

Leseprobe

Let it go...

ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG
und GEMEINDEBERATUNG



Der Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN e.V. fördert das IPOS und Menschen, die im Auftrag des IPOS beraten, durch:



- Zuschüsse für Fortbildungen
- Unterstützung von Forschungsprojekten
- Praktische Arbeitsmittel



- Die Herausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung (ZOEGB) zusammen mit der GOEB

druckwerkstatt
Rödelheim

- Webseitenservice
- Druckvorstufe
- Offsetdruck
- Digitaldruck
- Großformatdruck
- Weiterverarbeitung
- Mailings
- Konfektionierung
- Verpackungen
- Schneidplotter

Biedenkopf Weg 40a
60489 Frankfurt a.M.
069 - 90 74 98 0
dwr@frankfurter-verein.de
www.reha-werkstaetten.de



W & S Agentur für
Werbung und Produktion

- | Kommunikation
- | Konzeption
- | Grafik-Design
- | Web





2019
STEVIE
GOLD
WINNER



2020
STEVIE
GOLD
WINNER



ws-werbeagentur.de | T. 0171.2225296

EDITORIAL	... zu Ende gedacht. Mit einem Nachruf für Bernd Neukirch	4
THEMENBEITRÄGE		
→ <i>Sandra Bils</i>	Veränderung braucht Abschied – Exnovation als Strategie kirchlicher Organisationsentwicklung	6
→ <i>Elfriede Bezold-Löhr</i>	Exnovation – alles rosa, oder was?	10
→ <i>Steffen Bauer</i>	Das Modell Pforzheim	15
→ <i>Steffen Schramm</i>	Pforzheim. Kirche neu gedacht.	20
→ <i>Barbara Perlich-Nitz</i>	Wohin mit dem ganzen leeren Raum ...?	30
→ <i>Albert Gerhards</i>	„Wir haben eine Kirche – haben Sie eine Idee?“ – Sakralraum-Transformation	34
→ <i>Bernd Halfar</i>	Alternatives Immobilienmanagement	38
→ <i>Daniel Völker</i>	Erweiterte Feldkompetenz	42
MATERIALKOFFER		
→ <i>Nora Nübel / Dietmar Schicketanz</i>	Fürs Lassen gibt es keinen Applaus	46
BUCHREZENSIONEN		
→ <i>Gerhard Oßwald</i>	Esther Kuhn: Das Phänomen Vertrauen in der Einzelberatung	52
→ <i>Thomas Wienhardt</i>	Christensen / Matzler / Friedrich von den Eichen: The Innovator's Dilemma	55
→ <i>Ernst-Eduard Lambeck</i>	Kai Matthiesen, Judith Muster, Peter Laudenschlager: Die Humanisierung der Organisation	56
VERANSTALTUNGEN		
→ D-A-CH-Tagung 2026		58
→ Berufsbegleitende Weiterbildung in GBOE 2026		60
→ Fachtag 2026 – Neue Chancen für diakonische Arbeit in kirchlichen Immobilien 2/2025		60
→ Digitale Herbsttagung 2025		61
→ Ballast vs. Potenzial 2/2026		62
→ midi-Weiterbildung – Kirchliche Transformationsprozesse geistlich begleiten – 1/2026		62
→ Systemische Ausbildung in Organisationsentwicklung / Gemeindeberatung – IPOS		71
AUS DER GBOE		
→ <i>Vorstand der GBOE</i>	Nachruf für unseren Kollegen Bernd Neukirch	65
LINKS UND PODCASTS		63
MITGLIEDERLISTE GBOE		66
MITGLIEDERLISTE BUKO		68
IMPRESSUM + REDAKTION		70

Prof. Dr. min. Sandra Bils

Foto: Judith Ziegenthaler



**Veränderung
braucht
Abschied**

– Exnovation
als Strategie
kirchlicher
Organisations-
entwicklung

**Exnovation –
das bewusste Beenden und Loslassen
von Veraltetem – erlangt eine immer
größere Bedeutung.
Dieser Artikel zeigt, warum Exnovation
als Partnerin der Innovation unverzichtbar
ist und wie sie neue Perspektiven
für Organisationen generell, jedoch
insbesondere auch im kirchlich-
gemeindlichen Bereich eröffnen kann.**

1. Warum Exnovation jetzt wichtig ist

Jahrzehntelang galt Innovation als Motor von Entwicklung und Zukunft. Lange Zeit galten in der Beurteilung von Veränderungsprozessen allein innovative Impulse als einzige potente Treiber von Transformationen – ein Phänomen, das als Innovations-Voreingenommenheit bekannt ist (sogenannter *Pro-Innovation Bias*)¹. Doch immer deutlicher zeigt sich, dass das alleinige Vorantreiben des Neuen nicht genügt. Hartmut Rosa beschreibt die „Gesellschaft im Modus der Steigerung“² als Folge eines überbetonten Wachstumsparadigmas im Sinne eines „höher, schneller, weiter“. Ein System, das nur neue Herangehensweisen, Arbeitsfelder, Prozesse hinzufügt ohne Altes loszulassen, auszuschleichen und strategisch zu beenden, steuert durch diese Steigerungsspirale unweigerlich auf den Kollaps zu.

Das bewusste Aufhören mit dem, was nicht mehr funktioniert, ist entscheidend, um Raum für Neues zu schaffen. Somit braucht es für gelingende Veränderung und Innovation eben auch die notwendige Entsprechung, das Beenden des Überholten und Unzeitgemäßen. Exnovation beschreibt diese Kunst des gezielten Loslassens und Abschiednehmens von alten Strukturen, Technologien oder Praktiken, die keinen Mehrwert mehr bieten.

2. Exnovation: Begriffsbestimmung und Ursprünge

Der Begriff Exnovation entstammt der Transformations-Forschung und beschreibt das aktive Beenden veralteter Systeme, Prozesse oder Technologien. Anders als Innovation, die sich auf Erneuerung und additiven und akkumulativen Fortschritt konzentriert, legt Exnovation den Fokus auf das gezielte Loslassen und Ausphasen.

*Exnovation ist der absichtsvolle Prozess, in dem gezielt Produkte, Technologien, Politik, Praktiken, Institutionen oder Strukturen in einem System reduziert oder gänzlich zurückgenommen werden. Exnovation kann (...) als selektive Kontinuität verstanden werden und meint das Weiterführen ausgewählter System-Elemente, während andere absichtlich nicht fortgeführt werden.*³

Der Begriff Exnovation wurde in den 1970er-Jahren als Begriff für die gezielte Abschaffung überholter Praktiken geprägt und in der Organisationsforschung eingeführt. John Kimberly definierte in den 1980er-Jahren in seinen Forschungen im medizinisch-klinischen Bereich Exnovation als letzten Schritt des Innovationszyklus, bestehend aus Erfindung, Übernahme, Anwendung und Exnovation⁴ und stieg damit konzeptionell aus dem rein additiven Anreichern aus. Seine Krankenhaus-Studien zeigten, dass neue Technik angeschafft, aber alte und obsolet gewordene Geräte nicht in gleichem Maße entsorgt wurden – ein klassisches Exnovations-Defizit. Exnovation wurde auch zentral in Nachhaltigkeitsdebatten – etwa beim Atomausstieg, Asbestverbot oder der Abschaffung von Glühlampen – und ist somit ein wesentlicher Ansatz für Transformationen in komplexen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemen.

¹ Ziegler, R. (2020). *Introduction to innovation and ethics: A collaborative philosophy*. In *Innovation, Ethics and our Common Futures* (S. 1–32). Edward Elgar Publishing, 7 ff.

² Rosa, H. (2018). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp, 519.

³ Bills, S./ Töpfer, G.L. *Exnovation und Innovation: Synergie von Ende und Anfang in Veränderungen*, Stuttgart 2024, 223.

⁴ Kimberly, J.R. *Managerial innovation*, in: P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of Organizational Design*: Bd. 1 (1981) 81–104.

3. Exnovation im Design: Skeuomorphismen und ikonographischer Wandel

Ein besonders anschauliches Beispiel für Exnovation bietet der Bereich des Designs, insbesondere die Entwicklung von Icons und grafischen Elementen. Skeuomorphes Design (σκευός, Werkzeug – μορφή, Form), also „gegenständliche Darstellungen“, prägten lange Zeit die digitale Gestaltung. Dabei orientierte man sich hauptsächlich an vertrauten physischen Objekten, wie z.B. dem Floppydisk-Symbol für das digitale Speichern oder dem Briefumschlag-Icon für das Versenden von E-Mails. Doch mit der Digitalisierung verändert sich die Logik dieser Symbole und auch diese Form der Ikonographie hat ein Ablaufdatum. Einst intuitive skeuomorphe Designs und Icons, die bisher intuitiv, eindeutig und selbsterklärend waren, verlieren an Bedeutung. Diese veränderte Bildsprache, die vermehrt mit einfachen und abstrakteren Darstellungslösungen arbeitet, erfordert das bewusste Loslassen bisheriger Designs, damit verbunden jedoch mitunter auch eine kritische Auseinandersetzung mit bisherigen Routinen, den vertrauten (Seh-)Gewohnheiten, gemäß der Prämisse „das haben wir aber immer schon so gemacht“ sowie einer ehrlichen Auseinandersetzung mit neuen Bedürfnissen und veränderten Erwartungen.

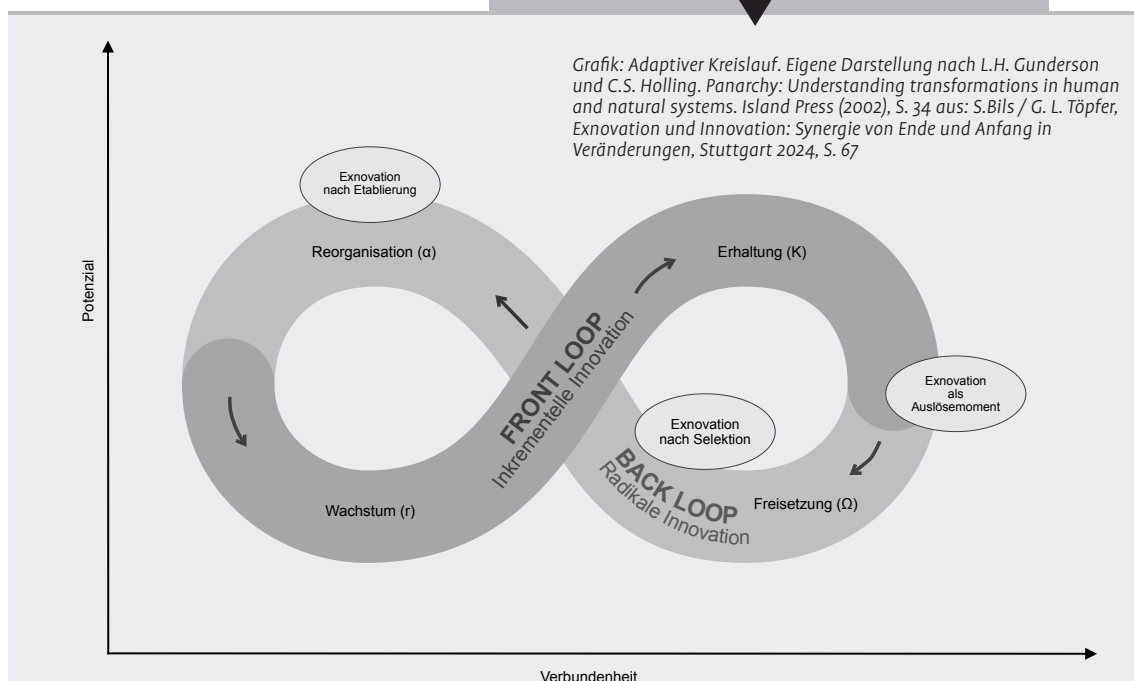


Übertragen auf den kirchlichen Bereich finden sich auch manche Beispiele, die einst intuitiv, eindeutig und selbsterklärend waren, mittlerweile jedoch wenig anschlussfähig oder sogar irrelevant sowie missverständlich und letztlich zum hinderlichen Ballast des Systems geworden sind. Ob in der liturgischen Praxis oder in Verwaltungsstrukturen, vielerorts wird an überholten Formen und Lösungen festgehalten, vergleichbar mit dem Kommunizieren in der Bildsprache veralteter Floppydisk- oder Briefumschlagicons.

Exnovative Methoden können auch hier helfen, eine konstruktive Auseinandersetzung mit Gewohnheiten zu ermöglichen sowie Raum für innovative Lösungen zu schaffen.

4. Modelle zur Veranschaulichung

Kreislauf- und Panarchie-Modelle haben sich als ein hilfreiches Konzept etabliert, um Transformationen als zyklische Prozesse mit Phasen der Stabilität, Disruption und Erneuerung zu begreifen. Für die Gemeindeberatung und kirchliche Organisationsentwicklung zeigen sie, dass nachhaltiger Wandel Exnovation ebenso erfordert wie Innovation. Sie verdeutlichen, dass Aufbau und Abbau untrennbar verbunden sind und helfen somit, Widerstände als systemimmanente Prozesse zu.



Dieses Adaptive Circle Modell veranschaulicht Veränderungen in Organisationen und unterteilt den zyklischen Prozess in zwei Hauptphasen:

1. **Front Loop (Innovationszyklus):** Hier findet Wachstum und Entwicklung statt – eine Organisation etabliert sich, stabilisiert Prozesse und wird leistungsfähig. Dies entspricht den Phasen Wachstum (r) und Erhaltung (K).
2. **Back Loop (Exnovationszyklus):** Wenn Strukturen starr werden oder nicht mehr passen, beginnt eine Phase des Loslassens und der Erneuerung. Alte Strukturen werden aufgelöst, Ressourcen werden freigesetzt und es entsteht Raum für Neues (Freisetzung (Ω) und Reorganisation (α)).

Panarchie- und Kreislaufmodelle stammen ursprünglich aus dem Bereich der Ökologie und Resilienzforschung. Dort wurden die Dynamiken besonders durch metaphorhafte Übertragung auf den natürlichen Kontext plastisch gemacht: Wie ein Wald nach Brand oder Borkenkäferbefall neue Wachstumschancen erhält, ermöglicht Exnovation in Organisationen, verkrustete Strukturen aufzulösen und Ressourcen für Neues freizusetzen. Thomas Schaufelberger spricht in seiner Übertragung des Konzepts von „schöpferischer Freisetzung“⁵

In dieser Prozesslogik lassen sich exnovative Einflüsse insbesondere auch im Hinblick auf das Kirchenjahr übertragen. Der wiederkehrende Festkreis spiegelt die Logik des Kreislaufmodells mit Phasen des Loslassens und des Abschieds, der Neuausrichtung sowie des Wachstums wider. Angelehnt an das liturgische Begleiten des wiederkehrenden Gedenkens an Tod, Auferstehung und Erneuerung lassen sich hier direkte Analogien herstellen:

- **Karfreitag (Ω – Freisetzung):** *Christi Sterben ist das radikale Loslassen – das Ende alter Ordnungen. „Es ist vollbracht.“ (Joh 19,30)*
- **Ostern (α – Reorganisation):** *Die Auferstehung offenbart das Neue. „Wenn das Weizenkorn nicht in die Erde fällt, wird es keine Frucht bringen, wenn es aber erstirbt, bringt es viel Frucht.“ (Joh 12,24)*
- **Trinitatiszeit (r/K – Wachstum und Erhaltung):** *Kirche lebt aus der Gegenwart Gottes, bis die Zeit reif ist für neues Freisetzen. „Bleibt in mir, und ich bleibe in euch.“ (Joh 15,4)*

Das Kirchenjahr mit Fastenzeit und Karfreitag sowie Ostern und anschließender Trinitatiszeit spiegelt einen zyklischen Wandel wider. Übertragen auf kirchliche Veränderungsprozesse mahnt diese Form von „systemische Auferstehungshoffnung“, Exnovation als Teil der Transformation zu begreifen. Wie die Auferstehung den Tod voraussetzt, erfordert auch kirchlicher Wandel bewusste Abschiede, um Neues zu ermöglichen.

5. Notwendigkeit einer Synergie von Anfang und Ende

Exnovation und Innovation sind Gegensätze, die einander bedingen: Ohne den bewussten Abschied von Vergangenen bleiben Ressourcen gebunden, die für Neues gebraucht werden. Beide Prozesse sind Teil eines größeren Kreislaufs. Innovation ohne Exnovation führt zu Überforderung und Ineffizienz; Exnovation ohne Innovation bleibt in der Vergangenheit stehen. Ihre bewusste Balance kann in Organisationen Zukunftsfähigkeit sichern.⁶

Exnovation ist keine einfache Aufgabe. Sie erfordert Mut zur Endlichkeit und die Entschlossenheit, schmerzhaft Entscheidungen zu treffen. Doch gerade in einer Welt begrenzter Ressourcen ist dies unverzichtbar. Exnovation hilft, Überflüssiges loszulassen, und dadurch Kraft und Kreativität für Neues freizusetzen – ein unverzichtbarer Baustein jeder Transformation.

Prof. Dr. Sandra Bills, Kirchenentwicklerin mit Schwerpunkt auf strategisch-innovative Transformationsprozesse bei **mid** – Evangelische Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung, Berlin. Gemeinsam mit Dr. Gudrun Töpfer veröffentlichte sie 2024 das erste deutschsprachige Grundlagenbuch zu Exnovation: Exnovation und Innovation: Synergie von Ende und Anfang in Veränderungen, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2024. Sie ist Mitinitiatorin von exmove (www.exmove.de), einer Plattform mit Methoden und Praxistools für Exnovationsprozesse.

⁵ Vgl. Schaufelberger, T. <https://studienurlaub.wordpress.com/2023/06/01/exnovation-in-der-kirche-der-adaptive-kreislauf-und-die-kunst-der-schopferischen-freisetzung/> [01.06.2023], insb. seine praxisorientierten Ausführungen zu Exnovation als Freisetzung gebundener Energie.

⁶ Sandra Bills/Gudrun L. Töpfer, Exnovation

Impressum

Zeitschrift für
Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung

Herausgeber:innen:



GBOE – Gesellschaft für
Gemeindeberatung und
Organisationsentwicklung
in der EKD

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:

Christine Burg-Seibel
E-Mail: christine.burg-seibel@ekhn.de

Thomas Wienhardt
E-Mail: thomas.wienhardt@gmx.de

Gerhard Oßwald
E-Mail: gerhard.osswald@elkb.de

Martina Vogt
E-Mail: martinavogt82@gmail.com

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

Zuschriften senden Sie bitte per E-Mail an:
Martina Vogt: martinavogt82@gmail.com
(V.i.S.d.P.)

Grafik-Design:

Raphael Schreiner, Ascheberg/Holstein
www.ws-werbeagentur.de

Druck:

druckwerkstatt Rödelheim, Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

Systemische Ausbildung

in Organisationsentwicklung / Gemeindeberatung



Dauer

2 Jahre und 9 Monate (Beginn jeweils im März)

Aufbau

- 3-tägiges Startseminar im März
- 3 Lernwochen (Laboratorien) jeweils Anfang September
- 11 Lerntage jeweils Freitag / Samstag
- 60 Einheiten Supervision (ca. 15 Termine)
- 5 Beratungsprojekte
- Zertifizierung im November (ca. 2 Tage)

Inhalte

- System- und Organisationstheorie
- Organisationsanalyse, Hypothesenbildung und Interventionen
- Moderationstechnik und -methoden
- Systemische Prozessbegleitung
- Teamentwicklung und Gruppendynamik
- Veränderung – Change – Transformation
- Leitung – Steuerung – Orientierung
- Kommunikationstheorien und -modelle
- Konfliktmanagement und -moderation
- Anwendung und Reflexion in realen Beratungsprojekten

Zertifikat

Organisationsentwickler:in/ systemische:r
Prozessberater:in nach Standards der
Gesellschaft für Gemeindeberatung und
Organisationsentwicklung, orientiert an
den Standards der DGfB

IPOS

Institut für Personalberatung,
Organisationsentwicklung
und Supervision in der EKHN

Kosten: 9.500 Euro

zzgl. Unterkunft und Verpflegung

Ermäßigt: 9.000 Euro bei Anmeldung bis
31.01.26 (Early Bird Preis)

7.125 Euro für Haupt- und Ehrenamtliche
der EKHN/EKKW

Termine	2026	2027 (2028*)
Startseminar	25.-28.03.	
Lerntage	24.-25.04.	19.-20.02.
	19.-20.06.	23.-24.04.
	23.-24.10.	18.-19.06.
	07.12.	29.-30.10.
		06.12.
Laboratorien**	04.-11.09.	03.-10.09.

** vom Land Hessen als
Bildungsurlaub anerkannt

* 2028-Termine noch nicht vorhanden

Zertifizierung November 2028

Infos

Yvonne Brockmann,

Studienleiterin für die Ausbildung,

Tel: 06031-1629-81

Corinna Oelze für

organisatorische Fragen, Tel: 06031-162976

ausbildung.ipos@ekhn.de

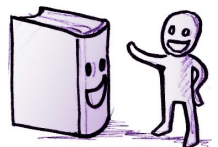
<https://www.ipos-ekhn.de/ausbildung-oe-gb>



Diversität



Beraten von
Anfang an



Theorie und Praxis



Werteorientierung

2025/Nr. 25



Gesellschaft für Gemeindeberatung &
Organisationsentwicklung in der
Evangelischen Kirche in Deutschland



HERAUSGEBER:INNEN:

GBOE – Gesellschaft für
Gemeindeberatung und
Organisationsentwicklung
in der EKD



und

Förderverein für
Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung
in der EKHN



Hier sind zu finden:

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

Einzelpreis: 15,- € pro Heft

Die Preiserhöhung für unsere Zeitschrift resultiert
aus den gestiegenen Druck- und Papierpreisen.