

# ORGANISATIONSBERATUNG

## Im kirchlichen Feld – Orientierungsrahmen



Institut für  
Fort- und Weiterbildung

Diözese  
ROTTENBURG-  
STUTTGART

Herausgeber:

Institut für Fort- und Weiterbildung der kirchlichen Dienste  
in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung  
2. Auflage 2018

Bezug

Institut für Fort- und Weiterbildung der kirchlichen Dienste  
Postfach 9, 72101 Rottenburg am Neckar  
Tel.: 07472 922-153 (-155 Sekretariat)  
Fax: 07472 922-165  
E-Mail: MBall.institut-fwb@bo.drs.de

Hinweise zum Verzeichnis der Berater und zu den Formularen finden Sie auch  
direkt unter: <http://www.institut-fwb.de>

## Inhalt

Ein Wort zuvor	4
1. Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung – die Anfänge, die Entwicklung und der gegenwärtige Stand	6
2. So verstehen wir Organisationsberatung	8
3. Hier kann Organisationsberatung weiterhelfen	10
4. So vielfältig kann Beratung aussehen	11
5. Was Organisationsberater auszeichnet	12
6. Wie die Organisationsberatung in der Diözese organisiert ist	13
7. Was das Referat „Leitung und Beratung“ leistet	14
8. Wofür steht die AG Organisationsberatung	14
9. Wie kommt es zur Beratung	15
Die Entwicklung der Organisationsberatung im Kontext der Ausbildungskurse	16
Honorarregelung für die Organisationsberatung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart	20

Um die Lesbarkeit der Texte zu verbessern und Platz zugunsten einer ansprechenden Gestaltung zu sparen, verwenden wir weitgehend nur die männliche Schreibweise. Wir bitten um Verständnis.

## Ein Wort zuvor

Bereits 1995 im Anschluss an den ersten Ausbildungskurs – damals unter dem Titel „Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung“ – kam es zur Gründung der Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung – so der damalige Name dieser Arbeitsgemeinschaft. Heute heißt sie ganz einfach Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung.

Eine in den letzten Jahren mehrfach vorgenommene Namensänderung zeigt, wie viel an Entwicklung in den vergangenen Jahrzehnten stattgefunden hat. Dies gilt vor allem im Verständnis dessen, was „die Organisationsberatung“ in und für die Diözese leisten kann. Zuletzt wurde 2016 im Kontext des umfangreichen diözesanen Entwicklungsprozesses „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“ nochmals deutlich formuliert, wie sich die drei Unterstützungssysteme verstehen. Innerhalb der Diözese gibt es bis auf weiteres eines für „Pastorale Impulse und KGR-Moderation“, eines für „Beratung und Konfliktklärung“ und eines für „Geistliche Begleitung“. Für den Teil der Beratung und Konfliktklärung werden in diesem Zusammenhang die AG Supervision & Coaching und die AG Organisationsberatung genannt.

Der jetzt neu aufgelegte Orientierungsrahmen informiert und verdeutlicht das Profil der Beratungsform Organisationsberatung im Unterschied zu anderen Beratungsformen bzw. Unterstützungssystemen, auf die Gemeinden bzw. Seelsorgeeinheiten und kirchliche Einrichtungen zurückgreifen können. Gleichzeitig kann die Entwicklung aus den vergangenen Jahren nachvollzogen werden. Dazu gehört auch die Aussage darüber, wie sich die Berater verstehen und wie sie ihre Kompetenz erwerben bzw. erhalten. Zuletzt werden die Schritte benannt, die nötig sind, damit eine Beratung ihre Wirkung entfalten kann.

Informationen zu den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft stehen in einem eigenen Beraterverzeichnis – auch online – zur Verfügung.

Rottenburg, im Oktober 2018

Für das Institut  
Prof. Dr. Thomas Fliethmann, Direktor  
Dr. Matthias Ball, Referent

für die Arbeitsgemeinschaft  
Gabi Maier-Güttler, Sprecherin  
Beatrice Dörner, Sprecherin

Die Diözese Rottenburg-Stuttgart bietet für Einzelne, Gruppen, Gremien, Kirchengemeinden, Seelsorgeeinheiten und Einrichtungen innerhalb der Diözese verschiedene Unterstützungssysteme an. Dazu gehören die Moderation von Kirchengemeinderatsklausuren, Supervision, Coaching, Impulse zur Gemeindeentwicklung, Konfliktberatung, Formen der geistlichen Begleitung und die Organisationsberatung. Schwerpunkt der Organisationsberatung ist die Begleitung von Veränderungsprozessen bzw. der strukturellen Weiterentwicklung in den Gemeinden bzw. deren Gruppen und Gremien oder die Begleitung der Kooperation in Seelsorgeeinheiten oder Dekanaten. Ebenso können kirchliche Einrichtungen (z.B. Kindergärten, Verbände, Sozialstationen...) für ihre Herausforderungen Beratung nutzen.

**Ziel dieses Orientierungsrahmens ist es:**

- das gemeinsame Beratungsverständnis der in der Arbeitsgemeinschaft „Organisationsberatung“ verbundenen Berater darzustellen.
- die Unterstützungsleistung und das Angebot von Organisationsberatung für Verantwortliche innerhalb der Diözese vorzustellen wie zum Beispiel Pfarrer, Hauptamtliche pastorale Mitarbeiter, Kirchengemeinderäte, die Leiter von Einrichtungen oder Gremienverantwortliche
- die Beratungsformen und Abläufe transparent zu machen.
- das Zusammenwirken von Bischöflichem Ordinariat, dem Referat „Leitung und Beratung“ im Institut für Fort- und Weiterbildung und der Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung zu beschreiben.

## 1. Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung – die Anfänge, die Entwicklung und der gegenwärtige Stand

Die gesellschaftlichen Veränderungen haben ab Mitte der 1980er-Jahre zu gravierenden Veränderungen in der Pastoral, vor allem in der Entwicklung von Gemeinden geführt. Hinzu kamen die innerkirchlichen Umbrüche wie der Rückgang der Priesterzahlen, die Stagnation in den Finanzen und die differierenden Erwartungen von „Hochverbundenen und treuen Kirchenfernen“ (vgl. EKD-Studie Fremde Heimat Kirche von 1994 bzw. Sinus-Studie von 2006). Alle diese Aspekte fordern zu veränderten Formen seelsorgerlichen Handelns und kirchlicher Strukturen heraus.

Eine Reihe von bisherigen Initiativen innerhalb verschiedener Formen von Gemeindeentwicklung und Gemeindeerneuerung, zahlreiche Klausuren von Kirchengemeinderäten einerseits und Erfahrungen in der Supervision andererseits haben deutlich werden lassen, dass neben diesen Formen von Unterstützung noch eine umfassendere und kontinuierlichere Form der Begleitung und Beratung für die Kirchengemeinden bzw. die Verantwortlichen und die Gremien nötig und hilfreich sein kann. In dieser Zeit stand mit der Systemtheorie auch eine ganzheitliche und somit „systemische Betrachtungsweise“ zur Verfügung, die innerhalb der Pastoraltheologie die sozialwissenschaftlichen, organisationstheoretischen und pastoral-theologischen Konzepte miteinander verbinden konnte. Mit dieser veränderten Betrachtungsweise von Kirche als Organisation sollten die Gemeinden und ihre Leitungspersonen zu veränderten Visionen und Zielperspektiven gelangen. Ebenso erhofft man sich angemessene Leitungsstrukturen, eine verbesserte Kooperation, systematisierte Arbeitsabläufe innerhalb der Gemeinden oder einen Beitrag bei der Klärung von Konflikten.

1992 wurden die „Pastoralen Perspektiven in der Diözese Rottenburg-Stuttgart“ verabschiedet und darin den Gemeinden eine qualifizierte Beratung für die anstehenden Herausforderungen und die zukünftige Entwicklung zugesagt<sup>1</sup>. Diese Zusage bildete den Startschuss für den **ersten Ausbildungsgang „Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung“ von 1993-1995**. Am Ende des Ausbildungskurses kam es zur **Gründung der „Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung“**, die sich fortan als eigenständige AG neben der AG Supervision weiterentwickelt hat. Das Konzept der Gemeindeberatung war seinerzeit eng an die Pastoralen Perspektiven und ihre Um- bzw. Durchsetzung gebunden<sup>2</sup>.

Ab 1998 wurde die Ausbildung gemeinsam mit der Evangelischen Landeskirche in Württemberg und damit in ökumenischer Trägerschaft durchgeführt. Dies führte zu einer deutlichen Akzentverschiebung in Richtung Organisationsentwicklung. Hintergrund dafür war der organisationsberaterische Diskurs, der deutlich von Organisationen ganz allgemein spricht und nicht eine einzelne Organisationsform – wie zum Beispiel Kirchengemeinden – hervorhebt.

Etwa im gleichen Zeitraum wurde im Verständnis von Gemeindeberatung die enge Verknüpfung mit den Pastoralen Perspektiven gelöst und eine deutlichere Unterscheidung getroffen. So ist die Umsetzung von pastoralen Konzepten eine Leitungsaufgabe in der Diözese, während sich die Beratung vorrangig als „von außen kommende“ und damit nicht zum „System“ gehörende Begleitung von Kirchengemeinden bzw. Organisationen in Veränderungsprozessen definiert. Eine Konsequenz dieser Neuausrichtung war die Erweiterung im Namen der AG, die sich fortan AG **„Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung im kirchlichen Feld“** nannte<sup>3</sup>.

Ab 2009 verändert sich die Ausrichtung der Ausbildung nochmals deutlich durch die Teilnahme von Führungskräften, vorrangig Dekanen. Für die Entwicklung von Organisationen tragen Führungskräfte in besonderer Weise Verantwortung, so dass es ein gutes Zusammenwirken von Führung und Beratung braucht. Die Teilnahme von Führungskräften hat das Beratungsverständnis nochmals geschärft. Mit der Systemtheorie als einem beiden Rollenträgern gemeinsamen Verständnis von Organisationen wird deutlich, dass die Führung für die Entwicklung der Organisation zuständig ist und dafür Beratung hinzu ziehen kann. Beratung konzentriert sich damit auf die Prozesse und ihre Steuerung, während die Führung die Inhalte und Ausrichtung für die Entwicklung vorgibt.

Folgerichtig hat die AG diesen Fokus auch in ihrem Namen deutlich zum Ausdruck gebracht und heißt seit 2012 **„AG Organisationsberatung“**<sup>4</sup>. ■

1 Bei der Entwicklung von Modellen des Gemeindeaufbaus bzw. der Gemeindeleitung kann eine Beratung von Seiten der Diözese angefordert werden; dies gilt gleichermaßen für die Bereiche der Pastoral und der Verwaltung (IV. 3a). Die Hauptberuflichen Mitarbeiter sollen „falls notwendig oder empfehlenswert Begleitung durch kompetente Personen in Anspruch nehmen (z.B. Praxisberatung, geistliche Begleitung, Begleitung durch die für die verschiedenen Gruppen bestellten Verantwortlichen im Personalreferat) (IV. 3 b)“. „In Zusammenarbeit mit dem Seelsorgereferat stellt das Institut für Fort- und Weiterbildung Gemeinden bzw. Pfarrverbänden/Gesamtkirchengemeinden Berater bzw. Begleiter für den Bereich der Pastoral zur Verfügung“. (IV 3. d).

2 „Grundlage der Beratung sind die Pastoralen Perspektiven der Diözese, die im Geist der Evangelisierung die Gemeinde als Subjekt und Trägerin der Seelsorge zum Ziel haben“. (Prospekt Gemeindeberatung 1995)

3 Vgl. Prospekt „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in kirchlichen Arbeitsfeldern“ 2004

4 Bei der Herbstkonferenz 2012 wurde die Namensänderung beschlossen.

## 2. So verstehen wir Organisationsberatung

Die Organisationsberatung ist eine sehr variable Beratungsform vor allem für den Umgang mit komplexen und festgefahrenen Situationen. Auch Strukturveränderungen wie Einsparvorgaben oder Personalumbau und die damit verbundenen Widerstände und Blockaden können Anlass für eine Organisationsberatung sein. Diese nimmt alle relevanten Aspekte einer Organisation, sei es eine Kirchengemeinde bzw. Seelsorgeeinheit oder eine Einrichtung, gleichsam aus der Vogelperspektive in den Blick und entwickelt daraus die Schritte für den weiteren Entwicklungsprozess. Als Hilfe zur Selbsthilfe unterstützt diese Beratungsform pastorale Mitarbeiter, Verantwortliche oder Gremien bei der Gestaltung der Zukunft von Kirche. Besondere Anlässe dafür können die Weiterentwicklung der Seelsorgeeinheit, eine Vakanz bzw. ein Stellenwechsel, die Neuwahl des Kirchengemeinderats oder die Unterstützung bei der Zukunftsentwicklung – aktuell „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“ – sein.

Gerade weil die Entwicklung der Organisationsberatung in der Diözese ganz unterschiedliche Phasen durchlaufen und sich lange Jahre im Verständnis der Kirchengemeinden nur sehr wenig von anderen Formen der Unterstützung (wie z.B. der Moderation von Kirchengemeinderatsklausuren oder der Gemeindeerneuerung bzw. Gemeindeentwicklung) unterschieden hat, wird hier für die Zukunft eine wichtige Differenzierung zum Ausdruck gebracht:

Die Organisations**entwicklung** versteht sich als Prozess, der innerhalb eines Systems, einer Organisation vorrangig von den Führungskräften angestoßen und weitgehend von der Leitung selbst verantwortet und durchgeführt wird. Die Führungskräfte sind dabei die treibende Kraft, die Ziele, Inhalte und Prozessschritte gestalten und verantworten. Führungskräfte sind, um eine Organisation am Leben zu erhalten bzw. ihre Zukunft zu sichern, auch dafür verantwortlich, dass sich die Organisation weiterentwickelt. Das gilt innerhalb der Diözese auf allen Ebenen. Insofern können solche Prozesse von der Diözesanleitung angestoßen werden – wie 2015 der umfassende Prozess „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“ –, aber auch von der Dekanats- und der Gemeindeebene ausgehen. Selbstverständlich kann die Leitung für solche Prozesse verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten wie interne Schulungen, externe Fortbildungen, Moderationen oder auch (Fach-)Beratung hinzuziehen.

Organisations**beratung** zielt dagegen auf die Veränderungsprozesse, die eine Organisation – im Kontext von Kirche vielfach eben die Gemeinde, Kindertagesstätten, Sozialstationen, Verwaltungszentren etc. – unter ausdrücklicher Beratung von außen durchläuft. Als systemische Beratung bezieht die Organisationsberatung die unterschiedlichen (Teil)-Systeme in den Veränderungsprozess mit ein und macht vor allem die Wechselwirkungen der Systeme transparent. Sie unterstützt die Veränderungsprozesse auf der Ebene des Denkens und des Handelns bzw. der Entscheidung und ist sowohl zukunfts- wie ressourcenorientiert. In diesem Fall kommt den Führungspersonen ebenfalls eine wichtige Funktion zu. Sie sind der Auftraggeber und somit der wichtigste Kontraktpartner für die Beratung.

Damit sind für diese Art der Beratung die Ziele nicht unbedingt von vorneherein festgelegt, sondern werden im Verlauf der ersten Beratungssequenzen aus der Analyse der Situation deutlich. Organisationsberatung, vor allem mit dem systemischen Hintergrund, regt somit zur Wahrnehmung der Situation mit all ihren Rahmenbedingungen, den vielfältigen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen an.

Organisationsberatung ermöglicht, Visionen und Ziele zu entwickeln und die Charismen und Ressourcen zu entdecken, die für eine Entwicklung erforderlich sind. Organisationsberatung unterstützt bei der Umstrukturierung und Neuorientierung mit veränderten Aufgabenzuschnitten und Zuständigkeiten.

Als **Prozessberatung** unterstützen die Berater die jeweilige Organisation von der Analyse über die Zielentwicklung bis hin zur Umsetzung von Entscheidungen und deren Kontrolle.

Die Berater geben jeweils Impulse zu Veränderungen, die Verantwortung für die jeweiligen Entscheidungen und Entwicklungsschritte verbleiben jedoch in jedem Fall innerhalb der anfragenden Organisation. Insofern ist die **Beratung inhaltlich nicht festgelegt**, sondern ausschließlich an den Inhalten des Kontrakts orientiert und vertritt keine weitergehenden Leitungsinteressen der übergeordneten Organisationseinheit. Dadurch bleibt die Organisationsberatung einerseits unabhängig und andererseits allparteilich.

Der Mehrwert der Beratung und damit die Kompetenz der Berater besteht vorrangig in ihrer **fragenden Haltung**. Sie sind neugierig gegenüber allem, was ihnen in der Organisation begegnet.

Sie lassen sich leiten vom „Nicht-Wissen und dem fremden Blick“ gegenüber dem System. Das bedeutet, die Berater kennen „das Problem“ nicht; sie haben auch nicht „die Lösung“ und sie wollen keine singulären Interessen bedienen. Jedem Mitglied der Organisation und jeder Idee, die sich zeigt, begegnen sie mit **Wertschätzung und Achtung**. Sie tragen dazu bei, dass für das „gesamte System“ eine gute Lösung gefunden wird und sorgen dafür, dass diese auch umgesetzt werden kann. Sie arbeiten nicht unter der Hand im Sinne und Interesse irgendeines Auftraggebers, sondern orientieren sich ausschließlich am **vereinbarten Kontrakt**. Die Qualität von Beratung liegt somit in der Gestaltung von Kommunikation innerhalb des Systems, der Steuerung von Prozessen, der Orientierung an den im Kontrakt vereinbarten Zielen, der methodischen Vielfalt und der Einforderung von Rückkoppelungen zu den beteiligten Personen in ihrer jeweiligen Verantwortlichkeit.

Als einem **„internen Beratungssystem“** sind den Beratern die gesamtkirchlichen wie diözesanen Rahmenbedingungen selbstverständlich bekannt. Ihre Aufgabe ist aber nicht die Durchsetzung bestimmter Leitlinien und Zielvorgaben, sondern allenfalls der Verweis auf diese Rahmenvorgaben im Sinne von Grenzen, die eine Kirchengemeinde, Seelsorgeeinheit oder kirchliche Einrichtung bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen mit im Blick haben muss. Das „interne System Organisationsberatung“ kann die Leitlinien und Rahmenbedingungen, in denen sich die Diözese entwickeln will, nicht außer Acht lassen und gleichzeitig ist sie dem jeweiligen Auftraggeber, d.h. der Kirchengemeinde oder den Einrichtungen der Diözese etc. mit ihren Zielsetzungen und Beratungsinteressen verpflichtet (**doppelte Loyalität**).



### 3. Hier kann Organisationsberatung weiterhelfen

Von dem beschriebenen Beratungsverständnis her gibt es **vielfältige Anlässe** für eine in aller Regel längerfristig angelegte Beratung eines Veränderungsprozesses:

- Stellenwechsel und Neuverteilung von Aufgaben
- Einsparprozesse personeller oder finanzieller Art
- innovative Projekte zur Neuausrichtung einer Organisation
- die Entwicklung eines Leitbildes oder von Zielen für die Organisation
- die Unterstützung im Prozess „Kirche am Ort – Kirchen an vielen Orten gestalten“
- die Kooperation von Kirchengemeinden in einer Seelsorgeeinheit,
- die Bildung oder Weiterentwicklung von Gesamtkirchengemeinden
- die Zusammenarbeit in einem Team,
- die Wahrnehmung und Strukturierung von Leitungsaufgaben
- die effektivere Gestaltung von Sitzungen und die Arbeit in Gremien und Sachausschüssen
- Interessenkonflikte in Gremien oder zwischen Kooperationspartnern

So unterschiedlich die Anlässe auch sein mögen: **die Zielrichtung** der Beratung ist immer eine **Hilfe zur Selbsthilfe**.

- Beratung trägt dazu bei, die Situation – auch in ihren komplexen Zusammenhängen – wahrzunehmen, sich konkrete Ziele vorzunehmen, daraufhin Handlungsschritte zu entwerfen und zu gemeinsamen Absprachen zu kommen.
- Beratung fordert und fördert die Kirchengemeinden bzw. Einrichtungen und die in ihnen tätigen Mitarbeiter bei der Suche nach den passenden Möglichkeiten und Lösungen vor Ort.
- Beratung überprüft das Erreichte und achtet auf die gemeinsame Umsetzung ■

## 4. So vielfältig kann Beratung aussehen

Angesichts der Unterschiedlichkeit von notwendigen Veränderungen und Entwicklungen arbeitet die Organisationsberatung mit einer **Vielfalt von Kommunikationsformaten** wie Klausuren, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Strategieplanung usw., die jeweils mit unterschiedlichen Beteiligten angegangen werden können.

Diese Formate sind abhängig von den Anlässen, aus denen heraus die Beratung angefragt wird, und werden im gemeinsamen Kontakt- und Kontraktgespräch mit den Beratern vereinbart.

Je nach Situation kann die Beratung in einzelnen Fällen **auch zu zweit** durchgeführt werden. Hintergrund dieser Möglichkeit ist – im Sinne der systemischen Beratung – die Idee, dass dem „Klientensystem“ auch ein „Beratersystem“, das meint eben zwei Berater, gegenüberstehen. Damit sind bereits im „Beratersystem“ unterschiedliche Sichtweisen und Kompetenzen verbunden, die auch für das Klientensystem bzw. den Beratungsprozess hilfreich sind. Inwieweit dies im konkreten Fall zum Tragen kommt und in welcher Form dies gestaltet wird, ist Teil des Klärungsprozesses zwischen den Anfragenden und den Beratern zu Beginn des Prozesses.

In verschiedenen Beratungsprozessen kann es je nach Situation auch zu einer **Kombination von unterschiedlichen Beratungsformen bzw. der Zusammenarbeit von Beratern** aus dem Beratungssystem Supervision kommen. Ebenso ist denkbar, dass vor allem im Kontext umfangreicher Prozesse auch Begleiter aus den weiteren Unterstützungssystemen miteinander arbeiten. Sollte sich im Beratungsprozess zeigen, dass fachliche Informationen über die Vorstellungen der Diözese oder Anregungen zu bestimmten Fragestellungen aus Theologie oder Pastoral benötigt werden, so ist nach Absprache denkbar, dass Mitarbeiter aus der Gemeindeentwicklung die inhaltlichen Impulse geben. Dies verändert und bereichert die Möglichkeiten von Beratung. Abstimmungen dazu können vor Ort von den Betroffenen oder in Absprache mit dem Referat „Leitung und Beratung“ erfolgen. ■

## 5. Was Organisationsberater auszeichnet

Viele der Berater arbeiten hauptberuflich als pastorale Mitarbeiterin der Diözese bzw. in kirchlichen Einrichtungen. Von daher bringen sie eine theologisch-pastorale bzw. pädagogische Grundkompetenz mit und sind mit den pastoralen Vorgängen und Erfordernissen innerhalb der Diözese vertraut. Diese Kenntnisse helfen beim Verstehen der „Organisation Kirche“, die in vielem nicht deckungsgleich mit Organisationen in Wirtschaft oder Verwaltung ist, sondern sich in all ihren Ausformungen immer auch am Evangelium und der Theologie messen lassen muss (z.B. Leitbild, Gremienarbeit, Mitarbeiterführung...).

Zusätzlich haben die Berater eine eigenständige beraterische Kompetenz durch eine zertifizierte beraterische Zusatzqualifikation – im diözesanen Ausbildungskurs oder extern – erworben. Diese befähigt neben der jeweiligen beruflichen Rolle dazu, Beratung als eigenständiges Rollenhandeln auszuüben. Dazu gehört das Verständnis für Systeme und Organisationen, eine methodische und instrumentelle Kompetenz, um Veränderungen in Organisationen anzuregen und zu begleiten, sowie eine kommunikative Kompetenz für einen ressourcen- wie lösungsorientierten Austausch im Umgang mit Einzelnen, Gruppen oder Teams. Daneben spielen Haltungen wie Achtsamkeit und Respekt, Allparteilichkeit und Distanz, Vertraulichkeit, Wertschätzung und Partnerschaftlichkeit sowie die am christlichen Menschenbild und am Evangelium orientierten Wertmaßstäbe eine wichtige Rolle.

Im Sinne einer guten Balance von Außen- und Innensicht setzt sich die Gruppe der Organisationsberater ganz bewusst aus Mitarbeitern aus der Diözese und aus freien Beratern zusammen. So wird bereits innerhalb der Arbeitsgemeinschaft versucht, sich einen weiten Blick zu bewahren und diese als eigenständiges System „Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung“ weiter zu entwickeln.

Voraussetzungen für die Zulassung als Berater im Rahmen des Bedarfs sind:

- eine abgeschlossene und zertifizierte Ausbildung zum Organisationsberater
- ein Antrag und ein Klärungsgespräch mit dem zuständigen Referenten im Institut (Referat Leitung und Beratung). Dieser schlägt dann die Zulassung dieser Person als Organisationsberater in der Diözese vor. Zuständig für die Zulassung ist der Leiter der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption im Bischöflichen Ordinariat. Über die Tätigkeit wird eine entsprechende Vereinbarung getroffen.
- die Bereitschaft, die Qualität als Berater kontinuierlich durch regelmäßige Beratungsprozesse (mindestens einer pro Jahr), durch Fortbildung und Kontrollberatung zu sichern – hierfür sind die eingerichteten Konsultationsgruppen verbindlich
- die Anerkennung des Orientierungsrahmens

Die Beratungstätigkeit wird vergütet, die Rahmenbedingungen dafür sind in einer Honorarordnung festgehalten. Die Beauftragung als Berater erfolgt durch die Hauptabteilung IV in der Regel auf 5 Jahre und kann nach Vorlage eines Tätigkeitsberichtes auf Vorschlag des Fachreferenten für Beratung verlängert werden. ■

## 6. Wie die Organisationsberatung in der Diözese organisiert ist

Die Diözese Rottenburg-Stuttgart hat die Organisationsberatung wie andere Unterstützungssysteme auch als "internes Unterstützungssystem" eingerichtet, empfiehlt die Beratung und macht sie entsprechend bekannt. Für die Organisationsberatung sind zudem folgende Rahmenbedingungen geschaffen:

- Ein Referat „Leitung und Beratung“, angesiedelt im Institut für Fort- und Weiterbildung, als Koordinationsstelle für alle eingehenden Beratungsanfragen (Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Konfliktberatung) sowie als Fachaufsicht
- Eine Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung für die offiziell zertifizierten und beauftragten Berater
- Ein geregeltes Verfahren von der Antragstellung über die Genehmigung bis zur finanziellen Abwicklung<sup>5</sup>.
- Die Bereitstellung finanzieller Mittel für die Beratungsprozesse.
- Finanzielle Mittel für die Aus- und Fortbildung der Berater
- Fortbildungsangebote, in der Regel durchgeführt vom Referat Leitung und Beratung
- Ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen dem diözesanen Verantwortlichen (in der Regel vertreten durch die zuständigen Fachreferenten), dem Referat Leitung und Beratung und der Arbeitsgemeinschaft ■

<sup>5</sup> Dabei kann in besonderen Fällen ein Clearing zusammen mit den betroffenen Hauptabteilungen IV Pastorale Konzeption und V Pastorales Personal stattfinden.

## 7. Was das Referat „Leitung und Beratung“ leistet

Das Referat „Leitung und Beratung“ im Institut für Fort- und Weiterbildung ist die von der Diözese eingerichtete Koordinationsstelle für die unterschiedlichen Beratungsdienste in der Diözese. Zu den Aufgaben gehören

- die Vertretung der Diözesanverantwortlichen gegenüber der Gruppe der Berater
- Der regelmäßige Kontakt – zusammen mit den Sprechern – zu den diözesanen Verantwortlichen
- die Klärung und Abwicklung aller Anfragen nach Organisationsberatung – auch im Kontext der anderen Beratungsformen wie Supervision, Coaching oder Konfliktberatung
- die organisatorische Leitung der Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung, insbesondere die Durchführung der regelmäßigen Konferenzen
- die Beratung und Klärung konzeptioneller Fragen in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung bzw. den diözesanen Verantwortlichen
- die Beachtung der im Orientierungsrahmen formulierten Qualitätsstandards
- die Leitung des Ausbildungskurses für Organisationsberatung „Kirchliche Organisationen entwickeln – Kommunikation gestalten“
- die Unterstützung derer, die als diözesane Mitarbeiter bei einem externen Anbieter eine Ausbildung in systemischer Beratung anstreben
- die Prüfung der Qualifikation zur Aufnahme von neuen Mitgliedern
- Angebote bzw. Vermittlung von Fortbildungen
- Die Sicherung der Arbeitsabläufe von der Kontaktnahme über den Kontrakt bis hin zur Auswertung und finanziellen Abwicklung. ■

## 8. Wofür steht die AG Organisationsberatung

Alle Berater sind in der „Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung“ zusammengeschlossen. Diese trifft sich in der Regel zweimal im Jahr. Die Arbeitsgemeinschaft dient – in enger Zusammenarbeit mit dem Referat „Leitung und Beratung“ – der Weiterentwicklung der Organisationsberatung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Dies geschieht vor allem durch:

- Erfahrungs- und Informationsaustausch
- Mitarbeit und Beratung der konzeptionellen Weiterentwicklung der Organisationsberatung
- Vereinbarungen zur Organisation und Abwicklung der Beratungsvorgänge
- Kontakte und Austausch mit den diözesanen Verantwortungsträgern, vor allem dem zuständigen Leiter der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption
- Fortbildung
- Fallarbeiten, Reflexion und Qualitätssicherung, vorrangig in den Konsultationsgruppen, nach Möglichkeit auch innerhalb der AG-Treffen

Die AG-Mitglieder wählen auf jeweils drei Jahre zwei Sprecher. Diese sind – zusammen mit dem Referenten im Institut für Fort- und Weiterbildung – insbesondere zuständig für

- Die Vertretung der AG nach innen und außen
- Die Weiterentwicklung der Organisationsberatung
- Die Reflexion der Konzepte und Arbeitsformen im Kontext der Anforderungen
- Die Vorbereitung und Leitung der Konferenzen
- Die Einladung zur Konferenz (zweimal im Jahr) ■

## 9. Wie kommt es zur Beratung

### ANFRAGE/INFORMATIONSPHASE

Die Kirchengemeinde/Einrichtung nimmt mit einem der Berater **direkten Kontakt** auf oder meldet ihr **Interesse beim Institut, Referat Leitung und Beratung**, an. Von dort werden Berater vorgeschlagen; Kriterien für die Vorschläge können sein: räumliche Nähe, Art der Anfrage, Situation der Antragsteller, Kompetenzprofil der Berater, Mann-Frau, Kooperation mit einem Mitglied eines anderen Unterstützungssystems ... Anschließend nimmt die Kirchengemeinde/Einrichtung Kontakt mit den vorgeschlagenen Berater auf.

### KLÄRUNGS- UND KONTRAKTPHASE

Hat sich die Kirchengemeinde/Einrichtung für einen Berater (oder zwei) entschieden, wird diese Entscheidung durch die **Verantwortlichen der Kirchengemeinde/Einrichtung** dem Institut, Referat Leitung und Beratung, mitgeteilt, in der Regel schriftlich (aus zeitlichen Gründen kann die Information ausnahmsweise auch telefonisch oder per Mail erfolgen). Das Institut erteilt dem Berater einen Auftrag für die Klärungs- bzw. Analysephase mit der Gemeinde/Organisation.

Diese Phase dient der Auftragsklärung. Dabei kann der Berater je nach Situation der Kirchengemeinde/Einrichtung auch einen Beratungsvorschlag unterbreiten. Am Ende steht in jedem Fall ein **Kontrakt**, der folgende Elemente enthält:

- Anlass
- Ziele und Schwerpunkte
- Projektskizze zum Beratungsprozess
- Kostenvoranschlag

Dieser Kontrakt wird gemeinsam vom Berater und dem Antragsteller bzw. Auftraggeber unterschrieben.

Die Berater klären in der Anfangsphase auch, ob der Prozess mit einem Berater oder zu zweit durchgeführt wird.

Der unterschriebene **Kontrakt** gilt als Antrag auf Beratung. Der **Fachreferent prüft** den Antrag, kann dazu gegenüber der Kirchengemeinde/Einrichtung bzw. den Beratern Stellung nehmen, und legt den Kontrakt der Hauptabteilung IV zur Genehmigung vor. Wird ein Antrag in der vorliegenden Form nicht akzeptiert, geht der Fachreferent auf die Beteiligten zu und klärt das weitere Verfahren.

### BERATUNGSPHASE

Ist die Zustimmung erfolgt, wird durch das Institut, Referat Leitung und Beratung, **der Kirchengemeinde/Einrichtung die Genehmigung und dem Berater der Auftrag erteilt**. Stellt sich während der Beratung heraus, dass weitere Schritte erforderlich sind, so kann die Kirchengemeinde/Einrichtung einen **Änderungsantrag, bzw. eine Erweiterung des Beratungsauftrages** anmelden. Darüber entscheidet in der Regel der Fachreferent im Institut (gegebenenfalls in Absprache mit der Hauptabteilung IV). Die Genehmigung dazu wird schriftlich mitgeteilt.

### ABSCHLUSSPHASE

Die **Abrechnung** der Organisationsberatung erfolgt über das Institut. Dazu muss vom Berater auch ein gemeinsam erstellter Abschlussbericht vorgelegt werden. Auf der Basis der Kostenaufstellung wird der Kirchengemeinde/Einrichtung ein Eigenanteil von 20 € pro Beratungsstunde (60 Minuten) in Rechnung gestellt. ■

*Anhang:*

*Übersicht zur Entwicklung der Organisationsberatung im Kontext der Ausbildungskurse  
Honorarregelung 2017*

*Die jetzt vorliegende Fassung stellt eine Fortschreibung des bisherigen Orientierungsrahmens von 2008 dar.*

*Oktober 2018*

## Die Entwicklung der Organisationsberatung im Kontext der Ausbildungskurse

1993 – 1995

*Hintergrund für das Konzept sowie die Ausbildung*

- Gemeindeberatung soll Gemeindeentwicklung im Sinne der Pastoralen Perspektive fördern

*1. Ausbildungskurs*

### **Zusatzqualifikation Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung –**

Ein Beitrag zur Verwirklichung der Pastoralen Perspektiven in der Diözese

Wesentliche Elemente – auch in der Entwicklungswerkstatt:

- Gemeindeanalyse
- Werkwoche ekklesiologische Perspektiven für die Gemeindeentwicklung

*Regelungen zur Gemeindeberatung von 1995*

Die Gemeindeberatung hat zum Ziel, mit den Verantwortlichen einer Gemeinde ... einen Entwicklungsprozess zu ermöglichen zwischen der Ausgangssituation und der Perspektive „Die Gemeinde als ganze, mit all ihren Charismen und Diensten, auch des Amtes, ist Trägerin der Seelsorge“. Das Konzept der Gemeindeberatung war eng an die Pastoralen Perspektiven und ihre Um- bzw. Durchsetzung gebunden<sup>6</sup>.

**1995** Gründung der „Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung“

1996 – 1998

*2. Ausbildungskurs*

Zusatzqualifikation Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung

Wesentliche Elemente – auch in der Entwicklungswerkstatt:

- Ekklesiologische Visionsarbeit
- Option und Konzepte der Gemeindeentwicklung
- Ämter und Dienste in einer Kirche der Zukunft

1998 – 2000

### **Erstmals in ökumenischer Kooperation mit der Evangelischen Landeskirche in Württemberg**

*3. Ausbildungskurs*

Zusatzqualifikation für Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung

Wesentliches Element – auch in Entwicklungswerkstatt:

- Perspektiven zur Gemeindeentwicklung (Visionsarbeit)

<sup>6</sup> „Grundlage der Beratung sind die Pastoralen Perspektiven der Diözese, die im Geist der Evangelisierung die Gemeinde als Subjekt und Trägerin der Seelsorge zum Ziel haben“. (Prospekt Gemeindeberatung 1995)

**2002 – 2004**

*4. Ausbildungskurs*

**Zusatzqualifikation Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung im kirchlichen Feld**

Wesentliche konzeptionelle Unterschiede:

- Zulassungsvoraussetzung, nachgewiesene ca. 20 Fortbildungstage Moderation/ Kommunikation/Selbsterfahrung ...
- Keine Werkstätten mehr
- Keine Kurseinheiten zu gemeindepastoralen Fragen

Grundkonzept:

- Die Beratungskompetenz liegt im „Nicht-Wissen“ und in der Eröffnung eines kommunikativen Raumes.
- Gemeindeberatung ist nicht zuständig für Gemeindeentwicklung

Die Erzdiözese Freiburg, die Diözese Mainz, die Evangelische Landeskirche Baden und die Methodistische Kirche nutzen das Angebot, für diesen Kurs nach Absprache Teilnehmer zu benennen.

**2005 – 2007**

*5. Ausbildungskurs*

Zusatzqualifikation für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung im kirchlichen Feld

Identische Rahmenbedingungen wie beim Kurs 2002 – 2004

Neuer Fokus – die unterschiedlichen Rollen und Beratungskonzepte von KGR-Klausuren, Gemeindeberatung, Gemeindeentwicklung, Supervision, Coaching, Teambberatung, Mediation (umfangreiche Textsammlung und Übersicht)

2009 – 2010

6. Ausbildungskurs

**Kirchliche Organisationen entwickeln – Kommunikation gestalten  
Als Führungskraft – als Berater**

**Leitidee für die Konzeption: Führungskräfte und Berater lernen gemeinsam:**

Die Führungskräfteentwicklung für Dekane hat – in anderem Zeitumfang – ähnliche Themen wie in der Beraterausbildung zum Inhalt gehabt. Zudem stehen beide vor der Herausforderung, Komplexität zu organisieren und zu reduzieren. Zum dritten sind Führungskräfte und Berater vielfältig aufeinander angewiesen, damit Prozesse gelingen. Dies führt zu einem gemeinsamen Lernen im Kurs.

Die Themen Führung und Entscheidung kommen neu in die inhaltliche Ausrichtung hinzu. Im Beratungsverständnis wird deutlich darauf geachtet, wofür Beratung zuständig ist und wofür Leitung; zudem sind die gegenseitigen Verführungen („mach du es für mich“) beständig Thema.

Für Dekane gibt es andere Zulassungs- und Teilnahmebedingungen

2012 – 2013

7. Ausbildungskurs

Kirchliche Organisationen entwickeln – Kommunikation gestalten  
Als Führungskraft – als Berater

Die Zulassungs- und Teilnahmebedingungen für die Führungskräfte sind mit denen der Berater identisch.

Das Miteinander von Führung und Beratung wird von Anfang an thematisiert und bildet den roten Faden der Ausbildung.

**2014 - 2015**

*8. Ausbildungskurs*

Kirchliche Organisationen entwickeln – Kommunikation gestalten  
Als Führungskraft – als Berater

Die ökumenische Trägerschaft und das Miteinander von Führungskräften und Berater bleibt in der bundesdeutschen Ausbildungslandschaft ein Alleinstellungsmerkmal der Ausbildung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart.

**2016 - 2017**

*9. Ausbildungskurs*

Kirchliche Organisationen entwickeln – Kommunikation gestalten  
Als Führungskraft – als Berater

**2019 - 2020**

*10. Ausbildungskurs*

Kirchliche Organisationen entwickeln – Kommunikation gestalten  
Als Führungskraft – als Berater

## Honorarregelung für die Organisationsberatung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart

### 1. GELTUNGSBEREICH

Diese Honorarregelung gilt für die nebenberuflich und freiberuflich tätigen Organisationsberater, die innerhalb der Diözese Rottenburg-Stuttgart – in der Regel über das Referat Leitung und Beratung im Institut für Fort- und Weiterbildung – Aufträge erhalten.

Sie gilt nicht für Mitarbeiter der Diözese Rottenburg-Stuttgart, die im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses einer Tätigkeit in der Organisationsberatung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart nachgehen.

### 2. BERATUNGSEINHEITEN

Für die Organisationsberatung lassen sich grundsätzlich drei Formen von Beratungen unterscheiden.

3.1 Eine erste Form ist die **Beratungseinheit von 60 Minuten, z. B.** für Besprechungen/Konferenzen/Gremiensitzungen.

3.2 Als zweite Form gibt es Beratungen bei **Tagesveranstaltungen.**

3.3 Eine dritte Form sind **Wochenenden** in zwei unterschiedlichen Formaten:

**Form A:** Freitagnachmittag/-abend und ganzer Samstag bzw. ganzer Samstag und Sonntagvormittag

**Form B:** Freitagnachmittag/-abend bis Sonntagmittag

### 3. VERGÜTUNG DER BERATUNGSTÄTIGKEIT FÜR NEBENBERUFLICHE ORGANISATIONSBERATER

Organisationberater, die ein Arbeitsverhältnis bei einem anderen Rechtsträger als der Diözese Rottenburg-Stuttgart haben, erhalten für die Beratung einen nebenberuflichen Honorarsatz bezahlt. Dieser beträgt:

Veranstaltung	nebenberuflich
Beratungseinheit 60 Minuten	<b>50 €</b>
Tagesveranstaltung	<b>300 €</b>
Wochenende Form A	<b>400 €</b>
Wochenende Form B	<b>500 €</b>

#### **4. VERGÜTUNG DER BERATUNGSTÄTIGKEIT FÜR FREIBERUFLICHE ORGANISATIONSBERATER**

Freiberuflich tätige Organisationsberater erhalten ein Honorar von **100 € pro Stunde**. Der Tagessatz berechnet sich aus Beratungseinheit mal Stundensatz. Der Wochenendsatz errechnet sich ebenfalls aus Tagessatz mal Beratungseinheit.

Das Honorar schließt eine etwaige Umsatzsteuer des Honorarempfängers ein, dafür haben sie Anspruch auf eine Bestätigung zur Befreiung der Umsatzsteuer. Die Anzeigepflicht gegenüber dem Finanzamt liegt beim Honorarempfänger.

#### **5. ERSTATTUNG VON FAHRTKOSTEN**

Fahrtkosten werden nach den Regelungen des Landesreisekostengesetzes erstattet. Dies gilt auch für die Fahrten zu verbindlichen Konferenzen oder anderen Veranstaltungen, die auf Veranlassung des Auftraggebers wahrzunehmen sind.

#### **6. VERBINDLICHE TEILNAHME AN VERANSTALTUNGEN**

Die verbindliche Teilnahme an Konferenzen der AG Organisationsberatung ist mit dem Honorar abgegolten. Auf Veranlassung des Auftraggebers stattfindende Veranstaltungen (bspw. Besprechungen) werden – nach Absprache entsprechend der Maßgaben in 3, 4 und 5 vergütet.

#### **7. INKRAFTTRETEN**

Diese Regelung tritt rückwirkend zum 01.01.2017 in Kraft und wird nach 2 Jahren überprüft.

#### **Hinweis:**

Die Honorarregelung stellt die Fortschreibung der Regelung für die Vergütung der Mitarbeiter in der Organisationsberatung der Diözese Rottenburg-Stuttgart vom 01.01.1997 dar, geändert zum 01.01.2002 im Zuge der Euroumstellung, letztmals geändert zum 01.05.2013.

Sie ist mit den Honorarordnungen zur Supervision, für die KGR-Moderatoren, für die Gemeindeentwicklung und für die Qualifizierung Liturgischer Dienste abgestimmt und von der Hauptabteilung IV in Absprache mit dem Institut für Fort- und Weiterbildung und der AG Organisationsberatung genehmigt. ■





