



# UNTERSTÜTZUNGSSYSTEM ORGANISATIONSBERATUNG

in der Diözese Rottenburg-Stuttgart

Orientierungsrahmen

# Inhalt

---

— Ein Wort zuvor	3
— 1. Organisationsberatung – ein Unterstützungssystem	4
— 2. Wo kommen wir her	4
— 3. Organisationsberatung – Umgang mit komplexen Situationen	5
— 4. Datenschutz und Verschwiegenheit	5
— 5. Hier kann Organisationsberatung weiterhelfen	6
— 6. Vielfalt von Beratungsformen	6
— 7. Was Organisationsberater:innen auszeichnet	7
— 8. Wie die Organisationsberatung in der Diözese organisiert ist	8
8.1. Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption	
8.2. Institut für Fort- und Weiterbildung	
8.3. Beirat	
8.4. Konferenzen	
8.5. Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung	
— 9. Wie kommt es zur Beratung?	10
9.1. Anfrage / Informationsphase	
9.2. Klärungs- und Kontraktphase	
9.3. Beratungsphase	
9.4. Abschlussphase	

---

## Impressum

Herausgeber:

Bischöfliches Ordinariat der Diözese Rottenburg-Stuttgart

Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption

Layout: Ingrid Meyerhöfer, Grafik-Design

Rottenburg, Februar 2024

## Ein Wort zuvor

---

Seit fast fünf Jahrzehnten werden in der Diözese Rottenburg-Stuttgart Frauen und Männer qualifiziert, um in der Kirche an vielen Orten Kirchengemeinden, Seelsorgeeinheiten und kirchliche Einrichtungen in unterschiedlichen Entwicklungsprozessen zu unterstützen.

In diesen Jahren haben sich Angebot, Selbstverständnis und Qualifizierung der Unterstützung, Beratung und Begleitung in der Diözese profiliert. Dabei wurden auch Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die konkreten Unterstützungsmaßnahmen geklärt. Das Unterstützungssystem „Organisationsberatung“ ist seit fast 30 Jahren in unserer Diözese etabliert. Angesichts der zunehmenden Komplexität von Beratungssituationen und den sich verdichtenden Herausforderungen, Kirche an vielen Orten zukunftsfähig weiterzuentwickeln, freue ich mich, dass wir als Diözese mit den Organisationsberater:innen diese Prozesse hilfreich unterstützen und begleiten können.

Der hier vorliegende Orientierungsrahmen definiert die Rahmenbedingungen und Inhalte für das Unterstützungssystem.

Der Orientierungsrahmen blickt zunächst zurück in die Geschichte und benennt wichtige Meilensteine der Entstehung und Entwicklung dieser diözesanen Unterstützung. Er verdeutlicht das ihm zugrunde liegende systemische Beratungsverständnis, das sich im kirchlichen Kontext vollzieht und benennt verschiedene mögliche Beratungsanlässe und Beratungsformen. Informationen zur Qualitätssicherung, sind ebenso bedeutsam wie die Hinweise zur Organisation der Abläufe. Daher wird dieser Orientierungsrahmen mit der Darstellung der notwendigen Schritte vom Antrag bis zum Abschluss einer Beratung abgerundet.

Dem Unterstützungssystem Organisationsberatung wünsche ich im Kontext der anderen diözesanen Unterstützungssysteme „Pastorale Entwicklung“ und „Supervision / Coaching“ befruchtende Wirkung in unserer vielfältigen Diözese und danke herzlich allen, die sich darin engagieren.

Weihbischof Matthäus Karrer  
Leiter der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption



---

**Erarbeitet wurde dieser Orientierungsrahmen von Juli 2022 – Dezember 2023**

von Vertreter:innen der Organisationsberater:innen

Beatrice Dörner, Institut für Fort- und Weiterbildung  
Barbara Striffler, Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption

# 1. Organisationsberatung – ein Unterstützungssystem

---

Die Diözese Rottenburg-Stuttgart bietet für Einzelne, Gruppen, Gremien, Kirchengemeinden, Gesamtkirchengemeinden, Seelsorgeeinheiten und Einrichtungen innerhalb der Diözese verschiedene Unterstützungssysteme an. Dazu gehören die Pastorale Entwicklung, Supervision / Coaching und die Organisationsberatung. Schwerpunkt der Organisationsberatung ist die Begleitung von Veränderungsprozessen. Diese beziehen sich auf die strukturelle Weiterentwicklung in den Kirchengemeinden mit ihren Gruppen und Gremien sowie auf die Begleitung von Seelsorgeeinheiten oder Dekanaten. Ebenso können kirchliche Einrichtungen (z.B. Kindergärten, Verbände, Sozialstationen...) für ihre Herausforderungen Beratung nutzen.

## Ziel dieses Orientierungsrahmens ist es:

- das Selbstverständnis von Organisationsberatung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart darzustellen
- die Unterstützungsleistung und das Angebot von Organisationsberatung für Verantwortliche der Kirche am Ort innerhalb der Diözese vorzustellen (z.B. für Pfarrer, hauptamtliche pastorale Mitarbeiter:innen, Kirchengemeinde- und Pastoralräte, Leiter:innen von Einrichtungen oder Gremienverantwortliche)
- die Beratungsformen und Abläufe transparent zu machen
- das Zusammenwirken von Bischöflichem Ordinariat, Institut für Fort- und Weiterbildung und Beirat zu beschreiben

## 2. Wo kommen wir her?

---

Bereits seit Beginn der 1980er Jahre gab es in unserer Diözese verschiedener Formen von Gemeindeentwicklung und Gemeindeerneuerung, Moderationen von Kirchengemeinderatsklausuren und das Angebot von Supervision. Diese Angebote wurden als hilfreich und unterstützend erlebt. Gleichzeitig wurde deutlich, dass es neben diesen Formen von Unterstützung noch eine umfassendere und kontinuierlichere Begleitung und Beratung für die Kirchengemeinden bzw. die Verantwortlichen und die Gremien nötig und hilfreich sein kann. Ein systemischer Ansatz, der es ermöglicht, sozialwissenschaftliche, organisationstheoretische und pastoraltheologische Konzepte miteinander zu verbinden, erwies sich als besonders anschlussfähig. Kirchengemeinden sollte dadurch eine qualifizierte Beratung für die anstehenden Herausforderungen und die zukünftige Entwicklung angeboten werden können. Nach Abschluss des ersten Ausbildungskurses „Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung“ (1995) wurde die „Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung“ als eigenständige AG neben der AG Supervision gegründet.

Ab 1998 wurde die Ausbildung gemeinsam mit der Evangelischen Landeskirche in Württemberg – also in ökumenischer Trägerschaft – durchgeführt. Damit verbunden war eine deutliche Akzentverschiebung in Richtung Organisationsentwicklung. Beratung versteht sich vorrangig als „von außen kommende“ und damit nicht zum „System“ gehörende Begleitung von Kirchengemeinden bzw. Organisationen in Veränderungsprozessen; demgegenüber ist die Umsetzung von pastoralen Konzepten eine Leitungsaufgabe in der Diözese. Eine Konsequenz der oben dargestellten Neuausrichtung war die Erweiterung im Namen der AG, die sich fortan AG „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung im kirchlichen Feld“ nannte. Die zunehmende Teilnahme von Führungskräften an den Ausbildungskursen ermöglichte eine Schärfung des je eigenen Verständnisses und des Zusammenwirkens von Führung und Beratung.

Folgerichtig hat die AG diesen Fokus auch in ihrem Namen deutlich zum Ausdruck gebracht und heißt seit 2012 „AG Organisationsberatung“.

### 3. Organisationsberatung – Umgang mit komplexen Situationen

---

Organisationsberatung zielt auf die Veränderungsprozesse, die eine Organisation – im Kontext von Kirche: eine Kirchengemeinde, Seelsorgeeinheit und andere kirchliche Institutionen – unter ausdrücklicher Beratung von außen durchläuft. Als systemische Beratung bezieht die Organisationsberatung die unterschiedlichen (Teil)-Systeme in den Veränderungsprozess mit ein, die Wechselwirkungen in den zu beratenden Systemen werden transparent und in den Blick genommen. Veränderungsprozesse der Denk- und Handlungsmuster werden angeregt, die Entscheidungsprozesse sind zukunfts- und ressourcenorientiert. Der Leitung kommt in diesem Fall eine wichtige Funktion zu, sie ist Auftraggeber und Kontaktpartner für die Beratung.

Die Ziel- und Auftragsorientierung ist eine Grundvoraussetzung für gelingende Organisationsberatung. Auftragsorientierung in der Beratung bedeutet, die Ziele werden im Verlauf des Beratungsprozesses immer wieder überprüft und weiterentwickelt. Die Berater:innen orientieren sich ausschließlich am vereinbarten Kontrakt.

Grundorientierungen einer systemischen Beratungshaltung sind neben der Zielorientierung die Neutralität und Allparteilichkeit. In einer wertschätzenden Haltung bleiben die Berater:innen neugierig gegenüber allem, was ihnen in der Organisation begegnet. Die Berater:innen begegnen dem zu beratenden System auf Augenhöhe in der Haltung des „Nicht-Wissen“. Fragen sind in der systemischen Beratung ein wichtiges Handwerkszeug, um die Unterschiede in verschiedener Hinsicht zu erarbeiten. Dadurch generieren die Beteiligten neue Informationen und neue Betrachtungsweisen. Veränderungsprozesse werden angeregt und in der Umsetzung begleitet.

Für eine gelingende Beratung ist die Kooperations- und Beziehungsorientierung eine wichtige Voraussetzung. Unterschiedliche Sichtweisen, Interessen und Vorstellungen werden in wertschätzender Weise erkundet und betrachtet. Die Kooperation und Zusammenarbeit auf vielen verschiedenen Ebenen fördert Veränderungsbereitschaft.

Organisationsberatung ermöglicht, Visionen und Ziele zu entwickeln und die Charismen und Ressourcen zu entdecken, die für eine Entwicklung erforderlich sind.

Als Mitglieder eines „**internen Beratungssystem**“ sind den Berater:innen die gesamtkirchlichen sowie die diözesanen Rahmenbedingungen bekannt. Ihre Aufgabe ist aber nicht die Umsetzung bestimmter Leitlinien und Zielvorgaben, sondern allenfalls der Verweis auf diese Rahmenvorgaben im Sinne von Grenzen, die eine Kirchengemeinde, Gesamtkirchengemeinde, Seelsorgeeinheit oder kirchliche Einrichtung bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen mit im Blick haben sollte. Das „interne System Organisationsberatung“ kann die Leitlinien und Rahmenbedingungen, in denen sich die Diözese entwickeln will, nicht außer Acht lassen. Gleichzeitig ist sie dem jeweiligen Auftraggeber, d.h. der Kirchengemeinde oder den Einrichtungen der Diözese etc. mit deren Zielsetzungen und Beratungsinteressen verpflichtet. Damit steht die Organisationsberatung im Spannungsfeld einer doppelten Loyalität.

### 4. Datenschutz und Verschwiegenheit

---

Im Unterstützungssystem Organisationsberatung gelten die diözesanen Vorgaben zum Datenschutz und die Verpflichtung zur Verschwiegenheit gegenüber unbeteiligten Dritten.

## 5. Hier kann Organisationsberatung weiterhelfen

---

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

Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Kirchengemeinde, Gesamtkirchengemeinden, Seelsorgeeinheiten und kirchlichen Einrichtungen im Bereich

- Leitung
- Gremien
- Personal
- Pastorale Konzeption
- Verwaltungsstrukturen
- Immobilien
- Vernetzung im Sozialraum

zum Beispiel

- innovative Neuausrichtung der Organisation und Kirchenentwicklung
- Stellenwechsel und Neuverteilung von Aufgaben
- Transformationsprozesse
- Weiterentwicklung der Organisationsstruktur
- Entwicklung von Visionen, einem Leitbild oder Zielen für die Organisation
- Kooperation von Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen in einer Seelsorgeeinheit und mit anderen Trägern
- Bildung oder Weiterentwicklung von Gesamtkirchengemeinden
- Zusammenarbeit und Entwicklung in einem Team
- Wahrnehmung und Strukturierung von Leitungsaufgaben
- Konfliktberatung
- Begleitung von Projektgruppen

## 6. Vielfalt von Beratungsformen

---

Angesichts der Unterschiedlichkeit von Veränderungen und Entwicklungen arbeitet die Organisationsberatung mit einer **Vielfalt von Formaten** 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 Berater:innen vereinbart.

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

Bei Prozessen, in denen zusätzliche Fachkompetenz benötigt wird, wird im Sinne einer **Komplementärberatung** neben der Prozessberatung eine Fachberatung hinzugezogen.

## 7. Was Organisationsberater:innen auszeichnet

Alle Berater:innen haben 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- und 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:innen aus diözesanen Mitarbeiter:innen und aus freien Berater:innen zusammen.

### **Voraussetzungen für die Beauftragung als Berater:in im Rahmen des Bedarfs sind:**

- eine abgeschlossene und zertifizierte Ausbildung zum/zur Organisationsberater:in, die diözesan anerkannt ist. Die Anerkennung orientiert sich an den „Bundesstandards der kirchlichen Organisationsberatung“
- ein Klärungsgespräch mit dem/der zuständigen Referent:in im Institut und dem/der zuständigen Referent:in in der Hauptabteilung IV. Eine diözesane Beauftragung erfolgt durch den Leiter der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption im Bischöflichen Ordinariat. Über die Beratungstätigkeit wird eine entsprechende Vereinbarung getroffen
- die Anerkennung des geltenden Orientierungsrahmens

Die Beratungstätigkeit wird vergütet. Die Rahmenbedingungen dafür sind in einer Honorarordnung festgehalten.

Die Beauftragung als Berater:in erfolgt durch die Leitung der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption in der Regel auf fünf Jahre und kann nach Vorlage eines Tätigkeitsberichtes verlängert werden.

## 8. 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:

### 8.1. Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption

Die konzeptionelle und fachliche Verantwortung trägt die Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption, vertreten durch den/die zuständige:n Referent:in. Dazu gehört:

- konzeptionelle Begleitung und Weiterentwicklung des Unterstützungssystems in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung des Unterstützungssystems und dem Beirat
- konzeptionelle Begleitung und Weiterentwicklung des Ausbildungskurses
- Sorge für die finanziellen Ressourcen, die organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen und Regelungen sowie die Einhaltung der Qualitätsstandards des Unterstützungssystems

Die Beauftragung zur Mitarbeit im Unterstützungssystem Organisationsberatung sowie die Verlängerung der Beauftragung erfolgen durch die Leitung der HA IV Pastorale Konzeption auf Vorschlag des/der zuständigen Referent:in.

Beauftragte Organisationsberater:innen können Mitglied der AG Organisationsberatung werden.

Der/die zuständig:e Referent:in ist gesetztes Mitglied des Beirats.

### 8.2. Institut für Fort- und Weiterbildung

Die Geschäftsführung wird im Institut für Fort- und Weiterbildung als Koordinationsstelle für alle eingehenden Beratungsanfragen von einer Referentin bzw. einem Referenten verantwortet.

Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehören:

- Klärung aller Anfragen nach Unterstützung und Begleitung im Rahmen der Organisationsberatung
- Sicherung der Arbeitsabläufe von der Kontaktnahme über den Kontrakt bis hin zur Auswertung und finanziellen Abwicklung.
- Organisation und Durchführung von Tagungen sowie Aus- und Fortbildungen für alle beauftragten Berater:innen des Unterstützungssystems Organisationsberatung in Absprache mit dem Beirat
- Beachtung und Sicherung der gültigen Qualitätsstandards im Sinne einer Fachaufsicht
- Organisatorische Unterstützung der AG Organisationsberatung

Weitere Aufgaben des Instituts:

- Leitung des Ausbildungskurses für Organisationsberatung „Kirchliche Organisationen entwickeln – Kommunikation gestalten“
- Unterstützung derer, die als diözesane Mitarbeiter:innen nach Absprache mit der HA V Pastorales Personal bei einem externen Anbieter eine Ausbildung in systemischer Beratung anstreben
- Angebote bzw. Vermittlung von Fortbildungen

Der/die zuständig:e Referent:in im Institut ist gesetztes Mitglied des Beirates und kann dessen Geschäftsführung wahrnehmen.

### **8.3. Beirat**

Zur Sicherung der Qualität des Unterstützungssystems wird ein Beirat gebildet. Dieser ist als Beratungsgremium zu verstehen und kann im Konsens mit der/dem zuständigen Referent:in der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption Empfehlungen für die Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption erarbeiten.

Der Beirat besteht aus vier Personen.

Gesetzte Mitglieder sind die beiden zuständigen Referent:innen der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption und des Instituts für Fort- und Weiterbildung.

Die AG Organisationsberatung entsendet zwei Mitglieder als Vertretung der AG Organisationsberatung.

#### **Zu den Aufgaben des Beirats gehören:**

- Weiterentwicklung des Unterstützungssystems Organisationsberatung und Sicherung der Qualität, auch im Blick auf die Gewinnung neuer Organisationsberater:innen
- Konzeption und Planung von Tagungen sowie Aus- und Fortbildungen
- regelmäßige Überprüfung der Vergabepaxis sowie der Rahmenbedingungen
- Austausch mit den Verantwortlichen der weiteren diözesanen Unterstützungssysteme und anderen Netzwerken der Kirchenentwicklung

#### **Arbeitsweise des Beirates**

- Der Beirat tagt mindestens zwei Mal im Jahr. Er vereinbart die Details zur Arbeitsweise eigenverantwortlich
- Für konkrete Themen und Fragestellungen kann der Beirat Arbeitsgruppen einrichten, zu denen weitere beauftragte Organisationsberater:innen oder entsprechende Fachleute berufen werden können

### **8.4. Konferenzen**

Die Organisationsberater:innen werden zweimal im Jahr zu diözesanen Konferenzen eingeladen. Dabei hat eine der Konferenzen den Schwerpunkt Fortbildung, die andere den Schwerpunkt kollegiale Beratung und Austausch mit der Hauptabteilung IV zur wechselseitigen Information über diözesane Prozesse und Wahrnehmungen aus Beratungsprozessen. Treffen der AG Organisationsberatung können mit der Konferenz verbunden werden.

#### **Themen der Konferenzen können sein:**

- 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 aus der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption
- Fortbildung
- Fallarbeiten, Reflexion und Qualitätssicherung der Beratungen

### **8.5. Arbeitsgemeinschaft Organisationsberatung**

Beauftragte Organisationsberater:innen können Mitglied der Arbeitsgemeinschaft (AG) Organisationsberatung werden.

Diese ist ein selbständiger Zusammenschluss von Organisationsberater:innen auf freiwilliger Basis. Sie ist gleichzeitig

Interessenvertretung und Plattform für kollegialen Austausch.

Sie ist berechtigt, sich eine Geschäftsordnung zu geben.

Die AG Organisationsberatung entsendet zwei Vertreter:innen in den Beirat.

## 9. Wie kommt es zur Beratung

### 9.1. Anfrage / Informationsphase

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

### 9.2. Klärungs- und Kontraktphase

Hat sich die Kirchengemeinde für eine:n Berater:in entschieden, wird diese Entscheidung durch die Verantwortlichen der zu beratenden Organisation dem Institut für Fort- und Weiterbildung Fachbereich Beratung mitgeteilt, in der Regel schriftlich; aus zeitlichen Gründen kann die Information ausnahmsweise auch telefonisch oder per Mail erfolgen. Das Institut erteilt dem/der Berater:in einen Auftrag für die Klärungsphase- mit der Kirchengemeinde / Einrichtung.

Diese Phase dient der Auftragsklärung. Dabei kann der/die Berater:in je nach Situation der Gesamtkirchengemeinde / Gesamtkirchengemeinde / 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 von der/dem Berater:in und der/dem Antragsteller:in bzw. Auftraggeber:in unterschrieben.

Der unterschriebene **Kontrakt** gilt als Antrag auf Beratung. Der/die Fachreferent:in des Instituts prüft den Antrag, kann dazu gegenüber der Kirchengemeinde / Gesamtkirchengemeinde / Einrichtung bzw. den Berater:innen Stellung nehmen, und legt den Kontrakt der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption zur Genehmigung vor.

### 9.3. Beratungsphase

Ist die Genehmigung der Hauptabteilung IV Pastorale Konzeption erfolgt, wird durch das Institut Fachbereich Beratung der zu beratenden Organisation die Genehmigung mitgeteilt und dem/der Berater:in der Auftrag erteilt.

### 9.4 Abschlussphase

Die Abrechnung der Organisationsberatung erfolgt über das Institut. Dazu muss von der antragsstellenden Organisation und dem/der Berater:in ein gemeinsam erstellter Abschlussbericht vorgelegt werden. Auf der Basis der Kostenaufstellung wird der Kirchengemeinde / Gesamtkirchengemeinde / Einrichtung ein Eigenanteil pro Beratungsstunde entsprechend der gültigen Honorarordnung in Rechnung gestellt.



