer Seite Vorurteile zu lockern und abzubauen, ohne dabei entscheidende Unterschiede zu verwischen.“ (S. 36). Jaspers Hauptanliegen war die Förderung eines guten gesellschaftlichen Miteinanders von Christen und Muslimen in den Wohnbezirken, Dörfern und Städten aus seinem christlichen Glauben heraus. Christliche Mission sollte sich nach seiner Sicht vor allem in der Bemühung um das Verstehen der Anderen, in Achtung und Hilfe äußern, denn erst dadurch würden Türen und Ohren geöffnet für das Zeugnis des Evangeliums. Um diese Brücken zum Miteinander im Alltag zu bauen, war Jasper bei Muslimen und Christen unterwegs. Er berichtet von Begegnungen mit Muslimen in Keller-Moscheen oder im Rahmen des Verbandes Islamischer Kulturzentren (VIKZ), dessen missionarische Intention der damalige Generalsekretär gegenüber Jasper deutlich formulierte: „Wir Türken bringen den Islam endlich überall hin in Europa“ (S. 47). Jasper erzählt, wie ein muslimischer Patriarch ihn fragte, warum er – da er doch so offensichtlich gut über den Islam Bescheid wisse – nicht selbst Muslim würde, wie er ihm antwortete und wie trotz Unterschieden ein gutes Verhältnis bestehen blieb. Oder er berichtet, wie sein Vortrag über „Christliche Mission an Muslimen und islamische Mission an Christen“ plötzlich eine neue Perspektive erhielt, als die Hälfte der Zuhörer unerwarteter Weise Muslime waren (S. 107-109).

In der neu beginnenden Begegnungsarbeit holte sich Jasper zunächst auch Unterstützung durch Pfarrer Willi Höpfner (1904–1991), den Gründer des Orientdienstes in Wiesbaden, der als erste evangelische Initiative bereits seit Anfang der 60er Jahre unter muslimischen Migranten in Deutschland tätig war. Das kurze Porträt, das Jasper von Höpfner

zeichnet, stellt ihn dar als einen Missionar, der „mit großer Liebe den Muslimen entgegengeht“ und als großen Kenner der arabischen Sprache. In der Begegnung mit Muslimen habe er „nicht die grobe, flache Konfrontation“ gesucht. „Es ging ihm darum, den Glauben an Jesus im Gespräch zwischen Christen und Muslimen einladend zu bezeugen“. Von den Kirchen sei er „durch ihre Trägheit an diesem Punkt enttäuscht“ gewesen. Höpfner sei „einer der unbequemen, nicht nachgebenden christlichen Originale“ gewesen, „die im allgemeinen Gang der Kirchen quer liegen und doch für sie zur Kurskorrektur nötig sind“ (S. 37).

Problematisch sind jedoch die wiederkehrenden Bemerkungen Jaspers, in denen er kritischen Auseinandersetzungen mit dem Islam pauschal „Ablehnung“ und „Angst“ dem Islam gegenüber unterstellt. So etwa dem „Wort“ der Konferenz Bekennender Gemeinschaften und der Arbeitsgemeinschaft Evangelikaler Missionen (AEM) „Christliches Bekenntnis und biblischer Auftrag angesichts des Islam“ von 1984, dem er unterstellt, es sei von „einer Grundeinstellung der Angst und Ablehnung“ geprägt gewesen (S. 97). Wenig nachvollziehbar ist auch, dass er Höpfner vorwirft, er habe „auf den Islam mit scharfer Ablehnung, vielleicht sogar Angst“ reagiert (S. 37). Eine solche Charakterisierung wird Höpfner sicher nicht gerecht, dem es wichtig war, nicht nur den Muslimen, sondern auch dem Islam mit Respekt und dem Bemühen um Verstehen zu begegnen. Eine dialogisch-missionarische Begegnung mit muslimischen Arbeitsmigranten in Deutschland hatte aus Höpfners Sicht nur dann Sinn, „wenn wir den Standpunkt des anderen zu erkennen suchen. Es geht nicht ohne intensive Beschäftigung mit dem Islam Der ‚Dialog‘ zwischen beiden Religionen“ solle nicht „polemisch“ geführt werden, son-

dem „in geistlicher Weise ..., getragen von der Liebe, die sich in Jesus Christus offenbart hat. ... In einem echten Dialog geht es um das Ernstnehmen des Andersgläubigen in der Bereitschaft, ihn teilnehmen zu lassen an dem Heil, das alle zur Freiheit führen will.“²²

Aufschlussreich für das Verständnis der zeitgeschichtlichen missions- und dialogtheologischen Diskussion sind Jaspers Zusammenfassungen und Deutungen zu frühen kirchlichen Veröffentlichungen zur christlich-islamischen Begegnung: der 1974 von M.S. Abdullah und Michael Mildener im Rahmen der Evangelischen Zentralstelle für Weltanschauungsfragen (EZW) verfassten Schrift *Moslems unter uns: Situation, Herausforderung, Gespräch*; der ersten Handreichung der EKD, *Moslems in der Bundesrepublik* (1974); der von Jasper selbst unter Mitwirkung von Willi Höpfner, Paul Löffler und Ulrich Schoen herausgegebenen Schrift *Muslimen, unsere Nachbarn* (1977).

Fazit

Dieser kurze Blick in einige neuere Veröffentlichungen sollte beispielhaft aufzeigen, wie kontextuelle und interkulturelle missionarische Intentionen und Dimensionen in Deutschland gegenwärtig als Thema kirchlicher Zeitgeschichte bearbeitet werden. Dabei ist deutlich geworden, dass christliche Mission (bei

durchaus unterschiedlichen und manchmal im Konflikt stehenden missions-theologischen Interpretationen) als Reflexionsgestalt und Motivationsfaktor zur kontextuellen und interreligiösen Begegnung eine wichtige Rolle gespielt hat. Der Kontext kirchlicher Arbeit in Deutschland hat sich seit 1945 grundlegend verändert. Zur Wahrnehmung der sich wandelnden Situation, zur Begegnung mit gesellschaftlich, religiös und kulturell Anderen und damit zur konstruktiven Verarbeitung gesellschaftlicher Umbrüche und religiöser Pluralisierung in Kirche und Gesellschaft haben missionarische Perspektiven und Begegnungen einen (oft initialen) Beitrag geleistet. Erste Anstöße kamen dabei vor allem von Personen, Gruppen und Institutionen mit transnationalen Horizonten und Verbindungen (Weltmission, Ökumene, Evangelische Allianz). Veränderungen im missionarischen Selbstverständnis im Blick auf kontextuelle und interreligiöse Begegnungen wurden von komplexen missionstheologischen Diskussionen begleitet und führten ihrerseits zu weiteren Pluralisierungen.

Allerdings zeigen die erwähnten Veröffentlichungen vor allem, dass im Blick auf die Aufarbeitung der zeitgeschichtlichen Rolle christlicher Mission im deutschen Kontext noch viel zu tun ist. Mission kommt in den meisten Veröffentlichungen kirchlicher Zeitgeschichte nur am Rande vor. Hin und wieder scheinen theologische Vorbehalte eine offene historische Wahrnehmung und Bearbeitung der Thematik zu erschweren. Hier zeigen auch die besprochenen Veröffentlichungen, dass die Sichtweisen (sicherlich von allen Seiten) teilweise noch von Klischees geprägt sind, die auf eine differenziertere Aufarbeitung warten.

22 Willi Höpfner, „Vorwort“ in: Ders. (Hg.), *Kirche im Raum des Islam* (Christentum und Islam 1), Wiesbaden/Breklum, 1971, S. 5. An einer umfassenden Darstellung und Analyse der missionarischen Begegnung mit muslimischen Arbeitsmigranten in Deutschland in den 50er, 60er und 70er Jahren unter besonderer Berücksichtigung Willi Höpfners und des Orientdienstes arbeite ich zur Zeit im Rahmen einer Forschungsarbeit.

Soeben erschienen:

Friedemann Walldorf, Lothar Käser, Bernd Brandl (Hg.)

Mission und Reflexion im Kontext.

Perspektiven evangelikaler Missionswissenschaft im 21. Jahrhundert.

Festschrift für Klaus W. Müller

zu seinem 65. Geburtstag.

edition afem, mission academics 31, Nürnberg/Bonn:

VTR/VKW, 2010, 483 S.; 34,80 Euro

Friedemann Walldorf
Lothar Käser, Bernd Brandl (Hg.)

Mission und Reflexion im Kontext

Perspektiven
evangelikaler Missionswissenschaft
im 21. Jahrhundert

Festschrift für Klaus W. Müller
zu seinem 65. Geburtstag



edition afem • mission academics 31

„**Die Reflexion christlicher Mission angesichts ihrer kulturellen und religiösen Kontexte** ist eines der be-

sonderen Anliegen des Gießener Missionswissenschaftlers Klaus W. Müller (Freie Theologische Hochschule Gießen), dem dieses Buch als Festschrift zu seinem 65. Geburtstag gewidmet ist. ... Die Beiträge des vorliegenden Bandes, verfasst von Kollegen und Freunden des Jubilars aus den Niederlanden, Österreich, der Schweiz, den USA und Deutschland greifen dieses Themenspektrum auf und reflektieren **Aspekte christlicher Mission und Missionswissenschaft** in sieben grundlegenden Kontexten: **biografisch** (Lothar Käser, Bernd Brandl im Blick auf Klaus W. Müller), **biblich** (Hans Kasdorf, Siegbert Riecker, Christoph Stenschke, Hans Ulrich Reifler), **historisch** (Lutz von Padberg, Eberhard Troeger, Johannes Reimer, Frank Hinkelmann, Philipp Hauenstein, Lothar Käser), **interkulturell** (Robert Badenberg, Alfred Meier, Jürgen Schuster, Pieter Boersema, Manuel Rauchholz), **interreligiös** (Christine Schirmmacher, Rolf Hille, Peter Beyerhaus, Thomas Schirmmacher), **wissenschaftlich** (Friedemann Walldorf, Klaus Wetzel, Hanna Schmalenbach, Helge Stadelmann) und **praktisch** (Detlef Blöcher, Andreas Franz, Andreas Kusch, Christof Sauer).“

Bestelladresse: info@vtr-online.de

Herausgeber und Verlag: Arbeitskreis für evangelikale Missiologie e.V. (AfeM), (1.Vors. Prof. Dr. Klaus W. Müller v.i.S.d.P.) www.missiologie.org. **Schriftleitung:** K.W.Müller, Lindenstr. 6, D-35444 Biebertal, Fone 06409-8046-87, Fax -94, mueller@forschungsstiftung.net; *Manuskripte zur Veröffentlichung bitte bei der Schriftleitung einreichen.* **Rezensionen:** Dr. Friedemann Walldorf, Walldorf@fthgießen.de, *Bücher zur Rezension an: Rathenaustr. 5-7, D-35394 Gießen.* **Redaktionsleitung/edition afem:** Dr. Bernd Brandl, Brunnenweg 3, D-75328 Schömburg, BuD.Brandl@t-online.de. **Weitere Redaktionsmitglieder:** Meiken Buchholz (Stellvertretende Schriftleitung und Layout). **Verlag VTR/eda:** Thomas Mayer, Gogolstr.33, 90475 Nürnberg, vtr@compuserve.com. **Redaktionsschluss:** 6 Wochen vor Beginn des Erscheinungsquartals. Bestellungen und Korrespondenz betr. **Versand und Abonnements:** Büroleiterin Meiken Buchholz, AfeM-Geschäftsstelle, Rathenaustraße 5-7, D-35394 Gießen. Tel. 0641-97970-33 (vormittags), Fax 06409-804694, info@missiologie.org. **Bezugspreis:** Jährlich (4 Ausgaben) € 17,-/SFr. 30,- (Studenten die Hälfte). Das Abo kann für mehrere Jahre im Voraus bezahlt werden. Abbuchungsermächtigung ist erwünscht. Für AfeM-Mitglieder ist der Bezugspreis im Mitgliedsbeitrag inkl. Luftpost enthalten. **Konto des AfeM:** Konto 416 673 Evang. Kreditgenossenschaft BLZ 520 604 10. IBAN: DE 24 5206 0410 0000 416673. BIC-Code GENODEF1EK1. Für Einzahlungen in der Schweiz: IBAN CH 81 0023 5235 5789 1940 M bei der UBS (Postfach 4473, 4002 Basel, Postkto.Nr 80-2-2). Beiträge für em werden mit Belegexemplaren honoriert. *Mit Namen gezeichnete Beiträge müssen nicht unbedingt mit der Meinung der Schriftleitung und Redaktion übereinstimmen..*