

**Kirchliche Organisationen entwickeln
Kommunikation gestalten**

als Berater*in - als Führungskraft

XIII. Intervallkurs 2026 - 2027

Kursmappe

2026 2027

*Die größte
Schwierigkeit der Welt
besteht nicht darin,
Leute zu bewegen,
neue Ideen
anzunehmen,
sondern alte
zu vergessen.
John Maynard Keynes*

Träger der Ausbildung



Institut für Fort- und Weiterbildung
der Kirchlichen Dienste in der
Diözese Rottenburg-Stuttgart



**Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der
Evangelischen Landeskirche in Württemberg**
Projekt Vernetzte Beratung

In Kooperation mit
der Evangelischen Landeskirche Baden,
der Erzdiözese Freiburg,
dem Diözese Mainz und
der Evangelisch Methodistischen Kirche.

Terminplan und Themen	2
Kursausschreibung und Kursteam	3
Ausbildungsvereinbarung	11
Wie komme ich an Beratungsaufträge?	12
Hinweise zur Dokumentation	13
Coaching	17
Halbzeitgespräch	18
Abschlussstage	19
Literaturliste	21
Tagungshaus Rottenburg	23
Tagungshaus Bad Urach	24

Terminplan

10. März 2026 Rottenburg	Einführungstag Kennenlernen der Lerngruppe, des Kursteams und der Arbeitsweise
27.-30. April 2026 Rottenburg	Führen und Beraten systemisch verstehen Grundverständnis von System, Mensch und Organisation, Bedeutung der Systemtheorie für Führung und Beratung, systemisches Handwerkszeug: Hypothesenbildung, Fragetechniken, Auftragsklärung und Kontrakt
19. Mai 2026 Rottenburg	Praxistag
29. Juni – 1. Juli 2026 2. Juli Praxistag Bad Urach	Veränderungsprozesse gestalten Gestalten von Veränderungen - vom Workshopdesign bis zur Prozessarchitektur, Emotionen, Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten für Führungskräfte und Berater*innen, Rollenklarheit
24. September 2026 Rottenburg	Praxistag
9.-11. November 2026 12. November Praxistag Rottenburg	Organisationen wahrnehmen – verstehen – steuern Methoden und Arbeitsformen zum Verstehen von Organisationen mit ihrer Struktur, ihren Mustern und ihrer Kultur. Denkmodelle für Führung und Steuerung, laterales Führen
13. Januar 2027 digital	Praxistag
22.-23. Februar 2027 24. Februar Praxistag Bad Urach	Entscheidungen herbeiführen Kairos-Profil: Analyse des persönlichen Entscheidungsverhaltens, Umgang mit Risiko und Unsicherheit beim Führen und Beraten, Entscheidungsverfahren
6. April 2027 Rottenburg	Praxistag
7.-9. Juni 2027 9. Juni ½ Praxistag Rottenburg	Konflikte bearbeiten Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens, Wahrnehmung von Konflikten, Lösungsmöglichkeiten, Rollenverständnis als Berater*in oder Entscheider*in in Konflikten
13. Juli 2027 digital	Praxistag
20.-21. September 2027 22. September Praxistag Bad Urach	Co-Creation – Menschen beteiligen, Neues entwickeln Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung, Vernetzung, Beteiligungsprozesse, Selbstverantwortung, Methoden der Co-Creation, Innovationsfähigkeit anregen, Zukunft gestalten
26. Oktober 2027 Rottenburg	Praxistag
25.-26. November 2027 Bad Urach	Abschlussstage (evtl. Übernachtung auch bis 27.11.) Sich als Führungsperson oder als Berater*in zeigen

KURSAUSSCHREIBUNG

Der Umbruch in den Kirchen ist unübersehbar. Es stehen große Veränderungsprozesse an, die allesamt auf diese Situation reagieren: In hohem Tempo wird sich das Personal reduzieren, da die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen. Die Kirchensteuereinnahmen gehen aufgrund des demographischen Wandels, der Kirchengaststürze und wirtschaftlichen Entwicklung zurück. Im Blick auf die kirchlichen Gebäude stehen Konsolidierungsprozesse an: Was wird noch gebraucht, wie kann man den Bestand klimaneutral gestalten? All das bringt Bewegung in die Kirche. Die Gemeindekirche, wie sie in den letzten Jahrzehnten als Normalität erlebt wurde, wandelt sich. Die neue Gestalt ist noch unklar und muss erst noch entwickelt werden. Das erfordert den Umgang mit komplexen Situationen und Entscheidungen, ohne zu wissen, wohin der Weg letztlich führt.

Umso wichtiger wird es für Führungskräfte und Berater*innen, dem Umbruch angemessen zu begegnen – weder mit Angst oder Verweigerung, noch mit zu viel Enthusiasmus oder der Vorstellung „alles wird neu und damit gut“. Ein solches Denken von der Zukunft her fordert in unterschiedlicher Weise heraus. Es verlangt danach, dass Altes verlernt wird und neue Haltungen und Verhaltensweisen eingeübt werden.

Solches „Ver-lernen“ und „Neu lernen“ ist die Leitidee für diese Qualifizierungsmaßnahme.

1. Ökumenische Zusammenarbeit

Die Diözese Rottenburg-Stuttgart und die Evangelische Landeskirche in Württemberg sind in Kooperation mit der Evangelischen Landeskirche in Baden, der Erzdiözese Freiburg, der Diözese Mainz und der Evangelisch-Methodistischen Kirche Träger dieses Ausbildungskurses. Viele der benannten Herausforderungen treffen die Kirchen in gleicher Weise. Auch innere Wandlungsprozesse vollziehen sich bei allen beteiligten Partnern, wenn auch auf unterschiedliche Weise. Doch die Fragen von Organisation und Kooperation, von angemessenen Leitungsmodellen und gestaltbaren Rollen und letztlich die Suche nach einer zeitgemäßen Form, das Evangelium zu leben, verbinden die Verantwortlichen wie die Teilnehmer*innen dieses Kurses.

Dadurch werden Unterschiede in Gemeindebildern oder dem Amtsverständnis und damit im Selbstverständnis von Kirche nicht aufgehoben. Der Kurs versteht sich vielmehr als Chance, voneinander zu lernen, das ökume-

nische Miteinander zu praktizieren, sich im Führungshandeln oder von den Rahmenbedingungen der jeweils anderen kirchlichen Wirklichkeit anregen zu lassen und sich dadurch in „fremden“ Kontexten als Berater*in bewegen zu lernen.

2. Die Kirchen sind herausgefordert

Organisationen, und damit auch die Kirchen, stehen heute vor großen Herausforderungen. Konnte ein milieubezogenes und milieugebundenes Christentum weitgehend auf Nähe und Beteiligung setzen, so gestalten heute viele Menschen ihr Verhältnis zur Kirche frei. Das bedeutet, dass sich der Kreis der in der Gemeinde engagierten Christen verkleinert und neue Formen des Kircheseins entwickelt werden müssen.

Die finanziellen und personellen Ressourcen der Kirchen reduzieren sich deutlich und tragen auf ihre Weise dazu bei, dass Veränderungen eingeleitet werden müssen. Nach Jahrzehnten, in denen das kirchliche Angebot ständig umfangreicher geworden ist, geht es nun darum, sich neu aufzustellen, um mit verminderten materiellen und personellen Ressourcen Kirche heute lebendig zu gestalten. Dabei kommen alle Verantwortlichen um „Umbauprozesse“ nicht herum.

Innerhalb der katholischen Kirche gibt es seit Jahrzehnten einen spezifischen Mangel an Priestern, der durch das Engagement von anderen pastoralen Diensten nicht ausgeglichen werden kann, da es auch hier nur geringe Nachwuchszahlen gibt. Damit wächst die Verantwortung und Belastung derer, die bereits in den Seelsorgeeinheiten und Gemeindeverbänden tätig sind. Auf evangelischer Seite erfordert die Reduzierung von Pfarrstellen von vielen Gemeinden verstärkte Kooperationsbereitschaft bis hin zur Aufgabe der Selbständigkeit (Fusion). Kirche insgesamt wie auch die Kirchengemeinden haben immer vom Zusammenwirken von hauptberuflichem und ehrenamtlichem Engagement gelebt. Mittlerweile hat beim Ehrenamt / Freiwilligendienst eine Verschiebung eingesetzt, die als „neue Form des Ehrenamts bzw. als bürgerschaftliches Engagement“ bezeichnet wird. Vor allem mit dem bürgerschaftlichen Engagement entsteht für die Kirche eine Konkurrenzsituation und gleichzeitig eine Kooperationsoption, der sich Kirche mit ihrem Verständnis von Ehrenamt stellen muss.

Auch der Missbrauch und vor allem seine jahrelange Vertuschung hat – zumindest auf Seiten der Katholischen Kirche – eine Unmenge an Vertrauen verspielt. Eine früher selbstverständlich akzeptierte Glaubwürdigkeit von Kirche und ihrer Führung ist schwer in die Krise gekommen, wenn nicht auf Jahre verspielt.

3. Veränderungsprozesse fordern Führung und Beratung heraus

Selbstverständlich reagieren die Kirchen auf die Herausforderungen und setzen vielfältige Veränderungsprozesse in Gang. Diese Prozesse sind auf dem Weg. Mehr und mehr wird aber deutlich, dass es keinen Stillstand in dieser Veränderung mehr geben wird. Vielmehr bleibt die Gestaltung von Veränderungen eine beständige Aufgabe. Veränderungen kommen nicht mehr zur Ruhe, so dass man zur normalen Tagesordnung übergehen kann, sondern sie prägen das Leben von Organisationen grundlegend.

Insofern bleibt einerseits die Steuerung von Veränderungsprozessen eine grundlegende Herausforderung für alle Führungskräfte. Vielfach müssen sie solche Prozesse auch ohne die professionelle Unterstützung von Beratung initiieren. Damit betreiben sie Organisationsentwicklung und müssen sich im Grunde die gleichen Fähigkeiten und Kenntnisse aneignen, wie sie Berater*innen besitzen sollten.

Gleichzeitig stellt die Begleitung und Unterstützung durch Beratung – in diesem Fall die Gemeindeberatung bzw. Organisationsberatung – als dauerhaftes und regelmäßiges Angebot der jeweiligen Kirchenleitungen eine sinnvolle Ergänzung für alle Akteure in den Veränderungsprozessen dar.

4. Führungspersonen und Berater*innen lernen gemeinsam

Zukunft zu gestalten und damit auch Veränderungsprozesse zu steuern gehört heute ohne Zweifel zu den wichtigsten Aufgaben von Führungspersonen. Gleichzeitig sind Berater*innen in besonderer Weise auf die Unterstützung in Umbruchsituationen und damit bei Veränderungen spezialisiert. So ergibt sich fast zwangsläufig eine große Annäherung im Anforderungsprofil für Führungspersonen und Berater*innen. Bei vielen Qualifizierungsangeboten für das Steuern von Veränderungsprozessen und die Entwicklung von Organisationen gehören Führungspersonen und Berater*innen gleichermaßen zur Zielgruppe.

Nicht nur diese Wahrnehmung von außen, sondern mehr noch die eigenen Erfahrungen im Zusammenspiel von Leitung und Beratung haben die Kirchenleitungen darin bestärkt, ein solches Lernangebot zu ermöglichen. Einmal betrifft das die Themenstellungen, für die Führungspersonen wie Berater*innen einen entsprechenden Theoriehintergrund benötigen. Des Weiteren gilt das für die Instrumente und Methoden, mit denen Organisationen geführt und zukunftsfähig gemacht werden. Eine dritte Facette zeigt sich in der Rolle, die einerseits in Differenz und andererseits in guter Kooperation in und für die jeweilige Organisation auszugestalten ist. Als Letztes kommt entscheidend die Haltung dazu, mit der Führungspersonen und Berater*innen in ihrer jeweiligen Aufgabe und Funktion den in den Organisationen handelnden Personen begegnen.

Einen gemeinsamen Lernweg zu gestalten und zu beschreiten, heißt dabei nicht, dass Führungspersonen und Berater*innen dieselben Aufgaben und Funktionen haben. Dennoch ist das Zusammenwirken von Leitung und Beratung Grundlage für gelingende und befriedigende Veränderungsprozesse. Im Miteinander-Lernen wird die jeweilige Erwartung klarer und kann die jeweilige Zuständigkeit deutlicher erkannt und ausgeübt werden.

1 In den Landeskirchen bzw. Diözesen wird die Beratung unterschiedlich bezeichnet, mal heißt sie Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung, mal heißt sie Organisationsberatung.

Der Nutzen des gemeinsamen Lernens wird zusammenfassend darin gesehen:

- Gemeinsame Qualifizierung von „Schlüsselpersonen“
- Kennenlernen von Führungshandeln und Beratungshandeln im gegenseitigen Austausch
- Mehr-Perspektivität für konkrete Anforderungen in der Führungspraxis
- Verständnis für Funktions- und Rollenunterschiede in den Organisationen
- Abbau von „Vorannahmen und Vorurteilen“ bei Führungspersonen wie Berater*innen und Austausch über die leitenden „mentalen Modelle“ und Interessen
- Schärfung des jeweiligen Profils und der Verantwortung als Führungsperson bzw. Berater*in
- Verknüpfung von Pastoral-Kompetenz mit Verwaltungs- bzw. Organisations-Kompetenz

5. Zielsetzungen der Qualifizierung

Diözesen wie Landeskirchen haben seit vielen Jahren das Angebot von „Kirchliche Organisationen entwickeln – Kommunikation gestalten“ eingerichtet. Dieses wird als Unterstützungssystem für die Gesamtorganisation Kirche mit all ihren Teilsystemen und Einrichtungen sowie für die Führungspersonen und die jeweils leitenden Gremien verstanden. Es steht daher in Ergänzung zu den Zielsetzungen und Aufgaben, die die jeweiligen Kirchenleitungen in ihrer pastoralen Grundausrichtung vorgeben.

Die Teilnehmer*innen sind nach Abschluss des Kurses in der Lage, Gemeinden und kirchliche Organisationen sowie deren Gremien, Teams und Gruppen in ihrer Entwicklung im Kontext und innerhalb der Rahmenbedingungen der jeweiligen Kirchenleitungen eigenverantwortlich zu leiten und/oder zu beraten.

Zur Umsetzung dieses Ausbildungszieles werden folgende Lernziele angestrebt:

- Die Entwicklung einer prozessorientierten, experimentellen, neugierigen Lernhaltung, die Freude daran hat, von der Zukunft her zu denken
- die Entwicklung eines eigenen Führungs- bzw. Beraterprofils als Ergänzung und im Unterschied zu bisherigen beruflichen Rollen
- die Entwicklung einer theoretisch-konzeptionellen Kompetenz, Gemeinden und kirchliche Einrichtungen als komplexe, dynamische Systeme zu verstehen
- die Entwicklung einer methodischen und instrumentellen Kommunikationskompetenz, um diese komplexen Systeme auf Veränderung hin anzustoßen, sie dabei zu unterstützen und zu beraten
- die Entwicklung von Haltungen und Wertmaßstäben für Führung und Beratung im Kontext von Leistungsanforderungen bzw. Beratungsanfragen, Interessen der Kirchenleitungen, des jeweiligen Beratungssystems und des eigenen Beraterprofils
- die Förderung einer kritischen Distanz, um aus der Situation „betroffen, aber nicht beteiligt“ Lösungsvarianten im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ anbieten zu können.

6. Lerninhalte

Grundlagen der systemischen Sicht von Organisationen

Die Ausbildung führt in die Theorie sozialer Systeme und ihre Entwicklung ein. Die Bedingungen und Merkmale von Strukturbildung bzw. Veränderungsprozessen in komplexen sowie dynamischen Systemen werden in den Blick genommen. Einen weiteren Theorieschwerpunkt bilden die Lern- und Steuerungsprozesse in Organisationen. Auf der Basis eines systemischen Verständnisses von Veränderungsprozessen in Organisationen werden unterschiedliche Verstehens- und Veränderungsmöglichkeiten vorgestellt. Dazu gehören Analysen (u.a. Kontext-, Struktur- u. Prozessanalysen), Konzeptionen, Interventionen (u.a. Musterunterbrechung), Moderation und Steuerung sowie die Auswertung von Prozessen.

Wertorientierte Führung und Beratung

Haltungen und Werte von Seiten der Führungspersonen und Berater*innen entscheiden weit mehr über den Erfolg einer Organisationsentwicklung als Instrumente und Methoden. Insofern wird auf die Haltung und Wertorientierung im Kontext der eigenen Lebensgeschichte, des jeweiligen Arbeitssystems sowie des Beratungssystems ein besonderes Augenmerk gelegt. Die Aspekte einer wertorientierten Führung und Beratung speisen sich aus unterschiedlichen Quellen und Zugangswegen. Das sind biblischen und spirituellen Traditionen des Christentums, aber auch die Wertschätzung von Unterschiedlichkeit und die Einbindung von Menschen und ihren verschiedenen Sichtweisen, um Innovation anzuregen und Zukunft zu gestalten.

Rolle und Identität als Führungsperson bzw. Berater*in

Die Ausbildung trägt dazu bei, die Rolle und Identität als Führungsperson bzw. als Berater*in zu definieren und zu leben. Voraussetzung dafür ist, die eigene Lebensgeschichte, wiederkehrende Beziehungsmuster, Ressourcen, Stärken und Schwächen, Macht und Abhängigkeiten sowie das eigene Konflikt- und Kommunikationsverhalten wahrzunehmen und zu reflektieren. Diese Wahrnehmungen werden mit den Lerninhalten und den Erfahrungen in Führungssituationen und Beratungsprozessen in Verbindung gebracht, um daraus ein eigenes Profil zu entwickeln. Der Ausbildungskurs stellt dafür die entsprechenden Rahmenbedingungen zur Verfügung.

Einübung des kommunikativen Führungs- und Beratungshandelns

Theoretische und praktische Handlungskompetenzen als Führungsperson sowie als Berater*in werden in konkreten Übungssituationen trainiert. Die Übungen haben experimentellen Charakter, sie sind auch auf die konkreten Herausforderungen in Gemeinde und kirchlichen Einrichtungen ausgerichtet.

Ein weiteres Übungsfeld sind die eigenen Führungs- oder Beratungsprozesse, die parallel zu den Kurswochen ein eigenes Handlungs- und Einübungsfeld der Führungsrolle bzw. der beraterischen Rolle darstellen.

Kirche als Kontext

Alle Konzepte und Methoden werden vorgestellt und eingeübt auf das konkrete kirchliche Feld hin mit seinen spezifischen Rahmenbedingungen, Überzeugungen, Werten, Strukturen und Regeln. Die Teilnehmer*innen lernen diesen Kontext im eigenen theologisch-pastoralen Arbeitsfeld und im Beratungsumfeld aus systemischer Sicht zu analysieren, mit den zu beratenden Gremien gemeinsame Optionen für eine zukünftige Gestaltung im jeweiligen Verantwortungsbereich zu entwickeln und Wege in die Zukunft zu gehen. Dabei sind die pastoralen, rechtlichen und finanziellen Vorgaben der jeweiligen Kirchenleitungen entsprechend zu beachten.

Entwicklung der eigenen Persönlichkeit

Unabhängig von den jeweiligen Kontexten von Führung oder Beratung dient die Ausbildung auch der Profilierung der normalen beruflichen Aufgaben und stellt damit einen Baustein zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen bzw. zur eigenen Personalentwicklung dar.

7. Lernstruktur

Grundlegende Einsichten und Konzepte aus der systemischen Beratung und Organisationsentwicklung, der Kommunikations- und der Führungstheorie sowie den spezifischen theologischen und kirchlichen Kontexten werden durch **sechs Kursintervalle** (jeweils von Montag 9.00 Uhr bis Donnerstag 16.30 Uhr / ab dem 4. Intervall bis Mittwoch) vermittelt. Die dazu gehörenden wesentlichen Haltungen werden erprobt und eingeübt. Die Intervalle werden als Trainings- und Praxisberatungstage durchgeführt.

Ein **Einführungstag** dient dem Kennenlernen der gesamten Kursgruppe, dem Kontakt mit dem Kursleitungsteam in seinen unterschiedlichen Rollen und Funktionen sowie der Wahrnehmung der Arbeitsweise. Am Ende steht ein Lernkontrakt mit der Kursleitung.

Den **Abschluss** bilden zwei Tage, an denen sich die Teilnehmer*innen am ersten Tag der Kursgruppe und der Kursleitung gegenüber mit ihrem jeweiligen Profil präsentieren. Am zweiten Tag präsentiert die Kursgruppe ihr Verständnis von Führung und Beratung einer ausgewählten kirchlichen Öffentlichkeit.

Das Lernen innerhalb dieser Struktur wird als Prozess verstanden, den der bzw. die Lernende selbst gestaltet und verantwortet. Insofern ist dieser Raum aktiv, zielgerichtet und selbst gesteuert zu nutzen.

a. Kursangebot

- **Einführungstag**
Kennenlernen der Lerngruppe, des Kursteams und der Arbeitsweise
- **Führen und Beraten systemisch verstehen**
Grundverständnis von System, Mensch und Organisation, Bedeutung der Systemtheorie für Führung und Beratung, systemisches Handwerkszeug: Hypothesenbildung, Fragetechniken, Auftragsklärung und Kontrakt. 4 Tage mit externem Trainer
- **Veränderungsprozesse gestalten**
Gestalten von Veränderungen - vom Workshop-design bis zur Prozessarchitektur, Emotionen, Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten für Führungskräfte und Berater*innen, Rollenklarheit
3 Tage mit externem Trainer / 1 Praxisberatungstag
- **Organisationen wahrnehmen – verstehen – steuern**
Methoden und Arbeitsformen zum Verstehen von Organisationen mit ihrer Struktur, ihren Mustern und ihrer Kultur. Denkmodelle für Führung und Steuerung, laterales Führen
3 Tage mit externem Trainer / 1 Praxisberatungstag
- **Entscheidungen herbeiführen**
Kairos-Profil: Analyse des persönlichen Entscheidungsverhaltens, Umgang mit Risiko und Unsicherheit beim Führen und Beraten, Entscheidungsverfahren
2 Tage mit externem Trainer / 1 Praxisberatungstag
- **Konflikte bearbeiten**
Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens, Wahrnehmung von Konflikten, Lösungsmöglichkeiten, Rollenverständnis als Berater*in oder Entscheider*in in Konflikten
2 ½ Tage mit externem Trainer / ½ Praxisberatungstag
- **Co-Creation – Menschen beteiligen, Neues entwickeln**
Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung, Vernetzung, Beteiligungsprozesse, Selbstverantwortung, Methoden der Co-Creation, Innovationsfähigkeit anregen, Zukunft gestalten
2 Tage mit externem Trainer / 1 Praxisberatungstag
- **Abschlussstage**
Sich als Führungsperson oder als Berater*in zeigen
2 Tage

b. Projekte / Beratungsprozesse

Teilnehmer*innen mit der Zielsetzung „Gemeinde- und Organisationsberater*in“

führen während der Ausbildung wenigstens drei Beratungsprojekte durch. Diese dienen dem Einüben, Ausprobieren und Verfeinern der beraterischen Grundhaltungen und der verschiedenen Kompetenzen. Zwei der Projekte können kürzer sein; mindestens ein Beratungsprozess umfasst mehr als 5 Kontakte. Alle Projekte werden dokumentiert.

Der umfangreiche Prozess mit mindestens 5 Kontakten muss für den qualifizierten Abschluss der Ausbildung ausführlich und in Verbindung mit den Theorieelementen und Lerninhalten reflektiert - vorrangig bei den Praxisberatungstagen - und dokumentiert werden.

Die Führungspersonen wählen für sich drei Aufträge oder Entwicklungsprozesse, die sie aus ihrer Führungsrolle heraus zu gestalten haben. Diese werden ausführlicher dokumentiert. Ein längerer Prozess wird ebenfalls für den qualifizierten Abschluss der Ausbildung in Verbindung mit den Theorieelementen und Lerninhalten reflektiert - vorrangig bei den Praxisberatungstagen - und dokumentiert.

c. Praxisberatungstage

Zur kontinuierlichen Reflexion der Prozesse, der Erprobung der gelernten Theorie in der Praxis sowie für Fragestellungen aus dem eigenen beruflichen Kontext dienen die Praxisberatungstage. Fünf dieser Tage sind direkt mit den Intervallen verbunden und weitere sechs finden zwischen den Intervallen statt. Zur Lehrsupervision bei den Praxisberatungstagen stehen die Kursleitung sowie jeweils ein*e weitere*r Organisationsberater*in aus dem Beratungssystem der Evangelischen Landeskirche in Württemberg und der Diözese Rottenburg-Stuttgart zur Verfügung.

d. Kursgruppe und Kursleitung

In der Dynamik der Gruppe und zwischen Gruppe und Kursleitung werden sich von der Konstituierung bis zum Abschluss Verhaltensweisen zeigen und Prozesse ereignen, die wesentlich zu Systemen gehören, die sich als „lernende Organisation“ verstehen und entwickeln wollen. Die Ereignisse aus der Fülle des Geschehens heraus zu thematisieren, Raum zur konstruktiven Bearbeitung zu eröffnen und möglichst vielen im System beim Lernen zu helfen, ist eine Aufgabe, der sich die Kursleitung stellt. Angewiesen ist die Kursleitung dabei auf die Neugier der Teilnehmenden und deren Bereitschaft, sich selbst mit ihrem Erleben und Reflektieren aktiv zu beteiligen und sich mit dem eigenen Profil zu zeigen.

Darüber hinaus übernimmt die Kursleitung Verantwortung für die Steuerung der gesamten Ausbildung, die kontinuierliche Begleitung des Lernprozesses, die Verbindung der einzelnen Lernebenen und für die Praxistage. In dieser Aufgabenvielfalt und Verantwortung ist sie ein Modell für alle Führungspersonen, die am Kurs teilnehmen, und ein Modell für das Setting „Beratung zu zweit“, das für systemische Beratungen prägend geworden ist.

e. Einzelcoaching

Der Kurs gibt auf weite Strecken eine feste Lernstruktur vor, selbst wenn sie in eigener Verantwortung auszugestaltet ist. Einen Lernweg ganz eigener Art bildet das Einzelcoaching im Sinne einer Lehrsupervision im Umfang von mindestens 10 Zeit-Stunden. Die Teilnehmenden suchen sich während der Ausbildungszeit einen Coach, der*die sie darin unterstützt, die persönlichen Anteile in und mit den Ausbildungs- und Beratungserfahrungen zu entdecken. Ziel des Coachings ist es, die eigene Motivation für die Führungsverantwortung bzw. beratende Tätigkeit zu bearbeiten, mit persönlichen Stärken und Schwächen im Führungshandeln oder in den Beratungen bewusst umzugehen und die eigene Rolle zu klären.

f. Eigenstudium

Die Beobachtung von Entwicklungsprozessen in sozialen Systemen, die Reflexion der Lernerfahrungen im Rahmen der verschiedenen Kurselemente und das Studium ausgewählter Literatur zu Führungsfragen, Beratung und Organisationsentwicklung ergänzen die Ausbildung.

8. Teilnehmer*innen

Die Zusatzqualifikation „Kirchliche Organisationen entwickeln – Kommunikation gestalten“ richtet sich einerseits an Haupt- und Ehrenamtliche, die als Berater*innen Personen, Gruppen und Gremien in Gemeinden und kirchlichen Einrichtungen in ihrer Entwicklung anregen und begleiten möchten, andererseits an Führungspersonen (Dekann*innen und (geschäftsführende) Pfarrer*innen).

Voraussetzungen für die Teilnahme sind:

- abgeschlossene Berufsausbildung im theologisch-pastoralen oder pädagogisch-sozialen Bereich
- mindestens fünfjährige Erfahrungen in der Gemeindegearbeit oder kirchlichen Einrichtungen im Haupt- oder Ehrenamt
- nachgewiesene Fortbildungen in Gruppenarbeit / Kommunikation / Moderation / Seelsorge etc. im Umfang von mindestens 20 Tagen
- eine schriftliche „Arbeitsprobe“, die den Nachweis erbringt, dass die in den Fortbildungen erlernten Ansätze in den beruflichen Alltag integriert worden sind (dokumentiertes Praxisbeispiel)
- ausreichende zeitliche Verfügbarkeit (der Kurs erfordert gut 10% der beruflichen Arbeitszeit).

Der Kurs wird von Evangelischen Landeskirche in Württemberg und der Diözese Rottenburg-Stuttgart getragen. Es stehen insgesamt 21 Ausbildungsplätze zur Verfügung, von denen ein Teil an die Kooperationspartner vergeben wird.

Über die Zulassung entscheidet die Kursleitung in Abstimmung mit den Kirchenleitungen bzw. den Verantwortlichen der Kooperationspartner und den entsprechenden Gemeindeberatungsorganisationen.

Bei insgesamt 21 Ausbildungsplätzen stehen zur Verfügung

- 7 Plätze für die Diözese Rottenburg-Stuttgart,
- 7 Plätze für die Evangelische Landeskirche in Württemberg
- 7 Plätze für die Erzdiözese Freiburg, Diözese Mainz, Evangelische Landeskirche in Baden und die Evangelisch-Methodistische Kirche

9. Kursträger und Kursleitung

Der Kurs wird gemeinsam getragen von der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Institut für Fort- und Weiterbildung in Rottenburg) und der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (Projekt Vernetzte Beratung – Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung). Darüber hinaus steht der Kurs auch den Kooperationspartnern aus der Erzdiözese Freiburg, der Diözese Mainz, der Evangelischen Landeskirche in Baden und der Evangelisch-Methodistischen Kirche offen. Die **Kursleitung** ist seitens der Träger des Kurses für den gesamten Kurs mit allen Elementen zuständig. Zu ihren Aufgaben gehört die Konzeption des Kurses, die Planung und Durchführung, die Auswahl der Teilnehmenden sowie die Beurteilung für die Zertifizierung am Ende der Ausbildung. Sie unterstützt bei der Übernahme von Beratungsprozessen, liest alle Dokumentationen und gibt entsprechende Rückmeldung dazu. Sie ist zudem Ansprechpartner für alle Fragen im Kontext des Kursgeschehens.

- **Cornelia Korn** Dipl.-Betriebswirtin, Master of Arts MEINB, systemische Organisationsberaterin, Supervisorin (DGSv in Qualifizierung) Geschäftsführung Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (GOW)

Evangelischer Oberkirchenrat

Projekt Vernetzte Beratung – GOW
Heidehofstr. 20, 70184 Stuttgart
Telefon: 07 11 – 21 49 – 243
E-Mail: Cornelia.Korn@elk-wue.de
www.elk-wue.de/service/vernetzte-beratung/gow

- **Beatrice Dörner** Pastoralreferentin, systemische Organisationsberaterin, Supervisorin (SG) Geschäftsführung der Unterstützungssysteme Organisationsberatung, Supervision, Pastorale Entwicklung der Diözese Rottenburg-Stuttgart

Institut für Fort- und Weiterbildung

Diözese Rottenburg-Stuttgart
Karmeliterstr. 5, 72108 Rottenburg
Telefon: 0 74 72 – 922 153
E-Mail: bdoerner.institut-fw@bo.drs.de

- **Kursbüro: Isabel Lutz**
Evangelischer Oberkirchenrat
Projekt Vernetzte Beratung – GOW
Heidehofstr. 20, 70184 Stuttgart
Telefon: 07 11 – 21 49 – 265
E-Mail: isabel.lutz@elk-wue.de

Die **Trainer*innen** gestalten die Trainingseinheiten mit ihrer fachlichen Kompetenz. Zusammen mit der Kursleitung treffen sie sich regelmäßig zwischen den einzelnen Modulen und stimmen die Ausbildungsinhalte auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden sowie den Entwicklungsprozess in der Gruppe ab.

Die Trainingseinheiten leiten:

- **Dr. Brigitte Gütl**
Unternehmensentwicklung und Coaching
mensch und organisationen
Häfenberg 13, A – 6850 Dornbirn
Telefon: 0043 (0)55 72 89 02 19
E-Mail: office@bildungsmanagement.info
www.brigitteguetl.at
- **Dr. Gerhard Klockner**
Unternehmensentwicklung und Coaching
hantschk, klockner & partner,
Rossmähder 19, A – 6850 Dornbirn
Telefon: 0043 (0)55 72 33 908
E-Mail: g.klockner@hantschk-klockner.com
www.hantschk-klockner.com

Die Praxistage begleiten:

- **Astrid Kühn-Ulrich**
Systemische Organisationsberaterin und Coach,
Mediatorin (Evang. Landeskirche in Württemberg)
aku coaching & consulting
Mühlstr. 10, 88085 Langenargen
Telefon: 0160 – 92 69 86 14
E-Mail: astrid.kuehn@aku-cc.de
www.aku-cc.de
- **Susanne Walter**
Gemeindereferentin, systemische Organisations-
beraterin (Diözese Rottenburg – Stuttgart)
Plattenhardter Str. 45, 70794 Filderstadt
Telefon: 0711 – 77 75 450
E-Mail: s.walter@katholisch-filderstadt.de

Die zwei Beratungspersonen begleiten – zusammen mit der Kursleitung – die Gruppe an den Praxisberatungstagen und bereichern das Lernen von Beratung und Führung durch ihre jeweilige Erfahrung. Sie sind beim Abschluss des Kurses dabei und geben bei den Präsentationen der Teilnehmenden Feedback.



10. Anerkennung

Die Zusatzqualifikation wird mit einem Zertifikat abgeschlossen. Die Voraussetzungen für den zertifizierten Abschluss sind:

- die aktive Teilnahme an allen Ausbildungselementen des Kurses
- die schriftliche Dokumentation von drei Beratungsaufträgen oder Entwicklungsprozessen aus der Perspektive der Führungsperson.
- die schriftliche Dokumentation von zwei Kurzzeitprozessen und eine ausführliche Dokumentation und schriftliche Reflexion eines Beratungsprozesses mit mindestens fünf Beratungskontakten aus der Perspektive der Beraterin bzw. des Beraters.

Das Zertifikat ist Voraussetzung für die Beauftragung zur Gemeinde – bzw. Organisationsberaterin/ zum Gemeinde – bzw. Organisationsberater durch die Träger.

Der Kurs umfasst insgesamt 30 Tage mit 360 Unterrichtseinheiten, davon sind 12 Tage Lehrsupervision mit insgesamt 112 Unterrichtseinheiten.

Die Weiterbildung orientiert sich an den Weiterbildungsstandards der DGfB.

Die GBOE der EKD hat Standards für eine zertifizierte Anerkennung festgelegt. Für eine zertifizierte Anerkennung der Ausbildung durch die GBOE der EKD müssen weitere Leistungen, ggf. auch nach Abschluss des Kurses, erbracht werden (u.a. mindestens ein weiterer umfangreicher Beratungsprozess mit mindestens sechs Kontakten).

Die Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland haben einen Qualitätsrahmen für die Ausbildungen in Organisationsberatung verfasst (30.9.2022). Zur Erfüllung dieser Standards sind noch zusätzliche Beratungseinheiten notwendig, sodass insgesamt mindestens 18 Beratungseinheiten (als Beratungseinheit gelten Kontakte von mindestens 90 Minuten bis zu 4 Zeitstunden / Halbtage) in mindestens 3 verschiedenen Beratungssystemen geleistet wurden. – Die Anerkennung nach diesen Standards kann erfolgen, wenn nach Abschluss des Kurses zwei Beratungsprozesse in Begleitung eines erfahrenen Moderators absolviert und reflektiert werden.

11. Anmeldung/Information

Bei den jeweiligen Trägern und Kooperationspartnern

Für die Diözese Rottenburg-Stuttgart:

- Institut für Fort- und Weiterbildung der Kirchlichen Dienste, Karmeliterstraße 5, 72108 Rottenburg,

Telefon: 0 74 72 - 922 153,
E-Mail: bdoerner.institut-fw@bo.drs.de
Verantwortlich: Beatrice Dörner

Für die Evangelische Kirche in Württemberg:

- Evangelische Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der Landeskirche in Württemberg, Projekt Vernetzte Beratung, Heidehofstr. 20, 70184 Stuttgart, Telefon: 07 11 - 21 49 - 243, E-Mail: Cornelia.Korn@elk-wue.de
Verantwortlich: Cornelia Korn

Anmeldung ab sofort bis 15. Oktober 2025

Die Auswahltage finden am 25. und 26. November 2025 in Stuttgart statt

12. Kosten

Die Kosten für den Kurs betragen je Teilnehmer*in ca. 8.500 €. Die **Eigenbeteiligung** für Teilnehmer*innen aus der Diözese Rottenburg-Stuttgart und der Evangelischen Landeskirche in Württemberg beträgt 2.900 €. Darin sind enthalten 1.200 € Kursgebühr sowie 1.750 € Beteiligung an den Kosten für Unterkunft und Verpflegung. Zu dieser Eigenbeteiligung kommen die Kosten für das Einzelcoaching.

Die Eigenbeteiligung der Träger und Kooperationspartner richtet sich nach internen Regelungen.

13. Termine

Einführungstag	10. 03. 2026	Rottenburg
Intervall I:	27. - 30. 04. 2026	Rottenburg
Intervall II:	29.06. - 02. 07. 2026	Bad Urach
Intervall III:	09. - 12. 11. 2026	Rottenburg
Intervall IV:	22. - 24. 02. 2027	Bad Urach
Intervall V:	07. - 09. 06. 2027	Rottenburg
Intervall VI:	20. - 22. 06. 2027	Bad Urach
Abschluss	25. - 26. 11. 2027	Bad Urach

Praxistage zwischen den einzelnen Intervallen:
(jeweils in Rottenburg, wenn nicht anders angegeben)

- 2026:** ■ 19.05. ■ 24.9.
2027: ■ 13.01. digital ■ 06.04.
■ 13.07. digital ■ 26.10.

(Stand April 2025)

