

Kulturwandel als Kirchenentwicklung

Jan-Christoph Horn, Thomas Schlegel



Kulturwandel ist eine wirksame Weise der Organisationsentwicklung, aber Achtung: Kulturwandel ist oft nur ein Wort, in den Strategien und Handlungen verbleibt man bei der Jetzt-Kultur.

Was ist Kultur?

- Kultur ist nicht nur, was man tut, sondern wie man etwas sieht.
- Kultur funktioniert als Hintergrundüberzeugung – unbemerkt im Alltag.
- Kultur ist das Hintergrundrauschen, die Regeln dahinter, der Verhaltensrahmen, „so läuft das hier“.
- Kultur ist das, was die Dinge normiert und bewertet: Verhaltenserwartungen, Entscheidungsgrundlagen, hinter den Regeln und Normen.
- Kultur ist tief verankert in Symbolen, Rollen, Medien, Worten.
- Kultur ist das System.

Kultur ist nicht angeboren, sondern entwickelt sich, weil sie aus Interaktion besteht.

d.h.

Kulturwandel darf nicht unterkomplex verwendet werden.

Kulturwandel kann man nicht postulieren, sondern muss ihn erlebbar machen.

- Für Kulturwandel muss man die Jetzt-Kultur sehr genau kennen.
- Die jetzt-Kultur kann man nicht einfach verändern, sondern nur durch neue Interaktionen beeindrucken oder irritieren.
- Diese neuen Interaktionen sind zunächst – aus der Sicht der bestehenden Kultur - einmal Umwege. Umwege sind eine Zumutung.
- Die Wandlungsfähigkeit von Organisationen wird systematisch unterschätzt, Systeme sind träge und auf Selbsterhalt programmiert.

Um Kulturwandel zu ermöglichen, braucht es den mehrheitlichen Willen dazu:

Wir wollen Veränderung auf der Ebene des Betriebssystems!

Wir nehmen die Jetzt-Kultur ehrlich wahr!

Wir sind mutig und geduldig und fehlerfreundlich in der Umsetzung irritierenden und beeindruckenden Handelns!

Wo soll es denn hingehen?

Im Blick auf Kirchenentwicklung geht es in der Regel weniger um Kulturwandel, sondern um eine Kultur des Wandels, die etabliert werden soll, so die Autoren.

Wandel wohin? *Antwort:* Den Ursprung mit dem Jetzt neu verschränken.

→ Die Aussagen, stellen die Autor:innen fest, bleiben meist sehr wage.

Wandel organisieren – Bedingungen der Möglichkeit von kulturellem Wandel:

- Die Jetzt-Kultur genau kennen und sich von ihr klar abgrenzen – Kultursensibilität für das Jetzt und für die Indikatoren der neuen Kultur
- Schaffung eines Unterschieds Jetzt-Kultur und neue Kultur: die Irritation muss stark genug sein
- Bestimmte Dinge ganz bestimmt tun und bestimmte Dinge bestimmt nicht mehr tun.
- An den Bedingungen der Möglichkeit zu arbeiten, etwas anderes tun zu können, also andere Symbole, Rituale, Haltungen, Rollen, Worte.
- Gewandeltes Verhalten – klein klein. Mit Abwehr rechnen und darauf setzen, dass sich die Beziehung System – Umwelt ändert.
- Das Unnormale, Ungewohnte und Unordentlich zu wollen!
- Krise – sich für die Jetzt-Kultur zu schämen
- Langer Atem (eine Generation wird gebraucht)
- Mindestens/mehr als 5 auf der 10er-Skala der Veränderung

Diese Bedingungen erzeugen Wirkung.

Kulturwandel ist eine Wirkung, keine Methode.

Dazu gehört: „Sei selber der Unterschied, den du gern hättest!“

Erproben

Nicht machen, aber erproben: Modus des Erprobens

Erprobungsräume sind keine Antwort, sondern eine Methode, Probleme zu identifizieren, Zusammenhänge zu verstehen und Erfahrungen zu sammeln

Erprobungsräume (heißt):

- Bedingungen für die Möglichkeit von Veränderung zu schaffen
- Räume offen halten, um anderes Handeln herauszulocken
- Konkrete Veränderungen erlebbar, unterscheidbar und entscheidbar machen
- brauchen Abstand zu den bestehenden Orten
- dürfen nicht in Bestehendes einhegbar sein, sondern müssen als neue Praxis Teil des Systems sein können
- Die Jetzt-Kultur genau verstehen, um nachhaltig den Unterschied zu machen
- Selbstkritik, um neue Pfadabhängigkeiten zu vermeiden

Kulturentwicklung durch Kulturbeobachtung

- **Statt gegen eine Kultur für eine Kultur zu arbeiten, auf Augenhöhe mit der vorherrschenden Kultur agieren und Unterschiede machen. Immer wieder.**
- **Jede:r kann Unterschiede machen und die prägenden kulturellen Muster beindrucken und irritieren.**
- **Unterschiede in der Kommunikation machen Unterschiede in der Kultur.**
- **Jede:r ist einzubeziehen, denn alle sind Kulturträger:innen und Kulturpräger:innen.**

aus:

Kirche neu denken – Kirche erproben. Auf der Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens, herausgegeben von Hofmeister/Schendel/Schönemann/Witt, Baden Baden: NOMOS 2023.