

Konsultation Missionswerke Annahmen und Schlussfolgerungen

Unterlage für die Retraite «Zukunft Mission»
22.-24. September in Montmirail

Julia Henke, Life In Abundance

Annahme “Mission als Transformation”

1. **Die missionarische Aktivität der Ekklesia** kann als Unterstützung von Veränderungsprozessen (Transformation) von Beziehungen verstanden werden: Die Beziehung mit sich selbst, mit anderen Menschen, mit Gott und mit der Umwelt. In diesem Zusammenhang ist der Ansatz von Bryant L. Myers¹ hilfreich. Die Schlüsselidee dieses Ansatzes lautet: «Veränderte Menschen verändern ihre Umgebung.» Das Ziel von Transformation sind demnach A) veränderte Menschen, die ihre Identität und Berufung entdeckt haben und B) veränderte Beziehungen, die von Gerechtigkeit, Friede und Freude geprägt sind.
2. **Phasen und Teilziele von Transformation:** Mission als Transformation beginnt oft damit, Menschen dabei zu unterstützen, die Quelle ihrer *Identität* und *Würde* in Gott durch Jesus Christus zu entdecken und wahrzunehmen. Durch diese Erkenntnis bricht eine neue Realität in ihr Leben hinein in dem sie alles durch die «Brille» von Gottes Grosser Geschichte zu interpretieren lernen. Hand in Hand mit dieser Entdeckung geht die Entwicklung des Charakters einher, sowie die Aneignung von Werten, die es ermöglichen, anderen Menschen mit *Liebe* zu begegnen und eine *Vision* für die Zukunft zu entwickeln. Nun geht es darum, diese Menschen zu ermächtigen ihren *Kontext zu verstehen* und herauszufinden, was und wer zu ihrer aktuellen Situation beiträgt, damit sie entscheiden können, was sie *unternehmen* wollen, um ihre neue Vision zu erreichen. Letztlich geht es um die Unterstützung dieser Strategien in einer Art und Weise, welche Identität und Würde stärken.
3. **Das Wie ist ebenso wichtig wie das Was:** Der Veränderungsprozess muss von **Prinzipien** geleitet werden, welche die Zielsetzung unterstützt: Die Heilung und Wiederherstellung einer gesunden, göttlichen Selbstwahrnehmung (Identität «Wer bin ich?») ist von zentraler Wichtigkeit. Ebenso die Frage nach dem eigenen Beitrag und Berufung (Würde: «Was bin ich wert?»). Veränderungsprozesse (d.h. Missionsprogramme), die diese Prinzipien verletzen, können dazu beitragen, dass Menschen in den wichtigen Bereichen von Identität und Berufung weiter geschwächt werden.
 - a) **Gott als Urheber** der Transformation: Mission muss damit beginnen, *Gottes Rolle* anzuerkennen, denn letzten Endes ist es Gott, der die Transformation will und ermöglicht.
 - b) **Der Prozess gehört den Menschen, die Transformation benötigen:** A) Auch wenn die Möglichkeiten von Menschen durch Armut eingeschränkt wurden, haben Menschen eine reale Wahl bezüglich ihren Zielsetzungen und sind aufgefordert, ihre Ressourcen und Gaben in diese Ziele zu investieren. Wenn wir das *Recht* von Menschen akzeptieren, ihre eigene Realität zu beschreiben und ihre *Vision* gemäss ihren Vorstellungen umzusetzen, kann ihr verzerrtes Selbstbild und ihre verschüttete Berufung wiederhergestellt werden. B) Auch die *Geschwindigkeit* des Veränderungsprozesses muss von den Menschen entschieden werden können, nicht vom Programm.
 - c) **Beziehungen stehen im Zentrum** dieses Prozesses, denn um die Veränderung derselben geht es letztendlich. Ohne veränderte Beziehungen wird es sehr wahrscheinlich keine Transformation geben. A) *Vergebung* und *Wiederherstellung* von Beziehungen müssen eine wichtige Rolle spielen. B) Wir können «die Armen» nicht als abstrakte Kategorie lieben. Unsere Liebe muss sich in gelebten Beziehungen mit armen Menschen zeigen. C) Wenn wir uns nur auf den Veränderungsprozess konzentrieren, kann es leicht geschehen, dass wir uns auf Effizienz und messbare Outcomes und Outputs konzentrieren.
 - d) **Wahrheit und Gerechtigkeit** hochhalten. Wenn das Wurzelproblem von Armut eine direkte oder indirekte Auswirkung von Sünde ist, sollte auch unser Ansatz der Armutsbekämpfung die individuelle und kollektive Sünde angehen. Das bedeutet, dass eine christliche Transformation eine Wahrheit-liebende Kultur fördert, denn darin liegt wahre Freiheit: Menschen müssen zum Bsp. die Wahrheit darüber entdecken, wie auch sie selbst zur Erhaltung der Armut beitragen, aber auch, wie andere Menschen, die selbst nicht von materieller Armut betroffen sind, mit ihrem «Gott-Komplex», zur Verzerrung von Identität und Berufung beitragen. Dieser Lernprozess gehört den Menschen selbst; wir können ihn nur begleitend unterstützen.
 - e) **Die Rolle der lokalen Kirche stärken.** Die Aktivitäten eines internationalen Missionswerks müssen im lokalen Leib Christi verwurzelt sein. Das Neue Testament bezeugt keine Projekte, nicht einmal evangelistische Initiativen, sondern beschreibt eine lebendige, führsorgliche Gemeinschaft von Gläubigen. Es muss unser Ziel sein, die Gemeinde darin zu unterstützen, das zu werden, als was sie von Gott erdacht wurde: Die hauptsächliche Trägerin von Gottes ganzheitlicher Mission in ihrem Umfeld.

1) Bryant L. Myers: *Walking with the Poor. Principles and Practices of Transformational Development* (Orbis Books, 2011)

Annahme “Die Netzwerkgesellschaft: Der soziökonomische Kontext für die Mission im 21. Jahrhundert” (I)

Die Digitalisierung wurde als einer der wichtigsten Trends für die internationale Mission genannt, weshalb wir hier ein zentrales Konzept, die Netzwerkgesellschaft, aufgreifen, das uns helfen kann, die Ergebnisse der Konsultation einzuordnen. Es handelt sich hier um Thesen, die eine Entwicklung beschreiben, die zwar begonnen hat, aber grösstenteils noch vor uns liegt; es handelt sich also um Aussagen, die teils erst in der Zukunft überprüft werden können.

1. Es mag so aussehen, als ob die grosse Welle der digitalen Revolution bereits hinter uns liegt, doch ist es wahrscheinlicher, dass **die sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen noch weitgehend vor uns liegen**. Zur Zeit besteht noch ein grosser **Widerspruch** zwischen der Art und Weise, wie unsere **Institutionen** aufgebaut sind und den **Anforderungen der entstehenden Informations- und Wissensgesellschaft**.
2. Deshalb ist davon auszugehen, dass wir an der Schwelle zu einer **tiefgreifenden Transformation unserer gesellschaftlichen Strukturen** stehen. Es geht im Wesentlichen um den **Übergang von der bürokratischen Organisationsform des Industriealters** – die wir alle sehr gut kennen, der hierarchischen, stabilen, vorhersagbaren Organisation, die formal und regelgebunden ist – zu sozialen **Organisationsstrukturen**, die besser angepasst und charakteristisch für das **Informationszeitalter** sind: eine Organisationsform, die viel flacher, schlanker, viel mehr netzwerkbasierter, viel informeller, dynamischer und offener ist.
3. Was aus dieser Transformation hervorgeht, ist die sogenannte **Netzwerkgesellschaft**: Die Tendenz, dass alle Ebenen und Bereiche der Gesellschaft durch eine **Infrastruktur aus sozialen und medialen Netzwerken** miteinander verbunden werden. Die Grundlage für diese Entwicklung liegt in den neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien.
4. **Die sozioökonomische Rolle von Kommunikationstechnologie:**
 - a) Die Theorie der Netzwerkgesellschaft basiert auf der Idee, dass **gesellschaftliche Entwicklung nicht durch Technologie bestimmt, aber durch durch Technologie ermöglicht wird**. Ausschlaggebend sind die Bedürfnisse, Werte und Interessen der Menschen, aber gleichzeitig setzt die Technik die Parameter für das, was möglich ist.
 - b) Die Entwicklung der Kommunikation kann zusammengefasst werden als die Suche nach immer ausgefeilteren Mitteln, um Information in einer immer weniger materialisierten Form zu **kodieren** und durch **neue Kommunikationswege** über immer **größere Entfernung** mit immer **höheren Geschwindigkeiten** auszutauschen.
 - c) Historisch gesehen ist die menschliche Fähigkeit, **komplexe soziale Systeme** zu bilden an unsere **Fähigkeit zu kommunizieren** geknüpft. Seit jeher haben sich wichtige Veränderungen in der Kommunikationstechnologie parallel zu Veränderungen in den politischen und wirtschaftlichen Organisationssystemen entwickelt.
 - d) Während des **Industriealters** ermöglichten technische Erfindungen ein neues sozioökonomisches Organisationssystem. Der Telegraf, das Telefon, die Entwicklung der ersten PCs, die Aufzeichnung von Medien (Ton, Bild): Mit diesen Kommunikationstechnologien entstand ein Typus von Medien, mit dem wir entweder große Gruppen bilden konnten, aber nur mit einer **Einwegkommunikation** (Rundfunk), oder wir konnten eine **Zweiwegkommunikation** herstellen, aber *nicht* in großen Gruppen (Telefon). Diese Art von Kommunikation war angepasst auf die Bedürfnisse zentral organisierter Institutionen des Nationalstaats und der industriellen Produktion, respektive, sie ermöglichte erst die Entwicklung dieser Form von Organisationen.
5. **Die Kommunikationsrevolution der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts**
 - a) Der Aufstieg des digitalen Formats, des Mikroprozessors und des Internets hat dazu geführt, dass **Massen von Menschen** sich miteinander verbinden können („viele zu viele“), über große Entfernung und zu sehr **geringen Kosten**.
 - b) Genau diese Eigenschaften der heutigen Kommunikationsmittel bilden die Grundlage für neue Formen von vernetzten Organisationen. Die Netzwerkgesellschaft ist demnach die nächste Stufe in der Entwicklung **komplexerer sozialer Institutionen**. Unsere Gesellschaft, inklusive dem Wirtschaftssystem werden auf tiefgreifende Weise umstrukturiert: Sie werden zu einem Netzwerk oder einem „Netzwerk von Netzwerken“.
 - c) Auf die gleiche Weise wie hierarchische, bürokratische Organisationen während dem Industriealter für die Technologien und wirtschaftlichen (materiellen) Prozesse optimiert wurden, wird das **Netzwerk als sozioökonomische Organisationsform für die Verarbeitung von (nicht materieller) Information und Ideen optimiert**, die in postindustriellen Volkswirtschaften als primäre Aktivität der Wertschöpfung stattfindet.

Annahme "Die Netzwerkgesellschaft: Der emergente Kontext für die Mission im 21. Jahrhundert" (II)

6. Hyperkonnektivität:

- a) Im Zentrum der Netzwerkgesellschaft steht die Idee, dass sich die Organisation unserer Gesellschaft von einem **Fokus auf «Dinge»** zu einem **Fokus auf «Verbindungen»** verschiebt. In Zukunft werden also Eigenschaften wie Informationsfluss und Konnektivität für jede Organisation von zentraler Wichtigkeit sein.
- b) Die Macht digitaler Konnektivität liegt darin, dass **soziale Interaktionen allgegenwärtig** sind. Jederzeit, an jedem Ort, überall und für jeden. Daher der Begriff „Hyperkonnektivität“.
- c) Der Zugang zur Konnektivität ist **nicht hierarchisch und nicht linear**, sondern verläuft horizontal und fliesst kontinuierlich in mehrere Richtungen zwischen allen Teilnehmenden.
- d) Konnektivität ist gleichzeitig **zerstörerisch und kreativ**. Sie bringt Grenzen zum Einsturz, und auch die Strukturen, die diese Grenzen unterstützen. Damit schafft sie aber auch die Grundlage für die Entstehung neuer Strukturen. Mit zunehmender Konnektivität (d.h. wenn das Austauschvolumen entlang der Kanäle und die Anzahl der Austauschkanäle zunimmt), **verschiebt sich der Einflusses geschlossener Organisationen zu Gunsten von offenen Organisationen**.
- e) Die meisten Organisationen sind auf der Annahme von Knaptheit aufgebaut, weshalb sie eine geschlossene und hierarchische Struktur haben: Personal und Wissen, etc. wird nicht geteilt sondern soll möglichst an die Institution gebunden werden. Im Gegensatz dazu stehen **offene Organisation** jedem offen, der sich bereit erklärt, sich an ihren Zweck und ihre Prinzipien zu halten. Es bestehen klar definierten Entscheidungsstrukturen und Austauschmechanismen, die von den Mitgliedern als Teil eines kontinuierlichen Transformationsprozesses definiert und verfeinert werden. Zum offenen Organisationstyp gehören zum Bsp. Open Source Projekte, Soziale Netzwerke und Online Plattform-Märkte.

7. Soziale und wirtschaftliche Konsequenzen

- a) Dieser durch die Hyperkonnektivität geschaffene **strukturelle Wandel unserer Organisationssysteme** ist einer der grundlegendsten Veränderungsprozesse, die sich in unserer heutigen Welt auf allen Ebenen und über alle Organisationen hinweg vollzieht. Es handelt sich um eine **systemische Transformation**, das heißt, sie transformiert den Gesamtkontext.
- b) Eine der wichtigsten Folgen ist die **Umstrukturierung der Wirtschaft** zu einem Netzwerk von Netzwerken, in denen Einzelpersonen und Organisationen **Informationen und Wissen verarbeiten**. Eine solche Wirtschaft, die nicht mehr auf der Verarbeitung physischer Ressourcen basiert, sondern auf der **Herstellung von Beziehungen zwischen Produzenten und Konsumenten** von Information und Wissen braucht andere Strukturen, und auch andere Erfolgsprinzipien:
- c) **Das Ganze ist wichtiger als das einzelne Teil:**
 - i. **Verbindungen und Technologien**, die den Austausch von Information und Wissen ermöglichen, wird wichtiger als alles andere: Die Eigenschaften von einzelnen Einheiten und Elementen - darunter auch menschliche Individuen und Organisationen - und ihre Merkmale stehen nicht mehr im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, sondern das gesamte Netzwerk.
 - ii. Der Aufstieg in dieser neuen Wirtschaft erfordert **synthetisches Denken**, das allgemeine Muster erkennen und einzelne Bausteine zu einem grösseren Ganzen integriert kann. Am unteren Spektrum der Hierarchie ist **analytisches Denken** gefordert, um allgemeinere Konzepte in ihre Bestandteile zu zerlegen.
- d) **Daten sind das Öl** dieser Informationsökonomie, und der Wert liegt in ihrer Verarbeitung zu höheren Organisations-, Informations- und Wissensebenen. Der Wert der eigenen Rolle (als Anbieter oder Produzent) in diesen Netzwerken liegt darin, wie Sie Informationen oder Wissen verarbeiten.
- e) Die Netzwerkgesellschaft ist sowohl **global als auch lokal**, was manchmal auch als „glokal“ bezeichnet wird.
- f) In einem Kontext kontinuierlicher Veränderung ist es schwierig, eine klare Vision zu entwickeln und zu kommunizieren, die der Komplexität der Lage gewachsen ist. **Extreme politische und ideologische Organisationen** werden die Situation von Chaos und das Vakuum an Führung zu ihrem Vorteil zu nutzen versuchen, indem sie einfache Lösungen für schwierige Herausforderungen präsentieren, die nicht funktionieren, aber in Ermangelung von Alternativen ansprechend erscheinen.

Annahme “Die Netzwerkgesellschaft: Der emergente Kontext für die Mission im 21. Jahrhundert” (III)

8. Stärken und Schwächen von Netzwerken

a) Flexibilität versus Koordination:

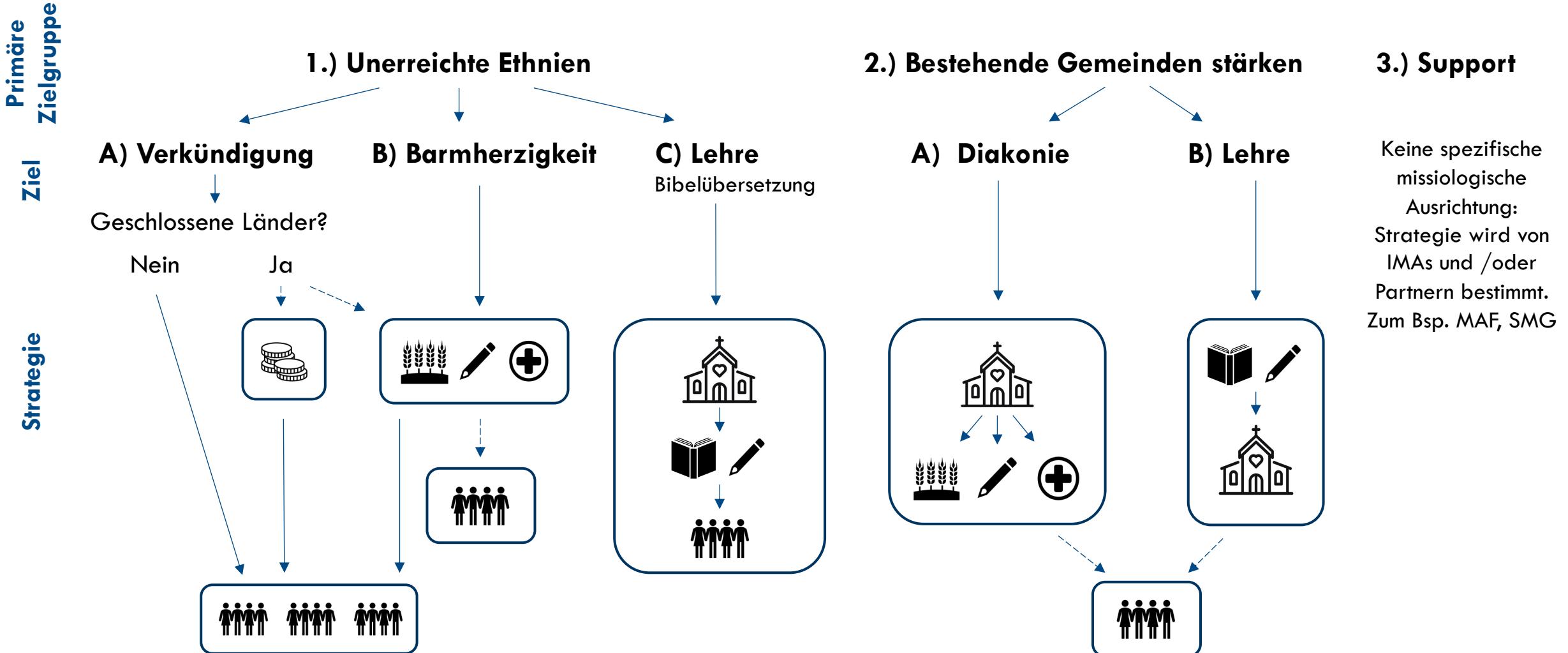
- i. Netzwerke sind einerseits die **anpassungsfähigste und flexibelste** Organisationsform, die in der Vergangenheit für informelle Institutionen gut funktioniert haben.
- ii. Andererseits haben sie es bisher nicht erfolgreich geschafft, die notwendigen **Ressourcen zu koordinieren**, um grössere oder komplexere Aufgaben zu bewältigen. Deshalb waren Netzwerke meist nur im Bereich des Privatlebens zu finden, während die Welt der wirtschaftlichen Produktion und der politischen Macht von vertikal-organisierten Institutionen wie dem Staat, der Armee und grossen Unternehmen besetzt war, die fähig waren, Ressourcen um einen zentral definierten Zweck zu bündeln.
- iii. Digitale Technologien ermöglichen es Netzwerken heute, ihre **historischen Grenzen zu überwinden**: Sie können eine Aufgabe entlang vieler, unabhängiger Akteure verteilen und gleichzeitig all diese dezentralisierten Aktivitäten für einen gemeinsamen Zweck koordinieren. Zumindest in der Theorie ist dies dank entsprechender Technologie möglich; in der Praxis braucht es natürlich ein sorgfältig **durchdachtes Design der Regeln und Prozesse** um das Potential von Netzwerken auszuschöpfen.

b) Während sich die Netzwerkgesellschaft ausbreitet, gibt es eine Explosion horizontaler, globaler Kommunikationsnetzwerke. Diese Entwicklung bringt eine **De-Kontextualisierung** der Kommunikation mit sich, sowohl in sozialer, kultureller, politischer als auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Ein eindeutiger Kontexts, der zum Bsp. durch einen Standort und einen Zeitpunkt definiert wurde, verschwimmt auf unerwartete Weise, was positive oder negative Folgen haben kann. Ohne Kontext verwischt sich auch die traditionelle **Unterscheidung zwischen öffentlicher und privater Sphäre**.

c) Das Risiko der Exklusion:

- i. So wie der Zugang zu den physischen Produktionsressourcen die Spaltungen innerhalb einer kapitalistischen Industriewirtschaft bewirkte, so bilden sich auch Spaltungen innerhalb einer Informationsnetzwerkgesellschaft.
- ii. Die erste Spaltung geschieht durch den Zugang respektive Mangel an **Zugang zu Informations- und Kommunikationstechnologie**.
- iii. Weitere Spaltungen bilden sich entlang dem **Wert eines einzelnen Teils** (Individuum, Organisation) für das Netzwerk, was wiederum verknüpft ist mit der Fähigkeit, Informationen und Wissen zu verarbeiten.

Strategien Internationale Mission: Eine einfache Typologie



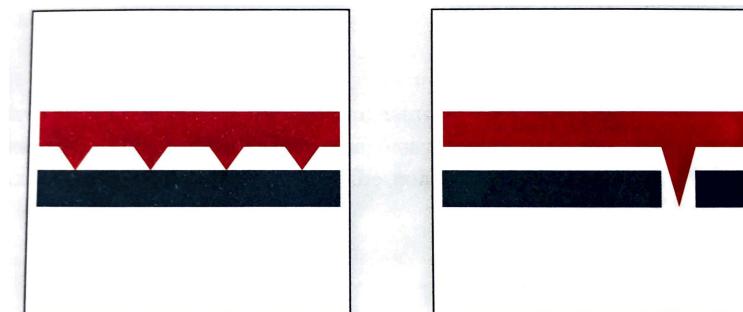
Die Rolle und Gewichtung sozialer Projekte unterscheidet sich, je nach dem ob es sich um Zielgruppe 1.) Unerreichte Ethnien oder 2.) Bestehende Gemeinden handelt. Bei Gemeindegründungen im Pionier-Kontext (1.) dienen soziale Projekte oft dem Zweck, Menschen kennen zu lernen und durch Barmherzigkeit eine gute Reputation aufzubauen; sie sind darum weniger stark auf Wirkung und Nachhaltigkeit angelegt, verglichen mit Strategien 2.A) Diakonie, die auf die Stärkung bestehender Gemeinden ausgerichtet sind.

Annahme “Einheit und Ergänzung als Schlüssel für die Mission”

1. Jesus und die Apostel lehren über die Einheit der Gläubigen als zentrale geistliche Realität. Paulus zieht das Bild des Körpers von Jesus Christus herbei, um die Einheit zu illustrieren. Dabei handelt es sich um weit mehr als eine Metapher; der Leib Jesu ist eine unsichtbare aber sehr reale Wirklichkeit.
2. In der Lehre zum Leib Jesu geht es im Kern um eine **Einheit in Vielfalt**. Die Bibel beschreibt ein Zusammenspiel unterschiedlicher Glieder, die von dem einen Heiligen Geist unterschiedlich “energisiert” werden damit der ganze Leib durch ihre Ergänzung auferbaut wird.
3. Der Leib Jesu kann auf **verschiedenen Ebenen** beobachtet werden: Auf der Ebene einer Gemeinschaft von Gläubigen in einer lokalen Gemeinde, die Gläubigen einer Stadt oder Region, eines Landes, eines Kontinents oder der Leib Christi weltweit.
4. Wie uns die Annahmen zur Netzwerkgesellschaft vor Augen geführt haben, leben wir in einer Zeit, in der diese Ebenen immer stärker ineinander verflochten werden. Daraus ergibt sich, dass wir aufgefordert sind, **unsere globale und lokale Einheit unter den sich ändernden Gegebenheiten neu zu gestalten**.

5. Spezialisierung:

- a) Wie bei einem Teamprozess, liegt ein wichtiger erster Schritt im **Herausfinden unserer Stärken**. Fokussierung im Sinne von Spezialisierung bei Organisationen – wie auch bei Individuen – korreliert mit grösserer Erfahrung, Expertise und daher auch mit grösserer **Wirksamkeit**.
 - b) Ein wichtiger zweiter Schritt betrifft die Einordnung der eigenen Stärken im Kontext der Stärken aller anderer Teamkolleg*innen. Ein starkes Team arbeitet stärkenbasiert und in **Ergänzung** so dass der grösst-mögliche **gemeinsame** Wirkung entsteht. In der volkswirtschaftlichen Theorie spricht man hier vom **komparativen Vorteil** der entsteht, wenn ein Land, eine Region, ein Unternehmen oder eine Person fähig ist, ein bestimmtes Gut zu geringeren Alternativkosten (Opportunitätskosten) zu produzieren als die Konkurrenz.
 - c) Diese Überlegung können wir auf ein Missionswerk, auf den gesamten Sektor der Schweizer Missionswerke und auf die Schweizer Ekklesia. Eine strategische Frage wäre also: **Wie sieht ein Beitrag aus der Schweiz aus, der dem weltweiten Leib den grössten Nutzen bringt?**
4. Gleichzeitig besteht bei Spezialisierung immer die **Gefahr, einseitig** zu werden. Damit eine Spezialisierung keine negativen Nebenwirkungen mit sich bringt, braucht es i) ein minimales Verständnis für die Bereiche, die man selbst nicht abdecken kann und ii) eine bewusste Strategie für Ergänzung in denselben Bereichen.



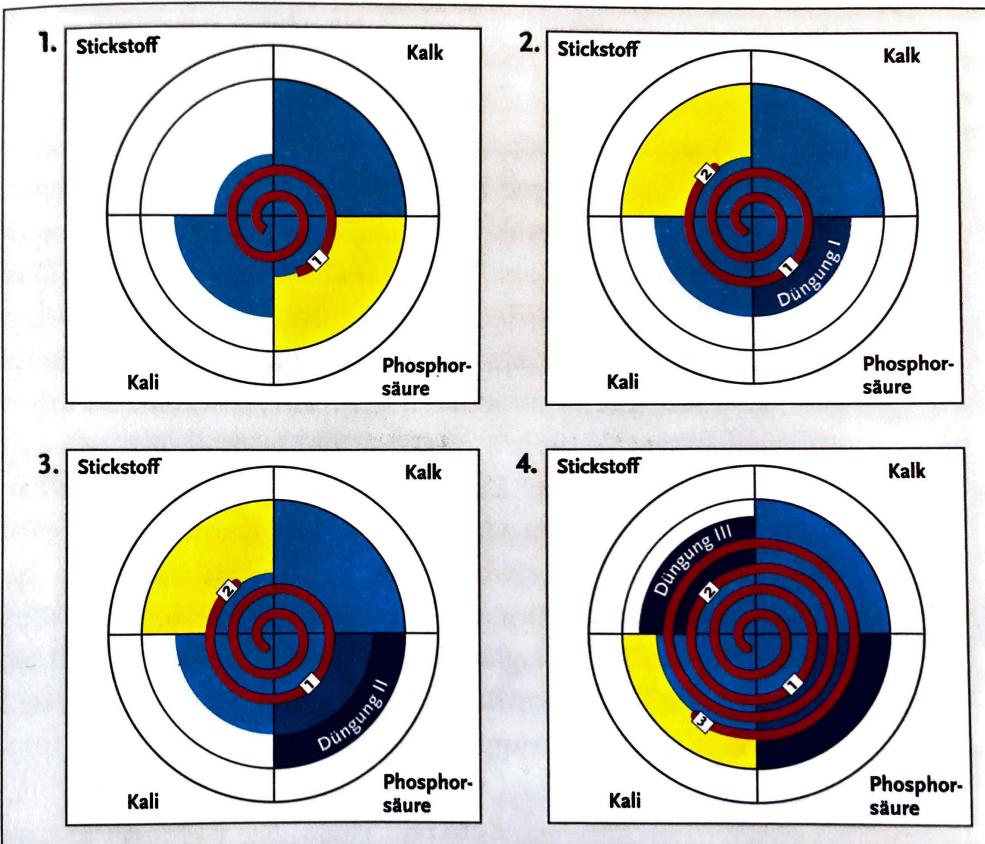
Fokussierung erhöht die Wirksamkeit

Annahme “Unterschiedliche Phasen der Mission brauchen unterschiedliche Strategien”



Siehe Darstellung “Strategien Internationale Mission: Eine einfache Typologie”, S.6

Eine zentrale Schlussfolgerung aus dieser Konsultation betrifft die Wichtigkeit eines geklärten und geteilten Missionsverständnisses. Diese Empfehlung wurde bereits in der ersten Phase der Konsultation – mit Verbandsleitern und Pastoren – festgehalten. Das Missionsverständnis sollte **gemeinsam mit Gemeindeverbänden und Ausbildungsstätten** geklärt werden und sowohl die internationale Mission wie auch die Mission in der Schweiz umfassen. Die folgenden Hypothesen könnten sich in der Diskussion um die unterschiedlichen Missionsverständnisse als Interpretationsrahmen nützlich erweisen:



1. Könnte es sein, dass unterschiedliche Missionsverständnisse u.a. ein Ausdruck unterschiedlicher **Begabungen und Berufungen** sind? Apostolisch und evangelistisch begabte Personen werden sich natürlicherweise auf unerreichte Gebiete konzentrieren, während Personen, die eine Lehrer-, Hirten- oder eine Barmherzigkeitsbegabung haben, sich eher der Stärkung des Bestehenden widmen wollen.
2. Könnte es sein, dass je nach **Phase¹ in der Gemeindeentwicklung** unterschiedliche Begabungsprofile dringender gebraucht werden?

Ein Beispiel aus der Biologie: Das Minimumgesetz von Justus von Liebig²

Ein Organismus braucht immer mehrere Faktoren (Kalk, Stickstoff, etc.), um zu wachsen, jedoch mangelt es zu jedem Zeitpunkt immer primär an einem Faktor, wodurch ein Ungleichgewicht entsteht, das sich negativ auf die Gesamtentwicklung auswirkt. Als Gärtner können wir das Wachstum des Organismus am wirkungsvollsten fördern, in dem wir den jeweils knappsten Faktor zuführen. Welcher Faktor im Verhältnis zu den anderen Faktoren untervertreten ist, ändert sich kontinuierlich im Verlaufe der Zeit.

3. Übertragen auf die Mission bedeutet dieses Prinzip: In der **Pionierphase braucht es andere Schwerpunkte** als wenn eine Gemeinde bereits eine gewisse Größe und Reife erlangt hat.
4. Ein zentrales Anliegen wäre, dass bei Gemeindegründungen **von Anfang an ein ganzheitliches Missionsverständnis** vermittelt wird. Ansonsten könnte es leicht passieren, dass der legitime Fokus auf Verkündigung während der Pionierphase auf Kosten des sozialen Anliegens geht und dieses als reines „Mittel zum Zweck“ gesehen wird. Zu einem späteren Zeitpunkt bräuchte es dann wieder Unterstützung durch (internationale) diakonisch arbeitende Missionswerke, weil die lokale Gemeinde diesen Aspekt des Missionsauftrags nicht entwickelt hat.

1) Der bekannte Missiologe R.D. Winter spricht von vier Phasen der Mission: Pionier, Patriarchat, Partnerschaft und Partizipation. Nachzulesen in: Hans Ulrich Reifler: Handbuch der Missiologie (Verlag für Kultur und Wissenschaft, 2009), S.493. In der vorliegenden Annahme entscheiden wir uns, keiner bestimmten Typologie zu folgen sondern lediglich das Prinzip der Phasenabhängigkeit zu thematisieren.

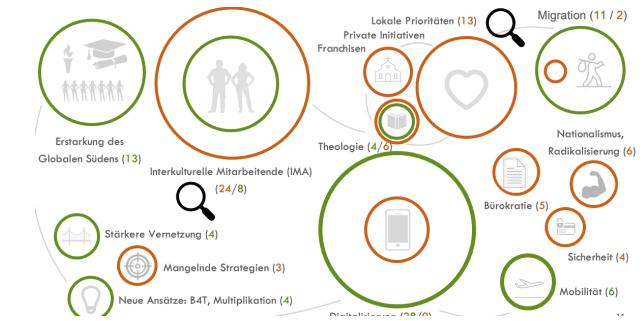
2) K. Friedrich, F. Malik, L. Seiwert: Das Grosse 1x1 der Erfolgsstrategie (Gabal Verlag, 2017), S.27

1. Trends und strategische Entwicklungen aus Sicht der Missionswerke



Siehe Darstellung auf S. 14

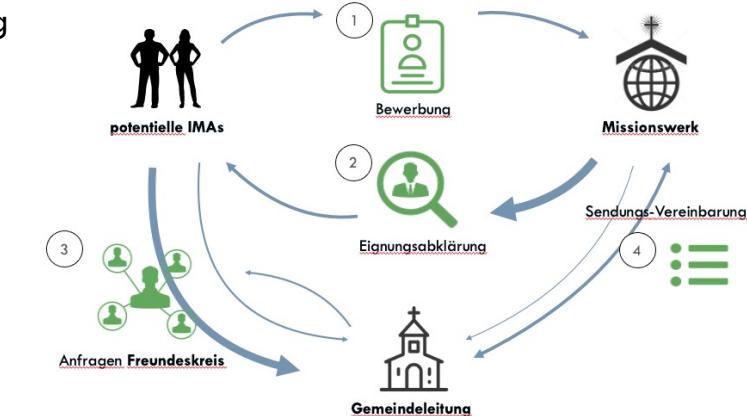
1. Die beiden am häufigsten genannten grossen Trends, die auch strategische Entwicklungen (Vergangenheit, Zukunft) innerhalb der Werke tangieren, betreffen i) **Interkulturelle Mitarbeitende** und ii) die **Erstarkung des globalen Südens**. Diese Themengebiete werden auf den nächsten Folien weiter vertieft.
2. **Neuere Ansätze, Methoden und Konzepte**, die in den letzten 20 Jahren strategisch wichtig waren und wahrscheinlich auch in Zukunft wegweisend sein werden:
 - a) **Business as Mission / Business for Transformation** wird mit grosser Wahrscheinlichkeit an Bedeutung gewinnen, auf Grund zunehmender Sicherheitsrisiken (Überwachung, Radikalisierung) und Grenzschliessungen, sowie wegen der finanziellen Nachhaltigkeit dieses Ansatzes. Ein thematisches Netzwerk in der Schweiz ist im Aufbau.
 - b) **Milieu-spezifische Ansätze**, die für Menschen eines Kulturkreises (z.B. Mittelklasse aus Lateinamerika) jedoch Orts-unabhängig Anwendung finden, ermöglichen Synergien durch den Skalen-Effekt (z.B. Produktion von Kommunikationsmaterialien) und Lernaustausch.
 - c) Das Konzept **“unreached places”** im Gegensatz zu „unreached people“ legt den Fokus auf die geographische Lokalität, speziell Städte, in denen eine Ethnie erreicht werden könnte.
1. Die **Digitalisierung** wird als sehr wichtiger, mehrheitlich positiver Trend für die internationale Mission erwähnt. Für die strategische Entwicklung (interne Perspektive) scheinen Missionswerke den technologischen Veränderungen jedoch eine untergeordnete Wichtigkeit beizumessen (geringere Anzahl Erwähnungen).
2. Auf die Frage des **ursprünglichen Gründungszwecks** und dessen **Veränderung im Laufe der Zeit** antworteten die meisten Missionswerke, dass sich wenig verändert habe. Bei einigen wurde der Ansatz ganzheitlicher, wobei viele sich schon immer sozial engagiert hatten. Einzelne berichten Werke, dass ihr Engagement für die Verkündigung (integriert mit sozialem Engagement) unter Druck kommt, durch den indirekten Einfluss der Medien oder Geldgeber.



2. Schweizer IMAs senden sich selbst aus

→ Siehe Darstellung "Die Dynamik der Sendung" auf S. 16

1. Für die meisten Werke gestaltet sich der direkte **Zugang zu den Gemeinden als herausfordernd**. Häufig können sich Werke nur dann im Rahmen eines Gottesdienstes vorstellen, wenn persönliche Kontakte mit Mitgliedern der Gemeindeleitung bestehen. Ansonsten bilden IMAs die Brücke in die Gemeinde. Die Ausgestaltung dieser Beziehung zu den Gemeinden via IMAs ist von Werk zu Werk verschieden und wird teils bewusst gestaltet, teils der Handhabung der IMAs überlassen.
2. **Werke bemängeln, dass Gemeinden wenig Verantwortung für die internationale Mission übernehmen.** Werke wünschen sich, dass Gemeinden:
 - a) Eine Vision für internationale Mission formulieren.
 - b) Proaktiv auf Werke zugehen, die dieser Mission entsprechen um eine langfristige Zusammenarbeit einzugehen.
 - c) Verantwortung für die Förderung und Sendung von IMAs übernehmen. Die Erwartung bezüglich der Sendungsverantwortung scheint jedoch nicht mit den tatsächlichen, kurzfristigen Einflussmöglichkeiten von Gemeinden übereinzustimmen, denn:
3. **Die aktuelle Praxis der Finanzierung via Freundeskreis scheint den Einfluss von Gemeinden in der Aussendung zu erodieren:** In den meisten Fällen involvieren potentielle IMAs die Gemeindeleitungen erst nachdem sie sich mit dem Missionswerk geeinigt haben. Dies schwächt das Verantwortungsgefühl («Ownership») der Gemeindeleitung im Sendungsprozess, insbesondere wenn die Beziehung zwischen Gemeinde und zukünftigen IMA schwach ist.
4. Das Freundeskreis-Modell hat parallel dazu die **Unabhängigkeit zukünftiger IMAs gestärkt**; dies wirkt sich z.T. auch bei der Betreuung auf dem Feld erschwerend aus.
5. Ein weiterer Trend ist im **Aufbau eigener Initiativen von Gemeinden und Einzelpersonen erkennbar**. Hypothetische Gründe dafür mögen sein i) beeinträchtigtes Vertrauen den Werken gegenüber, ii) Unterschätzung des Aufwands respektive niedrige Qualitätsstandards seitens Gemeinden und / oder iii) Unzufriedenheit in Bezug auf den Rückfluss in die Gemeinden.
6. Es ist wahrscheinlich, dass sich **diese Dynamiken in den nächsten Jahren zusätzlich verstärken werden**, da die Digitalisierung und Individualisierung, welche Treiber dieser Trends sind, weiter zunehmen werden.



3. Anzahl und Eignung Schweizer IMAs nimmt tendenziell ab



1. Missionswerke nennen wesentlich häufiger **ungünstige Entwicklungen bezüglich der Eignung** (Erwartungen, Haltung und Motivation) Schweizer IMAs, vor allem in Bezug auf die jüngere Generation.
2. Das **Profil der IMAs wird vielfältiger**: Die Generation 50+ lässt sich vermehrt senden (z.B. für Facheinsätze); außerdem werden neue Kompetenzen gebraucht, die traditionell nicht mit Mission verknüpft werden (z.B. IT). Diese Vielfalt bringt neue Herausforderungen bei der Rekrutierung, Ausbildung und Betreuung mit sich.
3. **Die Anzahl IMAs, die langzeitig in einen Einsatz gehen, nimmt ab**. Parallel verkürzt sich die Dauer von Langzeiteinsätzen auf wenige Jahre – oft nicht lange genug um eine Sprache zu lernen und eine nachhaltige Wirkung zu erzielen.
4. Obwohl die Einnahmen in den letzten drei Jahren recht stabil geblieben sind und finanzielle Sorgen selten explizit erwähnt wurden, erwarten Werke **schrumpfende Budgets** im Zusammenhang mit weniger IMAs. Dieser Trend wird zusätzlich durch das Spendenverhalten der jüngeren Generation verstärkt, die tendenziell kleiner Summen und weniger verbindlich spendet.
5. **Die Betreuung auf dem Feld** gestaltet sich aufwendiger, da IMAs psychisch weniger resilient und im Glauben gefestigt (inkl. theologisch vorbereitet) sind, gleichzeitig aber einen hohen Grad an Selbstbestimmung aufweisen.
6. **Kurzzeiteinsätze** hingegen binden viele Ressourcen da sie gut geplant und begleitet werden müssen damit sie vor Ort eine positive Auswirkung haben. Ein Risiko liegt in unerwünschten Nebenwirkungen vor Ort, insbesondere Aufwand für lokale Angestellte, sowie negative Konsequenzen für die Selbstwahrnehmung und Würde von Empfängerinnen und Empfänger; v.a. bei wiederholten Einsätzen am gleichen Ort.
7. Das **Potential von kurzen Einsätzen** liegt bei a) Einstieg in ein längerfristiges Engagement wobei dieser Effekt tendenziell abnimmt, b) bereichernde Erfahrung, die dem persönlichen Wachstum der Teilnehmenden dienen und c) ein potentiell positiver Rückfluss in Schweizer Gemeinden. In Ausnahmefällen kann es bei guter Vor- und Nachbereitung gelingen, eine positive und nachhaltige Wirkung vor Ort zu erzielen.

4. Die Missionsbewegung des Globalen Südens erstarkt

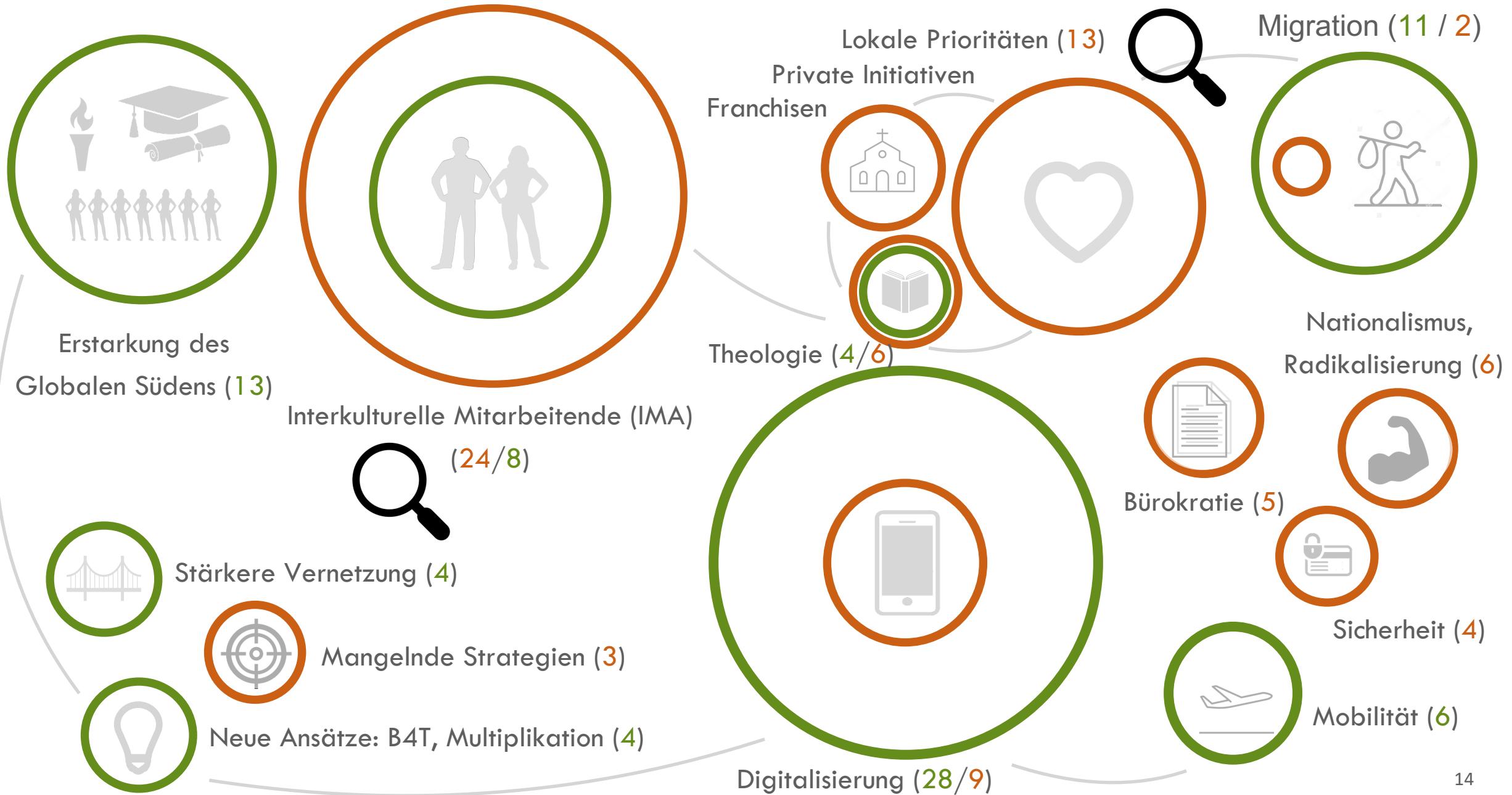
1. Schweizer Missionswerke werden sich zunehmend den **veränderten Bedingungen der Zusammenarbeit mit Partnern im Globalen Süden** bewusst. Die Missionsbewegung aus dem Globalen Süden erstarkt als Folge des starken Wachstums des Christentums auf den Kontinenten Afrika, Asien und Lateinamerika die vormals zu den empfangenden Regionen gehörten.
1. Verschiedene **Faktoren prägen diese neue Dynamik**, die auch Auswirkungen auf Missionswerke in der Schweiz haben wird:
 - a) Die **Anzahl IMAs** aus dem Globalen Süden steigt.
 - b) Die **Anzahl qualifizierter Mitarbeitenden** in den Partnerkirchen steigt.
 - c) Christen aus dem Globalen Süden werden von Schweizer IMAs als **geistliche Vorbilder** erwähnt in Bezug auf ihre Genügsamkeit und Opferbereitschaft.
 - d) Grosse internationale Missionswerke werden zunehmend von **Leiterinnen und Leitern** aus dem Globalen Süden geprägt.
 - e) Grosse internationale Missionswerke entwickeln **Strategien**, die dieser Dynamik Rechnung tragen. So werden z.B. Hauptquartiere von Europa und USA in den Globalen Süden verlegt.
2. Mehrere Leitungspersonen aus den befragten Missionswerken leiten folgende, direkte Konsequenzen ab:
 - a) Die Zusammenarbeit mit Christen aus dem Globalen Süden geschieht immer mehr auf **Augenhöhe** und im Bewusstsein, dass wir einander brauchen.
 - b) Grundsätzlich vollzieht sich eine **Verschiebung der Rollen** für den Globalen Norden. In der Wirtschaft spricht man von komparativem Vorteil: Dies bedeutet, dass sich die Stärke einer Organisation (oder einer Volkswirtschaft) nicht in Isolation sondern immer relativ zu den Stärken aller anderen Akteuren ergibt. Die Stärken Schweizer Missionswerke werden zunehmend in einer unterstützenden Rolle zum Tragen kommen, neben einer Leiterschaft, die primär vom Globalen Süden geprägt wird. Konkret könnte das Folgendes heissen:
 - c) In der **Gemeindegründung** treten IMAs vermehrt in der Rolle von **Coaches** auf. Der Fokus liegt stärker auf dem Anstoßen von Prozessen (Katalisation) und in der strategischen Begleitung multiplikativer Modelle.
 - d) In der **Projekt-bezogenen Zusammenarbeit** wird die Übergabe an lokale Partner ein wichtiges Thema (schon vollzogen oder in Vorbereitung). Bei neuen Projekten wird die lokale Ownership stärker gewichtet als in der Vergangenheit.
 - e) **Fachexperten** aus der Schweiz braucht es tendenziell weniger als früher, respektive, es braucht neue Profile (Spezialisten) auch für die Heimatbüros in der CH. In den Empfängerländern geben Berufsfachleute ihre Expertise vermehrt durch einen multiplikativen Training-of-Trainers Ansatz weiter.



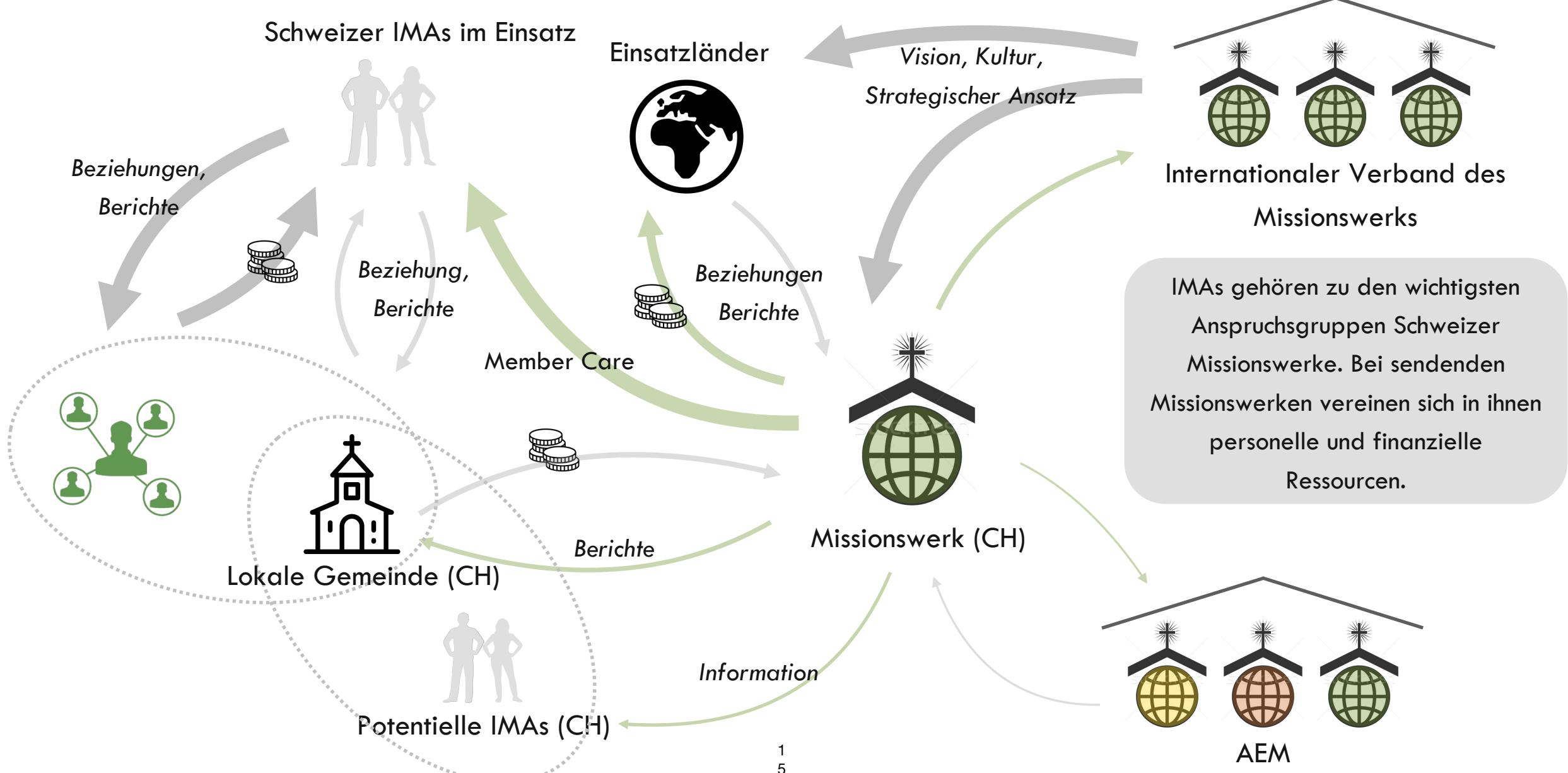
5. Internationale Zusammenarbeit unter Missionswerken

1. **Internationale Organisationsstrukturen herrschen vor:** Acht der befragten Werke sind Branchen internationaler Missionsverbände. Diese prägen das Schweizer Werk durch a) Beziehungen, b) eine geteilte Organisationskultur, c) Strukturen und Prozesse und d) einen strategischen Rahmen.
2. Bezug zu **Partnern in Empfängerländern:** Die konkreten Umsetzungen der missionarischen Tätigkeiten innerhalb dieses strategischen Rahmens werden stark von den Bedürfnissen und Gegebenheiten der **Felder gesteuert**. Nur ein einzelnes der befragten Missionswerke ist direkt in die **Projektkoordination** involviert.
3. Die meisten Werke werden über periodische Berichte (meist in narrativer Form) über das Feldgeschehen auf dem Laufenden gehalten. Diese **Rechenschafts-Praxis** widerspiegelt den vorherrschenden Fokus auf Gemeindegründung, wo **qualitative Einschätzungen** bevorzugt werden und die strategische Leitung so lokal wie möglich gehalten wird.
4. Mehrere Werke, die im Bereich Gemeindegründung tätig sind, wünschen sich eine verbesserte **Koordination in den Empfängerländern**:
 - a) Aktuell geschehen **strategische Überlegungen** oft mehrheitlich innerhalb eines internationalen Missionswerks.
 - b) Eine positive Entwicklung sind thematische Netzwerke, die auch als **Plattform** für den Informationsaustausch zu Bedürfnissen dienen.
 - c) Trotzdem kommt es manchmal zu **unkoordiniertem Vorgehen in der Aussendung**, z.B. dass mehrere Werke Teams in die gleiche unerreichte Stadt schicken. Umgekehrt gibt es sehr ermutigende Beispiele von gelungener Kooperation (Albanien).
 - d) Auch bei **Member Care** gibt es ungenutzte Synergien: Wenn ein Werk einen Coach vor Ort schickt, könnten andere interkulturelle Teams ebenfalls profitieren.

Positive und Negative Trends für die internationale Mission (Anzahl Erwähnungen = ungefähre Kreisgrösse)



Stakeholder Map



Die Dynamik der Sendung



Hypothesen, weshalb Gemeinden ohne Partnerschaft mit Missionswerken im Ausland aktiv sind



The Challenge:

«Wenn Gemeinden ihren Auftrag wahrnehmen würden, dann bräuchte es keine Werke mehr.»



Argumente



Perspektive der Werke

Perspektive der Gemeinden ohne Missionswerk-Partnerschaft