KOMMUNIKATION ALS ERFOLGSFAKTOR IN KIRCHLICHEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

© KIPS GmbH | 2026

Wer wir sind

- KIPS vereint zwei Perspektiven und denkt sie ganzheitlich: Immobilienconsulting & Organisationsentwicklung
- KIPS ist strategischer Partner für **kirchliche**, **kommunale** und **sozialwirtschaftliche Organisationen**, die ihre Immobilien und Veränderungsprozesse strukturiert und zukunftsfähig weiterentwickeln wollen.
- Das interdisziplinäre Team von KIPS sorgt für klare Entscheidungsgrundlagen, transparente Prioritäten und Sicherheit in der Umsetzung.
- **KIPS verbindet Daten, Prozesse und Menschen, um Wandel steuerbar zu machen.**

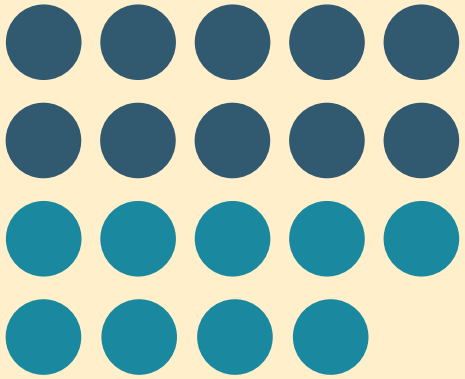


© KIPS GmbH | 2026

Wer wir sind

TEAMORIENTIERT

10 Mitarbeiterinnen
9 Mitarbeiter



ERFAHREN

22 bis
65 Jahre

Berater*innen
Expert*innen
Projektleiter*innen
Koordinator*innen

INTERDISZIPLINÄR

Expert*innen aus den Bereichen:

- Architektur, Bautechnik
- Bauzeichnung
- Energie-Effizienz
- Gebäudemanagement
- Immobilienwirtschaft
- Wirtschaftswissenschaft
- Sozialwissenschaften
- Data Science, Qualitätsmanagement
- Wirtschaftspsychologie, Pädagogik
- Kommunikationswissenschaften
- Organisationsentwicklung, Supervision

© KIPS GmbH | 2026

Mehr Details zum Team: www.js-kips.de/über-uns/

Was wir tun: Beratung & Begleitung in 2 Leistungsfeldern



© KIPS GmbH | 2026

Für wen wir arbeiten (Auswahl)

Kirchen









































Sozialwirtschaft





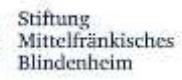
























Sonstige













© KIPS GmbH | 2026

Mehr Details zu unseren Referenzen: www.js-kips.de/referenzen/

KIPS-Projekte (Auswahl)

- **Ev.-luth. Dekanatsbezirk München:** Beratung zu klimaneutralem Bestand, Bauliche und energetische Beurteilung von kirchengemeindlichen Gebäuden,
  Begleitung der Gebäudebedarfsplanung inkl. Konzeption Beratungsvorgehen
- **Erzbistum Bamberg:** Beratung zur Erstellung einer Gebäudestrategie, Konzeption und Umsetzung Beratungsvorgehen, Moderation
- **Bistum Münster:** Erfassung aller pastoral genutzter Gebäude (2024-2027), Beratung Portfolioentwicklung, Prozessberatung
- **Evangelische Landeskirche in Württemberg:** Beratung bei Auswahl und Einführung einer CAFM-Software inkl. Prozessberatung, Erfassung von landeskirchlichen Liegenschaften
- **Erzbistum Paderborn:** Begleitung der Entwicklung Team Immobilienberatung (Klausurtagungen), Immobilienbewertung
- **Johanniter Deutschland:** Energieberatung für Pflegeheime in der Region Ost und Süd

© KIPS GmbH | 2026

Mehr Details zu unseren Referenzen: www.js-kips.de/referenzen/

Unser Ziel:

Tipps für gelingende und strukturierte Kommunikation in kirchlichen Veränderungs-prozessen



© KIPS GmbH | 2026

Agenda

1. Kommunikationskonzept entwickeln
2. Beispiele aus der Praxis
3. Ganzheitliche Konzeption und Umsetzung



© KIPS GmbH | 2026

1

Kommunikations-konzept entwickeln



© KIPS GmbH | 2026

Der Blick in Gemeinde und Sozialraum

Jetzt gibt die Gemeinde auf – was soll aus dem Stadtteil werden?

Hier wurde ich konfirmiert. Und jetzt ist alles aus!

Gerüchte über Gerüchte



Die Kirchengemeinde löst sich auf.

Schon gehört? Hier wird ein Pflegeheim gebaut.

https://de.wikipedia.org/wiki/St._Lukas_(Coburg)

© KIPS GmbH | 2026

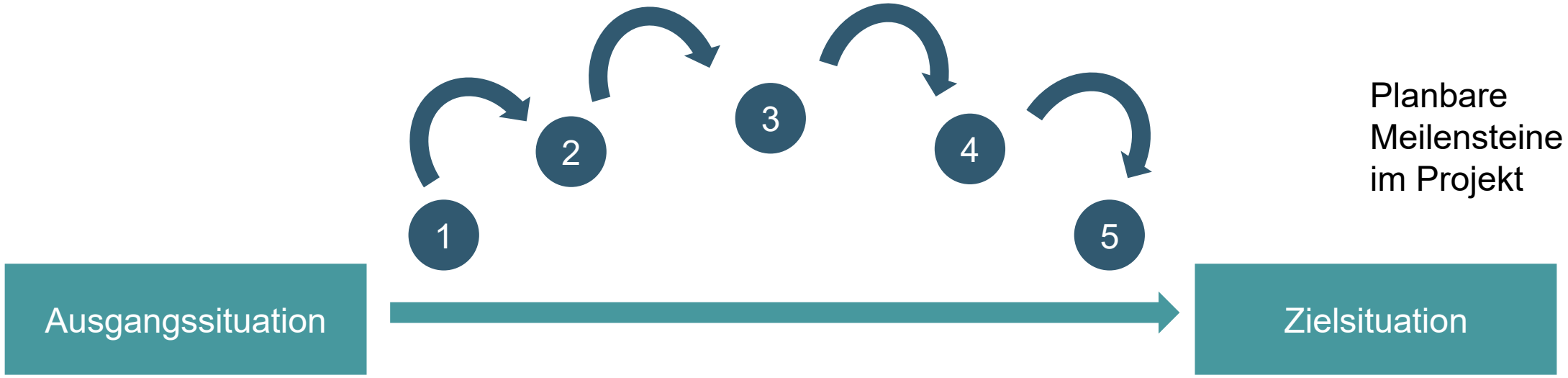
Was nicht passieren soll …

So krass ist es bei uns?
Ich geh jetzt heim und komm nicht wieder!!



© KIPS GmbH | 2026

To-Do 1: Unterschied von Projekten und Menschen beachten



Planbare Meilensteine im Projekt



Menschen in der Veränderung

© KIPS GmbH | 2026

To-Do 2: Verständnisebenen beachten



Stopp!
Da brauchen wir einen guten Plan, wie wir alle informieren und an Bord holen!!



© KIPS GmbH | 2026

To-Do 3: Beziehungsebene beachten



Sachebene
Zahlen
Fakten
Informationen

Beziehungsebene
Gefühle
Bedürfnisse
Erwartungen
Werte

80 Prozent der Kommunikation liegt unter der Wasserlinie im Bereich der Beziehungsebene!



© KIPS GmbH | 2026

To-Do 4: Kommunikationskonzept entwickeln



© KIPS GmbH | 2026

Kommunikationskonzept: Übersicht

1. Analyse

- Beschreibung d. Problems
- Ist-Analyse (= Beschreibung der Situation)
- Soll-Analyse (= Beschreibung der gewünschten Veränderung)
- Analyse der Stakeholder und ihrer Bedürfnisse

2. Konzeption

- Gesamtziel, Etappenziele
- Botschaften je Zielgruppe
- Inhalte
- Maßnahmen & Formate
- Terminierung, Budgets

3. Umsetzung

- Durchführung der geplanten Maßnahmen:
  > intern
  > extern
  > schriftlich
  > Veranstaltung
  > etc.

4. Evaluation & Optimierung

- Zusammenfassung von Reaktionen, Feedback und Beobachtungen
- Auswertung
- Ableitung von Optimierungen

Empfehlung: Experten (intern/extern) einbinden.

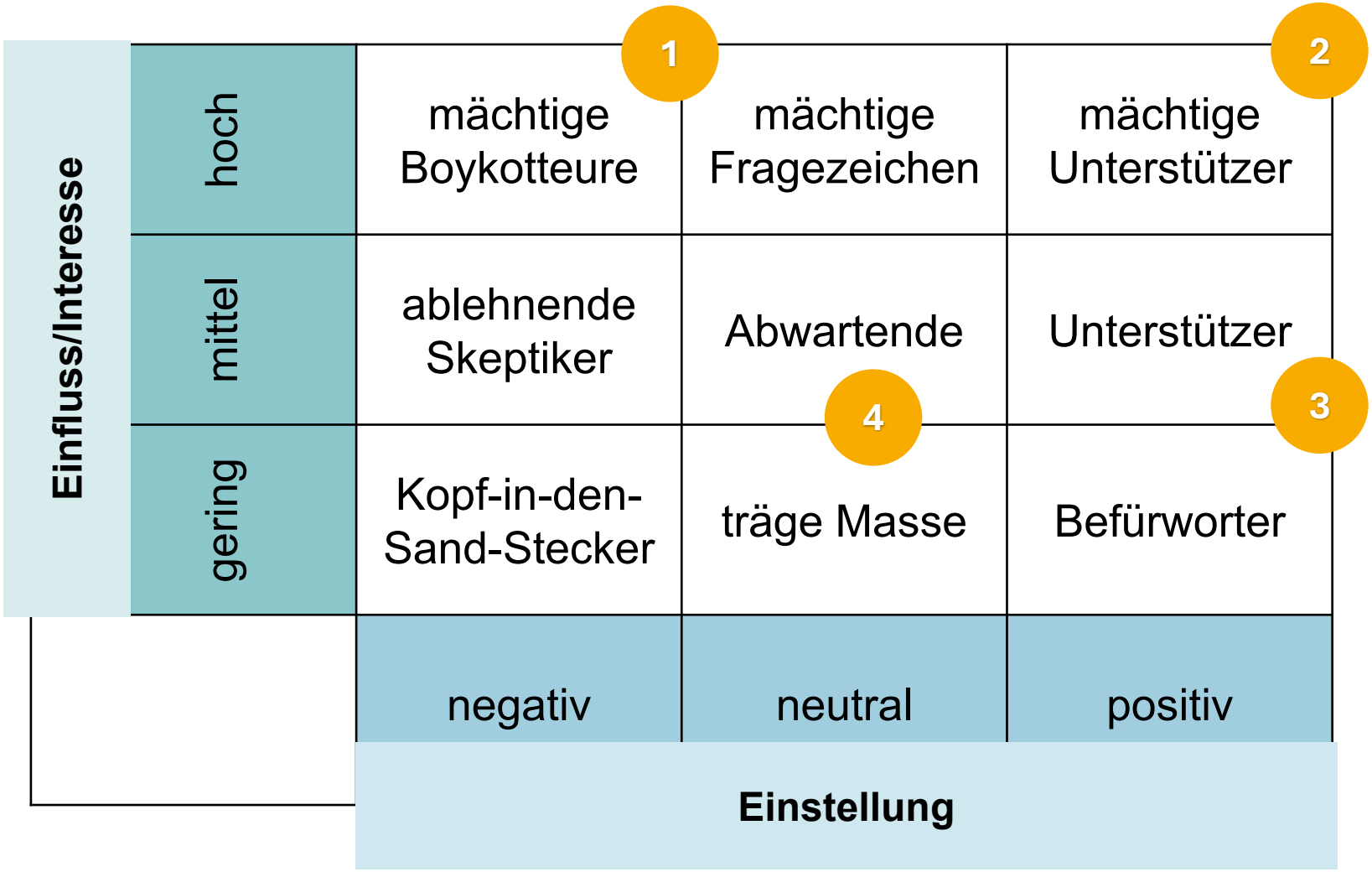
© KIPS GmbH | 2026



- **Beschreibung d. Problems:**
  Was ist genau das Problem? Welche Veränderung gibt es genau?
  Welche Informationen (Gerüchte) sind bereits im Umlauf?
- **Ist-Analyse (= Beschreibung der Situation):**
  Welche Betroffenen gibt es? Welche Sorgen / Ansichten / Emotionen haben sie?
  Welche Beteiligten gibt es? Welche Sorgen / Ansichten / Emotionen haben sie?
  Welche Erwartungen gibt es auf welcher Ebene in Ihrer Organisation?
- **Soll-Analyse (= Beschreibung der gewünschten Veränderung):**
  Welche Haltung leitet uns in der Kommunikation?
  Für welche Informations-Lücken / Entscheidungen / Emotionen braucht es kommunikative Formate?
  Wie können wir klar kommunizieren, aber auch Hoffnung machen?
- **Analyse der Stakeholder und ihrer Bedürfnisse**

© KIPS GmbH | 2026

Stakeholder-Analyse



Unterschiedliche Strategien:

1) **Kommunikation & Information**
2) **aktiv als Fürsprecher einbinden, mit Argumenten versorgen**
3) **aktiv in Change einbinden**
4) **informieren, nicht zu viel investieren, auf den Sog von 3 setzen**

© KIPS GmbH | 2026



- **Gesamtziel & Etappenziele:**
  Was genau wollen wir erreichen? In welchen Schritten?
- **Botschaften je Zielgruppe:**
  >> Verknüpfung mit Stakeholder-Analyse & Phasen der Emotionen
- **Inhalte:**
  Welche Inhalte brauchen wir, um die erarbeiteten Botschaften und Informationen zu transportieren?
- **Maßnahmen & Formate:**
  Wie genau kommunizieren wir – auf welchem Kanal / Medium?
- **Terminierung & Budgets:**
  Wie sieht unsere Timeline aus? Welches Budget haben wir zur Verfügung?

Empfehlung: Experten (intern/extern) einbinden.

© KIPS GmbH | 2026

1. Analyse → 2. Konzeption → **3. Umsetzung** → 4. Evaluation & Optimierung

Info-Materialien / Beratungsmappe



Info-Veranstaltung



Homepage



Zeitungsartikel



Social Media



Gemeindearbeit



© KIPS GmbH | 2026



- **Zusammenfassung von Reaktionen, Feedback und Beobachtungen:**
  Was haben wir gehört? Was wurde uns zurückgemeldet? Was haben wir beobachtet, z.B. beim Info-Abend?
  Was lief gut, was lief nicht so gut?
- **Auswertung:**
  Was schließen wir aus den Reaktionen, aus dem Feedback und aus den Beobachtungen? Wo sollten wir nachjustieren? Was fehlt noch?
  Was soll und kann ignoriert werden?
- **Ableitung von Optimierungen:**
  Welche Inhalte bzw. Formate brauchen wir noch, um die erarbeiteten Botschaften und Informationen besser / anders zu transportieren?

© KIPS GmbH | 2026

Den Kontext betrachten

- In Gebäudeprozessen wird häufig nach Gebäudetypen unterschieden: Sakralraum, Gemeindehaus, Pfarrhaus, Kita, Wohngebäude, Verwaltungsgebäude
- In der externen Kommunikation geht die Aufteilung häufig verloren, häufig berichten Medien über eine Aufgabe (Abgabe) von 30 bis 50 Prozent der Gebäude
- Für Sakralräume ist der Blick von außen und von innen nicht derselbe (Dorfkirchen, Barockkirchen, Kapellen, Kunstdenkmäler, Denkmalschutz etc.) – sie bleiben symbolische Bauten, auch in einer anderen Nutzung
- Unklar, was mit „aufgeben“ oder „reduzieren“ genau gemeint ist – Umnutzung oder Verkauf? → löst vor allem Verlustängste aus
- Perspektiven in der Kommunikation erweitern und „Gebäude zur Verfügung stellen“ oder auch „Gebäude für neue Nutzungen / Gruppen zu öffnen“

© KIPS GmbH | 2026



2

Beispiele aus der Praxis

© KIPS GmbH | 2026

Beispiel aus der Praxis 1



https://wir-erzbistum-paderborn.de/strategische-themen/immobilienstrategie/

© KIPS GmbH | 2026

Beispiel aus der Praxis 1

Immobilienstrategie: Wieso, weshalb,



Das Video zum
derborn erläut
und Zusamme

Themenüberblick



Informationsangebot

In den Infoveranstaltungen erfahren Kirchenvorstände und Pfarrgemeinderäte alles Wichtige zu Förderrichtlinien sowie Vorteilen und Abläufen der Immobilienstrategie.

MEHR



Orientierung & Hilfe

Hier gibt es hilfreiche Anregungen, wie sich Pastorale Räume auf den Prozessstart vorbereiten können.

MEHR



Verfahrensvarianten

Wie lassen sich individuelle Bauvorhaben und die Immobilienstrategie miteinander vereinbaren?

MEHR



Beratung

Interdisziplinäre Beratungsteams begleiten



Ansprechpersonen

Das sind die Ansprechpersonen und Kon-



Downloads

Im Download-Bereich befinden sich sämtli-

https://wir-erzbistum-paderborn.de/strategische-themen/immobilienstrategie/

© KIPS GmbH | 2026

Beispiel aus der Praxis 2



https://www.oikos-elk-wue.de/

© KIPS

Beispiel aus der Praxis 2

Fragen und Antworten zum OIKOS-Prozess

Das OIKOS-Team hat die hä

Gebäudeerfassung und -bewertung

- + Welche Stammdaten werden für die Gebäudeerfassung benötigt?
- + Wer übernimmt die Gebäudeerfassung?
- + Bis wann soll die Datenerhebung abgeschlossen sein?
- + In welcher Reihenfolge erfolgt die Datenerhebung?
- + Gibt es Nachteile für die Kirchenbezirke, die am Ende der Datenerhebung erfasst werden?
- + Wie lange wird das Baumoratorium noch gehen?

Im OIKOS Prozess

- + Was ist der Zweck der Rückfragerunde?
- + Warum ist Prozessberatung notwendig?
- + Sind bereits vorhandene Projekte und Bausteine nützlich für die Weiterarbeit?
- + Was beinhaltet die Bauübersicht?
- + Kann mit dem Prozess schon vor der Datenerfassung begonnen werden?
- + Es laufen gleichzeitig Fusionen, Pfarrplanentscheidungen, Verwaltungsmodernisierung, Umstellung auf die Do
Veränderungsprozesse auf einmal?

https://www.oikos-elk-wue.de/faq

© KIPS GmbH | 2026

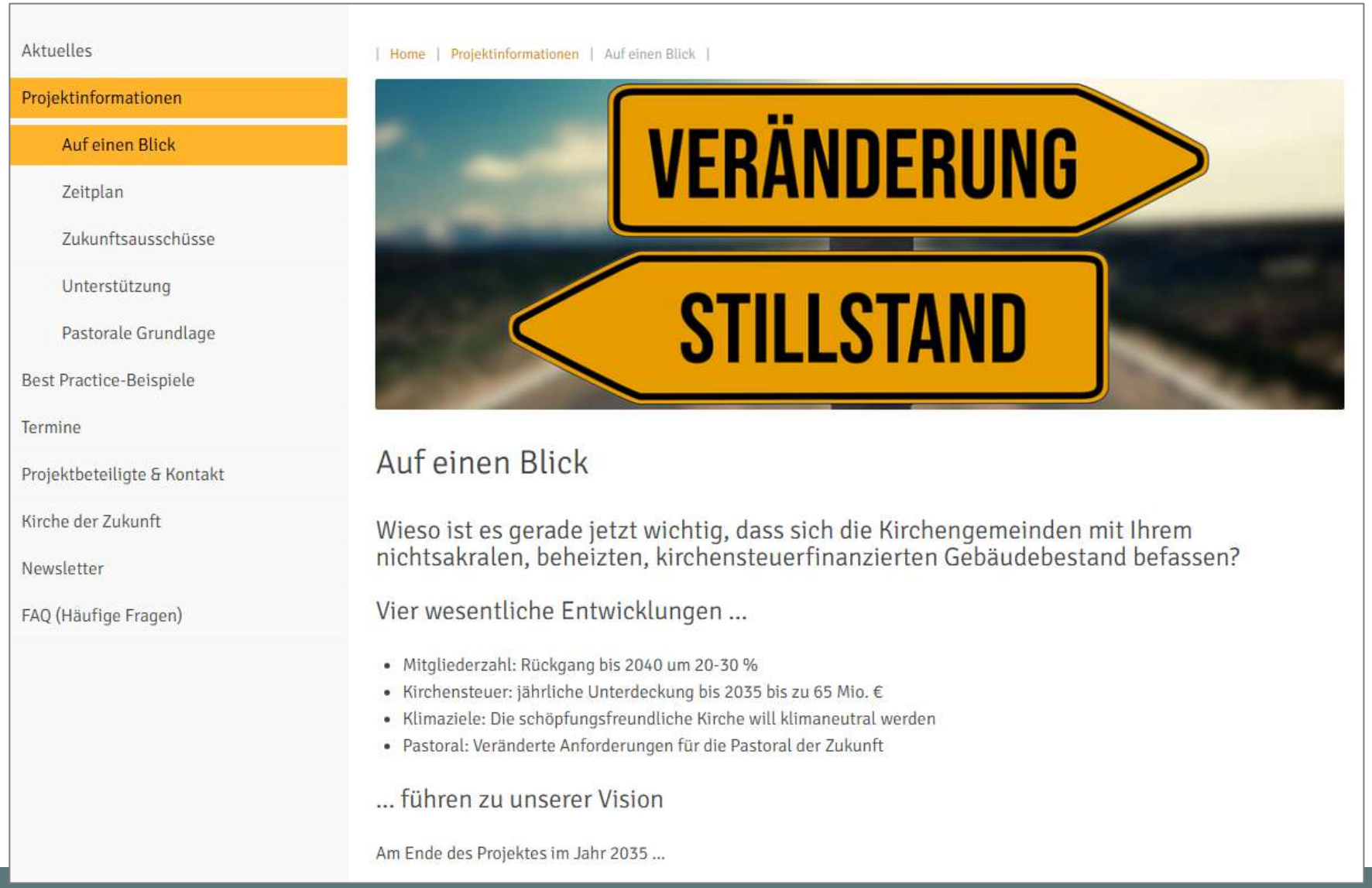
Beispiel aus der Praxis 3



https://raeume-kirche-zukunft.drs.de/worum-geht-es.html

© KIPS GmbH | 2026

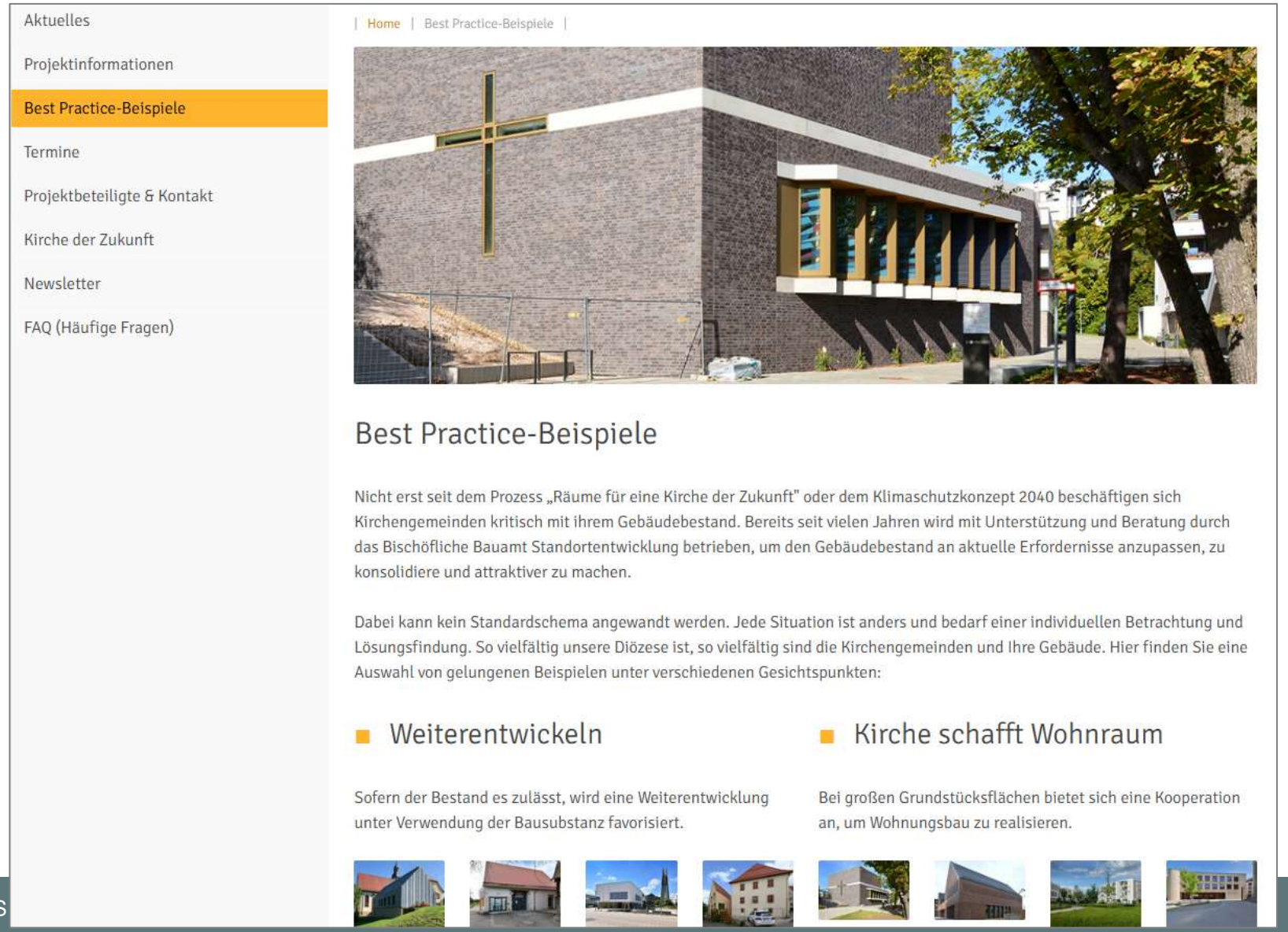
Beispiel aus der Praxis 3



https://raeume-kirche-zukunft.drs.de/hintergruende.html

© KIPS GmbH | 2026

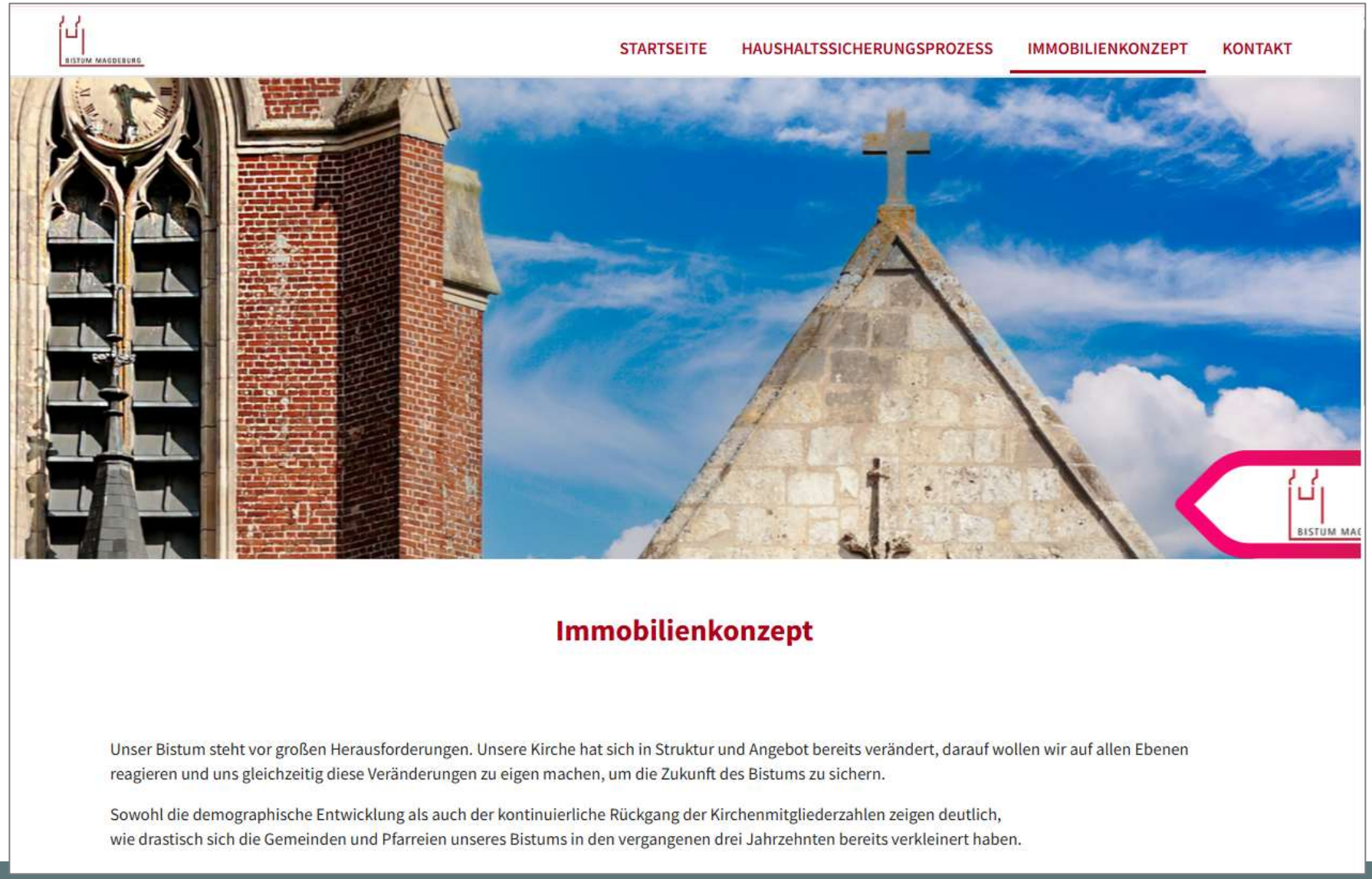
Beispiel aus der Praxis 3



https://raeume-kirche-zukunft.drs.de/best-practice.html

© KIPS

Beispiel aus der Praxis 4



https://www.zukunft-sichern-im.bistum-magdeburg.de/immobilienkonzept

© KIPS GmbH | 2026

Beispiel aus der Praxis 4



Ein Jahr Immobilienkonzept 2024

Julia Stresing, Katrin Schütze und Stefan Malik bilden die Projektgruppe des Immobilienkonzepts 2024 im Bischöflichen Ordinariat, mit dem sich alle Pfarreien im Bistum Magdeburg aktu...



"Wir haben eine Kirche, haben Sie eine Idee? Kirchengebäude neu nutzen"

Die Projektgruppe des Immobilienkonzepts 2024 im Ordinariat - Julia Stresing, Katrin Schütze und Stefan Malik - lädt zur Online-Veranstaltung "Wir haben eine Kirche, haben Sie eine Idee?...



Interview mit Dr. Jürgen Wolff



Erste und zweite Phase laufen parallel

https://www.zukunft-sichern-im.bistum-magdeburg.de/aktuelles-zum-immobilienkonzept-2024

Fragen zum Thema Kommunikationskonzept?



Was ich noch wissen wollte, ist …

© KIPS GmbH | 2026

3

Ganzheitliche Konzeption und Umsetzung



© KIPS GmbH | 2026

To-Do 5: Kommunikation ganzheitlich konzipieren & umsetzen

- **Hauptamtliche/interne Beratungsteams:**
  Supervision
  Teamentwicklung
  Unterstützung bei Konzeption und Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen
  etc.

- **Ehrenamtliche in Gremien/Gemeinde:**
  Info-Materialien, Info-Abend
  Moderation
  Unterstützung bei Entscheidungsfindung
  etc.

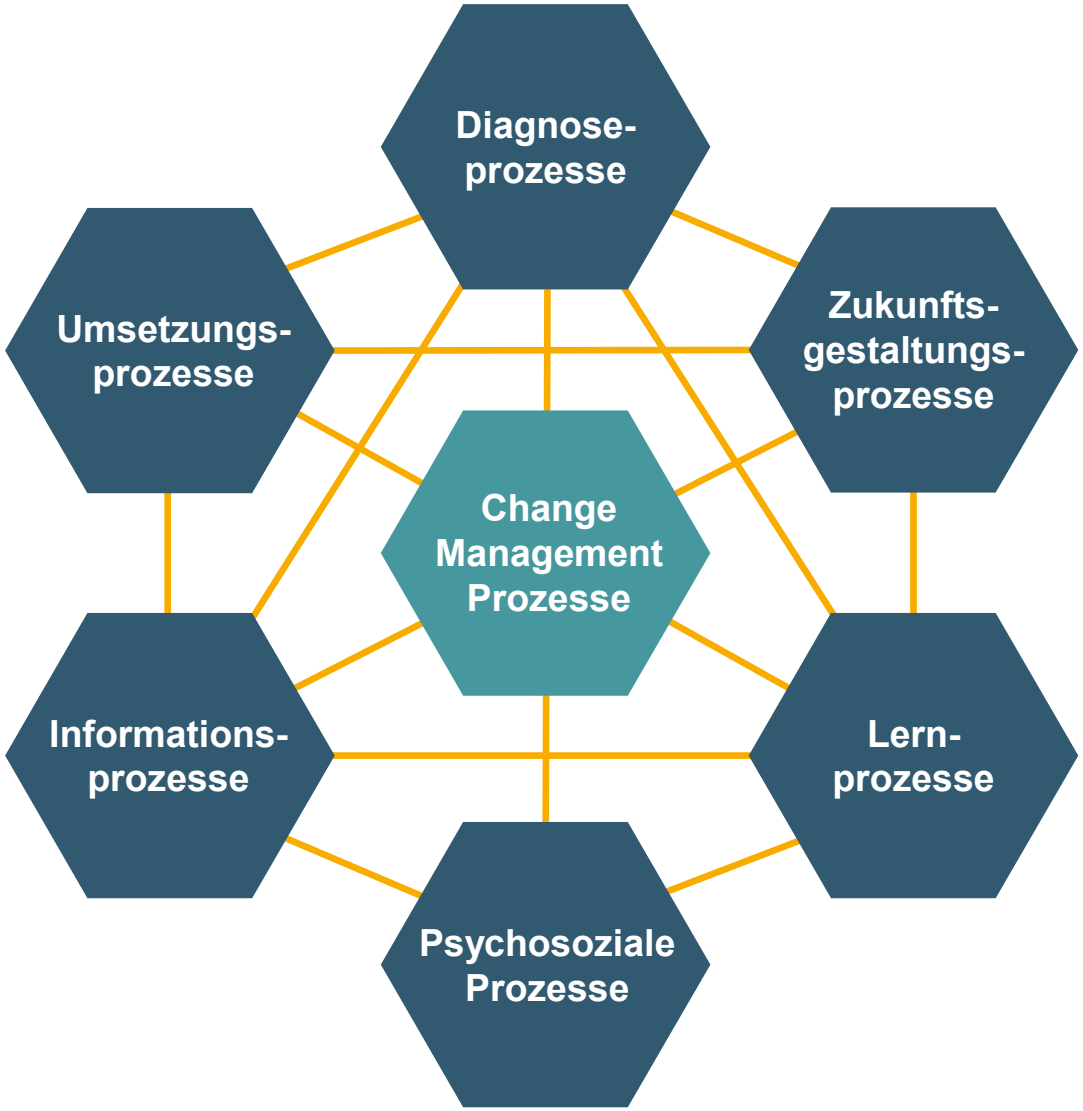
- **Öffentlichkeit:**
  Homepage, Pressemitteilung
  Info-Abend
  etc.



© KIPS GmbH | 2026

Empfehlung: Modell aus Organisationsentwicklung einsetzen

- hilfreiche Maßnahmen für jeden der Basisprozesse (siehe Grafik) planen, sodass die Optimierungen vernetzt und gesamtheitlich angegangen werden
- zentrale Aspekte des Projekts und der Zusammenarbeit innerhalb bzw. außerhalb der Organisation kommen in den Blick und die Maßnahmen greifen ineinander
- Vorgehen fördert eine ganzheitliche Herangehensweise



Glasl et al: Professionelle Prozessberatung // Andersch & Martin: Landkarten der Transformation

© KIPS GmbH | 2026

Kontakt:

KIPS-GmbH

Dr. Marion Munz-Krines
Prokuristin & Geschäftsleitung,
zertifizierte Coachin & Supervisorin (EASC)

Mobil: 0157 86 888 516
marion.munz-krines@js-kips.de

www.js-kips.de



© KIPS GmbH | 2026