

ZEITSCHRIFT für  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

---

Leseprobe

Heft 22  
August  
2022

Nr

Dem  
Unverfügbaren  
Raum  
geben

**Editorial**

5

**Themenbeiträge**

|                     |   |    |
|---------------------|---|----|
| Uwe Hein            | Geistliche Prozesse in Systemen   | 6  |
| Sebastian Kießig    | Geistliche Prozesse in kirchlichen Strukturen oder Transformation(en) im Haus Gottes                        | 11 |
| Peter Hundertmark   | Theologisch arbeiten?   | 14 |
| Igna Kramp CJ       | Kirchliche Arbeitsprozesse als geistliche Prozesse  | 18 |
| Martin Hein         | Kirchliche Entscheidungsfindungen mit der Bibel?  | 21 |
| Martin Schwarz      | Neue Formen der Partizipation für die Kirche – Veränderungsprozesse mit Beteiligung gestalten               | 24 |
| Christhard Ebert    | Regiolokale Kirchenentwicklung – Zauberwort oder doch nur eine weitere Sau, die durchs Dorf getrieben wird? | 28 |
| Heinz-Walter Große  | Wertebasierte Unternehmensführung   | 30 |
| Matthias zur Bonsen | Die spirituelle Dimension von Leitung   | 34 |

**Materialkoffer**

|                                    |   |    |
|------------------------------------|---|----|
| Christoph Gerken,<br>Eva Hillebold | Die Funktion von Großgruppenformaten in Beteiligungsprozessen | 37 |
| Christoph Gerken                   | Kickoff in 10 Schritten                                       | 39 |
| Verena Kühne                       | Das machen wir in Zukunft anders ...!                         | 42 |
| Eva Hillebold<br>Christoph Gerken  | Das Rahmenmodell als Leitungsfunktion                         | 44 |
| Christian Henkel                   | Spielräume  | 46 |

**INHALT**

# INHALT

## Buchbesprechung

|                 |  |    |
|-----------------|--|----|
| Alexander Janka | „Erfülltes Leben – Ein kleines Modell für eine große Idee“                                   | 50 |
| Christian Heil  | Kontextuelle Organisationsberatung – Theorien, Methoden, Fallbeispiele aus der Wiener Schule | 52 |
| Frank Hofmann   | Arbeitsraum Natur. Handbuch für Coaches, Therapeuten, Trainer und Organisationen             | 54 |

## Aus der GBOE

|         |    |
|---------|----|
| Nachruf | 55 |
|---------|----|

## Veranstaltungen

58

## Adressen der Gemeindeberatung

62

## IMPRESSUM UND REDAKTION

53



In diesem Heft begegnen Sie fünf Fotografien, die den Titel „Spielräume“ tragen. Die Serie entstand als Antwort auf die Frage, was sich aus architektonischer und ästhetische Perspektive zum Thema Entscheidungsfindung sagen lässt. Zum einen wird hier der Begriff „Spielraum“ bebildert. Der Autor hat dazu oft übersehene Gebrauchsarchitektur und Räume am Rande des Weges fotografiert. Zum anderen wird die Fotografie als Versuchsanordnung im Raum vorgestellt, die Impulse für Spielräume in der eigenen Entscheidungsfindung gibt.





# Dem Unverfügbaren Raum geben

*Der Titel markiert die Spannung, wenn es darum geht, nach den geistlichen Dimensionen in den Veränderungsprozessen kirchlicher Organisationen zu fragen. Es ist die alte Spannung, die auch in „ora et labora“ steckt oder in der Auseinandersetzung zwischen Martha und Maria (Lk 10, 38-42). Naturgemäß können sehr unterschiedliche Blicke auf diese Spannung geworfen werden und die Autorinnen und Autoren dieses Heftes tun das auch. Und das ist gut – denn jeder Blick lässt etwas anderes aufleuchten. Alle diese Blicke sind sowohl wahrhaftig als auch bereichernd und darum notwendig. Natürlich geben sie auch zusammengenommen kein eindeutiges Bild ab – das ist Teil der beschriebenen Spannung. Wer das nicht aushält, muss die Augen schließen.*

Ob das allerdings eine brauchbare Strategie für Kirchenentwicklung ist, muss jede\*r selbst entscheiden. Wer allerdings hinschaut, könnte mit Matthias zur Bonsen überlegen, was das bedeutet, wenn nicht nur Einzelne, sondern eine Organisation „Dein Wille geschehe“ betet. Uwe Hein wirft die Frage auf, wie systemische Beratung und geistliche Begleitung von Systemen sich gegenseitig „verstehen“. Über die konkrete Gestaltung von geistlichen und Transformationsprozessen denkt Sebastian Kießig nach und Peter Hundertmark betont, dass Kirchenentwicklung nicht bei Optimierung stehen bleiben kann, sondern dem gekreuzigten Herrn der Kirche verpflichtet bleibt. Igna Kramp beschreibt das Verhältnis von Arbeitsprozessen und geistlichen Prozessen als „unvermischt und ungetrennt“ und Martin Hein denkt über die Rolle der Bibel für kirchenleitende Entscheidungsprozesse nach. Martin Schwarz beschreibt die Voraussetzungen für gelingende partizipative Prozesse und Heinz-Walter Große betont die Wichtigkeit der sog. weichen Faktoren für die Unternehmensführung.

Wichtige Blicke für eine erweiterte Perspektive und ein Neu-werden der Kirche Jesu Christi.

Für die Redaktion  
Christhard Ebert



Matthias zur Bosen

## Die spirituelle Dimension von Leitung

*Muss geistliche Leitung nicht heißen, dass auch in Gruppen und Organisationen versucht wird, den Willen Gottes zu erspüren und umzusetzen? Der Autor Matthias zur Bosen sieht dies so und meint, wir müssen in jedem Kontext versuchen, uns führen zu lassen. Er zeigt auf, wie das in Organisationen gehen könnte.*

Viele Menschen mit einer geistlichen Orientierung wollen die Maxime „Dein Wille geschehe“ leben. Sie möchten nicht ihre eigenen Wünsche und Vorstellungen in den Vordergrund stellen, sondern herausfinden, was es jetzt von ihnen braucht ... welchen Weg sie jetzt einschlagen oder welche Wahl sie jetzt treffen sollen. Sie wollen Entscheidungen treffen, die sich ganz und gar stimmig anfühlen. Sie wollen etwas Größerem – Gott – dienen und sich führen lassen. Es ist sicher ein Entwicklungsweg, das für sich persönlich nach und nach besser zu lernen. Ich erlebe es zumindest immer wieder als herausfordernd für mich selbst.

Und jetzt zu Organisationen. Wäre das gleiche nicht auch dort wichtig? Müssten wir nicht auch an den Orten, wo Entscheidungen mit großer Tragweite, die in ihren Auswirkungen das Leben vieler Menschen berühren, getroffen werden, nach der Maxime „Dein Wille geschehe“ leben und Gott eine Stimme geben? Geschieht das heute nicht viel zu wenig? Und kann das überhaupt gehen?

Meine Antwort auf alle diese Fragen ist ein uneingeschränktes „Ja“. Ja, es ist möglich und es würde Organisationen aller Art auch helfen, ihren Daseinszweck besser zu erfüllen und ihr Potenzial zu realisieren. Ich behaupte das, obwohl ich kaum Leiter von Organisationen kenne, die auf diese Weise führen und auch darüber sprechen. Es scheint in Organisationen eine Scheu zu geben, sich ganz bewusst in den Dienst einer größeren Macht zu stellen.

### 1. Das Gefühl wirklicher Einmütigkeit

Eine Ausnahmeerscheinung ist Barry Morley, ein Amerikaner, der Direktor von Inward Bound, einer Quäker-Institution für Erwachsenenbildung, war und zusätzlich über 23 Jahre jeden Sommer ein Sommercamp für Kinder leitete.<sup>1</sup> Morley machte es sich zur Aufgabe, möglichst jede wichtige Entscheidung so zu treffen, dass sie nicht unserem

<sup>1</sup> Siehe Barry Morley, *Beyond Consensus. Salvaging Sense of the Meeting*, Wallingford PA 1993. (Erhältlich bei [www.pendlehill.org](http://www.pendlehill.org); die deutsche Übersetzung eines Teils dieses Heftes findet sich hier: <https://www.all-in-one-spirit.de/pdf/Einmuetigkeit.pdf>).

„kleinen“ Willen, sondern dem „großen“ Willen entspricht. Und er beruft sich dabei auf eine alte (aus seiner Sicht gerade verloren gehende) Tradition der Quäker, in Besprechungen nicht nur Konsens zu erreichen, sondern etwas Umfassenderes ... etwas, das von den Quäkern „sense of the meeting“ genannt wird. Dieser Begriff ist schwer zu übersetzen. Meine Kolleginnen und ich haben es an anderer Stelle mit „Gefühl wirklicher Einmütigkeit“ versucht. Doch diese Übersetzung gibt nicht alles wieder, wenn man sich bewusst macht, dass bei den Quäkern „meeting“ auch „meeting for worship“, also „Gottesdienst“, bedeutet. Und ein Kennzeichen von Quäker-Gottesdiensten waren schon immer Phasen der Stille und inneren Verbundenheit mit Gott. „Sense of the meeting“ ist der Moment, wo eine Gruppe nach vielleicht intensivem und kontroverserem Gespräch zu dem Punkt gelangt, an dem herausgefunden wurde, welcher Weg gegangen werden soll. Der Punkt, an dem alle eine tiefe Stimmigkeit und innere Befriedung spüren und an dem zuweilen auch alle spontan still werden. Die Gruppe spürt dann diesen „sense of the meeting“ ... Verbundenheit, Gemeinschaft, Präsenz, Trost. Als „transition to light“ – „Übergang ins Lichte“ beschreibt Morley auch diesen Moment.<sup>2</sup>

Spirituelles Leiten geschieht aus meiner Sicht vor allem in Gruppen. Weil die Diversität der Sichtweisen für gute Entscheidungen notwendig ist. Und weil man ja meist auch eine Gruppe braucht, die die Entscheidung vollumfänglich mitträgt und umsetzt. Leitung heißt dann, den Rahmen dafür schaffen, dass die Gruppe ein so gutes Gespräch miteinander führt, dass das Gefühl wirklicher Einmütigkeit erreicht wird.

Der „sense of the meeting“ benötigt ein wirklich gutes Gespräch und er braucht, um entstehen zu können, bei den Beteiligten das Gefühl, dass für dieses Gespräch die erforderliche Zeit vorhanden ist. Es mag gar nicht immer viel Zeit notwendig sein, bis sich das Gefühl wirklicher Einmütigkeit einstellt, und manchmal kommt es sogar überraschend schnell.

Doch wenn alle den Zeiger der Uhr im Nacken spüren, wird das den Prozess behindern, weil wir uns innerlich nicht im erforderlichen Maße ausdehnen können. Von den Beteiligten braucht

es die Bereitschaft, ihre eigene Meinung nicht für die einzig wahre zu halten, sondern bereit zu sein, dazuzu- lernen, auch wenn man glaubt, Recht zu haben. „Wenn ich bereit bin, meine Ideen beiseitezulegen, und wenn Du bereit bist, Deine Ideen beiseitezulegen, dann öffnen sich Türen, die es der Lösung erlauben, einzutreten und sich uns zu zeigen“<sup>3</sup>, schreibt Barry Morley. Die Lösung kann auftauchen, wenn wir einander lauschen und wenn wir, metaphorisch gesprochen, in die Mitte lauschen – vertrauend, dass das, was wir jetzt brauchen, aus unserer Mitte emergieren wird.

Dieses Lauschen aufeinander ist auch ein Raum-Halten für das Denken der anderen. Menschen können nämlich dann besonders gut denken, wenn wir ihnen sehr aufmerksam, geduldig, wohlwollend und ohne Unterbrechung zuhören. Wenn ein Mensch diese Art von Zuhören erfährt, kann er sich zuerst entleeren von all dem, was er schon vorher gedacht hat, und dann nochmals tiefer gehen, einen (vielleicht langen) Moment gar nicht reden, nach innen lauschen und neue Gedanken aufsteigen lassen. Auf diese Weise wird uns der größere Wille, das, was jetzt wirklich geschehen soll und geschehen will, offenbar.

## 2. Wege, um eine größere Stimme zu hören

Meine beiden Kolleginnen und ich schaffen regelmäßig eine Situation, wo wir auf diese Weise miteinander sprechen und aufeinander lauschen können. Wir lassen dann ein Redeobjekt kreisen, wieder und wieder. Jede kann so lange reden, wie sie das Objekt in der Hand hält. Jeder hat den Raum, um in Ruhe nach innen zu lauschen und wirklich originäre Gedanken kommen zu lassen. Manchmal schließt einer von uns dabei auch die Augen oder senkt sie zu Boden. Auf diese Weise sind wir bisher immer zu einer guten, oft überraschenden und völlig neuartigen Lösung gelangt oder haben Übereinstimmung in einer kontroversen Situation gefunden. ▶

<sup>2</sup> Vgl. *ebd.*, 19.

<sup>3</sup> Morley 1993, 13.

Was ich hier beschrieben habe, ist nicht der einzige mögliche Weg. Manchmal braucht es gar nicht den von innen kommenden schöpferischen Gedanken, der uns den Weg in Übereinstimmung mit „Dein Wille geschehe“ weist. Manchmal zeichnen sich nur zwei Wege ab, die digital nebeneinander stehen und von denen man einen wählen muss. Man wird dann über die Vor- und Nachteile der Wege reden und sie wägen wollen. Dabei können wir uns auch als Gruppe vorstellen, dass wir die Vorteile des einen Weges in die eine (z. B. rechte) Hand häufen und die Nachteile dieses Weges in die andere (z. B. linke). Welche der Hände, die wir nach oben geöffnet vor uns halten, wiegt dann schwerer? Die der Vorteile oder die der Nachteile? Das Wägen wird dann ein körperlicher Prozess und unser Körper kann uns helfen, eine intuitive, eine Herz-Entscheidung zu treffen.

Schließlich zeigt sich der größere Wille – oder moderner ausgedrückt: die Zukunft, die emergieren will – auch in Zeichen, die wir erhalten. Jede Leserin und Leser wird das schon auf die eine oder andere Weise erlebt haben. Für mich war es besonders eindrücklich, als ich in der ersten Hälfte des Jahres 1992 vor der Frage stand, ob ich mich selbstständig machen soll. Als der einzige Verdienner einer wachsenden Familie war das für mich eine große Entscheidung, und über längere Zeit hatte sich kein klares Gefühl dazu entwickelt. Dann gingen im Mai 1992 meine Frau und ich mit einem anderen Ehepaar essen. Unsere Bekannte hatte mit Mitte 30 gerade eine Brustkrebs-Operation hinter sich. „Was ich dadurch gelernt habe“, sagte sie zu uns, „ist, dass man wichtige Dinge nicht aufschieben darf.“ Sie meinte nicht mich, sondern sich selbst. Doch diese kurze Bemerkung traf mich wie ein Blitz. Ich wusste einfach, ich war gemeint. Und ab da stand die Entscheidung zur Selbständigkeit fest.

Können auch Organisationen bewusst Zeichen lesen? Napier und Vuong berichten von einem Möbelhersteller, dessen Leitungsteam sich vornahm, alle 14 Tage 30 Minuten darauf zu verwenden, sich über Beobachtungen, Ereignisse und Informationen auszutauschen, die man als Zeichen verstehen könnte.<sup>4</sup> Die Beteiligten waren zunächst skeptisch, erlebten diesen Austausch aber bald als sehr produktiv.

Wir bekommen und erkennen aus meiner Sicht dann eher Zeichen, wenn wir bewusst eine Frage stellen. Fragen, die wichtig sind und auf die man jetzt keine Antwort findet, tauchen auch in Organisationen auf und könnten ganz bewusst an (wie soll man das bezeichnen?) gestellt werden. Die grundlegendste Frage einer jeden Organisation besteht darin, wie der Daseinszweck der Organisation besser erfüllt werden kann. Daher ist es wichtig, sich im Leitungsteam diesen Daseinszweck immer wieder bewusst zu machen – ihn sozusagen als Frage in den Raum zu stellen. In einer Krankenkasse wird der Daseinszweck mit dem Kunstwort „gesundnah“ beschrieben. In einem Workshop mit der erweiterten Geschäftsleitung sollte jeder für die Check-In-Runde ein Objekt mitbringen, das für ihn oder sie „gesundnah“ repräsentiert. Das ist eine der Möglichkeiten, um die zentralste Frage der Organisation wieder ins Bewusstsein zu holen.

Eine Gruppe oder Organisation auf geistliche Weise zu leiten, bedeutet für mich vor allem, sie dabei zu unterstützen, den größeren Willen herauszufinden bzw. die Zukunft zu erspüren, die emergieren will. Dieser Prozess spielt sich in Gruppen ab. Daher ist es so wichtig, dass Leitende lernen, Gruppen auf eine gute Weise zu führen und zu moderieren. Die wirksamsten Werkzeuge, die ich dazu entdecken durfte, heißen *Thinking Circle* und *Dynamic Facilitation*. Man könnte sagen, dass sich mit diesen Werkzeugen der Raum schafft, in dem Gottes Stimme gehört werden kann.

#### Dr. Matthias zur Bonsen

ist Organisationsberater und Mitgründer von **all in one spirit** in Oberursel. Er ist Pionier für wegweisende Methoden des Arbeitens mit großen und kleinen Gruppen und Autor mehrerer Bücher. Er lehrt neben anderem die Methoden **Thinking Circle** und **Dynamic Facilitation**.  
[www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de).

<sup>4</sup> Vgl. Nancy K. Napier und Quan Huang Vuong, *Serendipity as a Strategic Advantage?*, in: Timothy J. Wilkinson und Vijay R. Kannan, *Strategic Management in the 21st Century*, Oxford 2013, 175-199.

CHRISTIAN HEIL

**Alfred Janes und Karl Prammer**  
**„KONTEXTUELLE ORGANISATIONS-  
 BERATUNG – Theorien, Methoden,  
 Fallbeispiele aus der Wiener Schule“**

Erschienen im Carl Auer Verlag 2021



Das neueste Buch von Alfred Janes und Karl Prammer beschäftigt sich mit dem Kontext von Organisationsberatung und trägt den Titel „Kontextuelle Organisationsberatung – Theorien, Methoden, Fallbeispiele aus der Wiener Schule“ und ist 2021 im Carl Auer Verlag erschienen. Alfred Janes ist Geschäftsführer und Eigentümer von Janes Consulting Wiener Schule der Organisationsberatung, Lehrtrainer für Gruppendynamik und Lehrberater für systemische Organisationsberatung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. die Beratung von Transformationsprozessen, Beratungsforschung und Ausbildung von Organisations- und Unternehmensberatern. Karl Prammer, Geschäftsführer und Eigentümer der Prammer Beratungs KG Wiener Schule der Organisationsberatung, Seniorresearcher an der Universität Klagenfurt, Lehrender an der FH Burgenland, arbeitet seit mehr als drei Jahrzehnten als Organisationsberater, Trainer, Coach, Forscher, Wissenschaftler und Autor im Themenfeld Organisationsentwicklung. Sein Spezialgebiet ist die Konzeption und Begleitung von organisatorischen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen mit einem ökonomisch partizipativ angelegten Vorgehen, dem „Transformationsmanagement“.

Im ersten Kapitel beleuchten die Autoren, die Entwicklungsgeschichte der Wiener Schule der Organisationsberatung. Sie stellen die Anfänge mit ihren theoretischen Wurzeln dar und zeigen die daraus entstandenen Biotope in Form unterschiedlicher Strömungen der Organisationsberatung auf.

Im zweiten Kapitel beschäftigen sich die Autoren mit der Know-How Entwicklung in der professionellen Beratung. Ausgehend von der Fragestellung, woraus professionelles Beratungs-Know-How besteht, stellen sie deren Entwicklung in der Biografie der Berater\*innen an Hand der Phasen Prägung, Optimierung der professionellen Standards und Innovation dar.

Der Fokus des dritten Kapitels ist das Thema Organisation in der Organisationsberatung. Ausgehend von der Organisation als Gegenstand von Organisationsberatung, führen die Autoren die Leser\*innen hin zur Frage, wie Organisationen als Gegenstand von Organisationsberatung konzeptualisiert werden können.

Die Methodik der Wiener Schule der Organisationsentwicklung bildet den Schwerpunkt des vierten Kapitels. Aufbauend auf den konzeptionellen Grundlagen, werden die methodischen Grundlagen, Entwicklung in den Arbeitskontexten sowie die Redefinition der Methodik – kontextuelle Organisationsberatung – aufgezeigt. Die kontextuelle Organisationsberatung gründen sie dabei auf die fünf Eckpfeiler: Kontextbezogenheit, pragmatische Definition von Beteiligungsräumen, pluralistische Kooperationsverträge, Allparteilichkeit, strukturelle Eigenständigkeit. Daraus leiten sie sieben Parameter zur kontextuellen Gestaltung von Architekturen, Designs und Interventionen ab, die sich auf das Beratersystem, die Berater-Klienten-Beziehung und den Auftrag beziehen. Dabei handelt es sich im Einzelnen um Parameter I: Gestaltung von Ordnungsrahmen – Beitrag der Beratung mit den Dimensionen „Organisationsprachen“, „entschiedene Entscheidungsprämissen“, „nicht entschiedene Ent-



scheidungsprämissen“; Parameter II: Positionierung auf der Beratungsfeldmatrix zwischen „Lösungsfeld“ und „Integrationsstyp“; Parameter III: Kooperation von Beratungssystemen mit den Ausprägungen „Empfehlung durch ein anderes Beratungssystem“, „Backstage Unterstützung“ und „Ressourcenerweiterung“; Parameter IV: Beratungshabitate und Marken – Bindung an Standards; Parameter V: Inhärente kommunikative Dynamik – Anwendung in Beratungsvorhaben; Parameter VI: Beteiligung von Betroffenen zwischen den Ausprägungen „Auftraggeber ist Betroffener“ und „alle Betroffenen sind Beteiligte“ sowie Parameter VII: Ausmaß der Freiheit zur Gestaltung und Führung des Beratungsprozesses auf einer Matrix zwischen „Designhoheit“, „Architekturhoheit“ und „Prozesshoheit“.

Das fünfte und zugleich abschließende Kapitel greift die zuvor dargestellten Grundlagen auf und stellt ihre praktische Bedeutung an Hand von fünf Fallbeispielen dar. Dabei werden im Anschluss an das jeweilige Fallbeispiel, wesentliche Erkenntnisse auf den einzelnen Parameter reflektiert.

Den beiden Autoren gelingt es in anschaulicher Weise, langjähriges Erfahrungswissen, in Verbindung mit den dargestellten wissenschaftlichen Grundlagen, zu sieben Parametern der kontextuellen Organisationsberatung zu verdichten und für den professionellen Diskurs zu beschreiben. Dabei verfolgen sie u.a. das Ziel, die Methoden der Wiener Schule der Organisationsberatung weiterzuentwickeln um damit beispielsweise neue Kooperationsbilder in Organisationen wie z. B. Holocracy und Agil, zu integrieren. Die Autoren weisen zwar darauf hin, dass es sich bei dem vorgestellten Konzept um einen Ordnungsrahmen und keinen Entscheidungsrahmen handelt, dennoch wäre dieser Schritt für die praktische Anwendung in der Organisationsentwicklung hilfreich.

Zusammenfassend ist das vorgelegte Buch von Alfred Janes und Karl Prammer ein fundiertes und zugleich informatives Fachbuch, das mit zahlreichen Fachtermini und entsprechenden Fallbeispielen angereichert ist. Den Autoren gelingt es, komplexe Sachverhalte der Organisationsberatung wissenschaftlich fundiert darzustellen und miteinander in Beziehung zu setzen. Es eignet sich als Impulsgeber und Nachschlagewerk für Organisationsberater\*innen, Studierende und Dozent\*innen.

Christian Heil

*Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung*

**Herausgeber\*innen:**

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD  
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede  
www.gboe.de

und

Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN  
www.foerderverein-oegb.de

– hier ist der PDF-Download und das Archiv der vergangenen Zeitungen, auch Abo- und Einzelkauf

**Redaktion:**

Christan Leibner ("V.i.S.d.P"),  
E-Mail: christian.leibner@ekhn.de

Prof. Dr. Richard Hartmann,  
E-Mail: hartmann@thf-fulda.de

Christhard Ebert,  
E-Mail: christhard.ebert@amd-westfalen.de

Dr. Frank Hofmann,  
E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Bernd Neukirch,  
E-Mail: b.neukirch@akd-ekbo.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zuschriften senden Sie bitte an Christian Leibner.

**Grafik:**

Raphael Schreiner, Seeheim-Jugenheim

**Druck:**

druckwerkstatt Rödelheim, Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

**Bezugspreise:**

pro Heft 10 €, ab fünf Exemplare 8 € je Heft  
Bezugsadresse siehe oben

Heft 22  
August  
2022



Gesellschaft für Gemeindeberatung &  
Organisationsentwicklung in der  
Evangelischen Kirche in Deutschland

**HERAUSGEBER\*INNEN:**

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung  
und Organisationsentwicklung in der EKD  
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede  
[www.gboe.de](http://www.gboe.de)

und

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN  
[www.foerderverein-oegb.de](http://www.foerderverein-oegb.de)

Hier sind zu finden:

- PDF-Download
- Archiv der vergangenen Hefte
- Abo- und Einzelkauf

Einzelpreis: 10 € pro Heft