

WHITEPAPER:

Kommunikation als Steuerungsinstrument

Wie Sie Veränderungsprozesse aktiv steuern - mit Kommunikation als Werkzeug

Warum Veränderungsprozesse ins Stocken geraten

Viele kirchliche Veränderungsprozesse sind fachlich gut vorbereitet: Daten liegen vor, Gebäudebestände wurden analysiert, Konzepte und Szenarien sind erarbeitet. Und trotzdem geraten Prozesse in der Umsetzung ins Stocken. Entscheidungen werden vertagt. Diskussionen wiederholen sich. Widerstände entstehen – obwohl die Notwendigkeit der Veränderung eigentlich allen bewusst ist.

Der Grund liegt oft nicht in den Zahlen oder der Strategie. Sondern darin, wie der Prozess gestaltet und kommuniziert wird.

Kommunikation ist kein Teil des Prozesses - sie ist der Prozess.

Warum ist das so komplex?

In vielen Organisationen wird Kommunikation noch immer als ergänzende Maßnahme verstanden: Informationen werden vorbereitet, wenn Entscheidungen bereits getroffen sind. Beteiligte werden spät eingebunden. Kommunikation wird „mitgedacht“ – aber nicht aktiv gesteuert. Gerade in kirchlichen Veränderungsprozessen reicht das nicht aus.

Denn hier treffen viele Perspektiven aufeinander:

- Unterschiedliche Interessen und Erwartungen
- Hohe emotionale Bindung an Gebäude und Orte
- Komplexe Gremienstrukturen
- Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen
- Ehrenamtliche und hauptamtliche Beteiligte mit unterschiedlichen Informationsständen

Veränderung bedeutet deshalb nicht nur, Gebäude oder Immobilienportfolien neu zu bewerten oder Strukturen anzupassen. Veränderung bedeutet immer auch, Menschen mitzunehmen.

Was in der Praxis häufig fehlt

Viele Prozesse scheitern nicht an fehlender Fachlichkeit, sondern an fehlender Steuerung der Kommunikation.

Typische Herausforderungen:	Die Folgen:
• Kommunikation wird zu spät eingeplant • Analyse, Entscheidung und Kommunikation laufen nebeneinander statt zusammen • Unterschiedliche Zielgruppen erhalten dieselben Informationen • Unsicherheiten und emotionale Dynamiken werden unterschätzt • Kommunikation wird delegiert statt aktiv geführt	• Diskussionen drehen sich im Kreis • Entscheidungen verlieren Akzeptanz • Prozesse dauern länger als notwendig • Gremien geraten unter Druck • Beteiligte fühlen sich nicht mitgenommen

Vier Ansätze für wirksame Kommunikation

Kommunikation als aktives Steuerungsinstrument nutzen

1 Kommunikation früh im Prozess verankern

Kommunikation beginnt nicht erst bei der Präsentation von Ergebnissen. Bereits zu Beginn eines Veränderungsprozesses sollte geklärt werden:

- Wer ist betroffen?
- Welche Fragen und Erwartungen gibt es?
- Welche Informationen werden wann benötigt?
- Welche Beteiligungsformate sind zu welchem Zeitpunkt sinnvoll?
- Welche feststehenden Termine sollten berücksichtigt werden?

Frühzeitige Kommunikation schafft Orientierung und reduziert Unsicherheit.

2 Kommunikation entlang von Prozessphasen denken

Veränderungsprozesse verlaufen nicht linear. Unterschiedliche Phasen brauchen unterschiedliche Kommunikationsformen. Zu Beginn geht es oft um Orientierung und Transparenz. Später stehen Einordnung, Beteiligung und Entscheidungsfähigkeit im Mittelpunkt. In der Umsetzung braucht es Stabilisierung und kontinuierliche Begleitung.

Kommunikation sollte deshalb nicht punktuell, sondern entlang des gesamten Prozesses geplant werden.

3 Unterschiedliche Zielgruppen unterschiedlich ansprechen

Kirchliche Veränderungsprozesse betreffen viele Beteiligte – aber nicht alle brauchen dieselben Informationen. Eine Person aus der Verwaltung hat andere Fragen als Ehrenamtliche vor Ort.

Verwaltungen benötigen andere Grundlagen als Gemeinden oder externe Partner. Wirksame Kommunikation berücksichtigt deshalb:

- Informationsbedarf
- Perspektiven
- Sprache
- Emotionale Betroffenheit
- Entscheidungsverantwortung

So entstehen verständliche Botschaften statt zusätzlicher Unsicherheit.

4 Kommunikation und Entscheidung verzahnen

Kommunikation kann Entscheidungen vorbereiten, begleiten und absichern. Wichtig ist dabei:

- Entscheidungen nachvollziehbar einzuordnen
- Kriterien transparent zu machen
- Unterschiedliche Perspektiven ernst zu nehmen
- Konflikte frühzeitig sichtbar zu machen

Dadurch entstehen tragfähigere Prozesse – nicht, weil alle derselben Meinung sind, sondern weil Entscheidungen verständlich und anschlussfähig werden.



Gute Kommunikation schafft Orientierung, Verständnis und Vertrauen …
und damit die Basis für tragfähige Entscheidungen.

Was sich dadurch konkret verändert

Wenn Kommunikation strukturiert mitgedacht wird, verändert sich nicht nur die Außenwirkung eines Prozesses – sondern die Qualität der Zusammenarbeit. Typische Effekte:

- ✓ Weniger Widerstand und Missverständnisse
- ✓ Klare Entscheidungsprozesse
- ✓ Höhere Akzeptanz in Gremien und Gemeinden
- ✓ Schnellere Umsetzung
- ✓ Weniger Rückschleifen und Eskalationen
- ✓ Mehr Sicherheit für Verantwortliche

Referenzbeispiel:

In unserem Beratungsprojekt beim Erzbistum Bamberg stand im Mittelpunkt, alle Aspekte rund um die Entwicklung einer Immobilienstrategie zu begleiten. Die Verantwortlichen wollten den Gebäudebestand mit Blick auf die pastorale Fokussierung und der sich verändernden Finanzlage kritisch prüfen. Ziel war es, pro Seelsorgebereich gemeinsam mit den Kirchenverwaltungen ein nachhaltiges Gebäudekonzept zu erarbeiten. In diesem Kontext hat auch die Kommunikation rund um die Beratungstermine in den Seelsorgebereichen eine große Rolle gespielt.

Die Projektmitarbeitenden von KIPS waren sowohl in die Kommunikation auf Abteilungsleitungsebene, z.B. in Sitzungen des Lenkungsausschusses, als auch bei den Informationsveranstaltungen für Hauptamtliche eingebunden. Im Verlauf des Projekts haben wir insgesamt 35 Abendveranstaltungen in den Seelsorgebereichen begleitet.

Warum das nicht „nebenbei“ funktioniert

Kommunikation in Veränderungsprozessen braucht Zeit, Struktur und einen klaren Blick auf Dynamiken innerhalb der Organisation. Gerade in komplexen kirchlichen Prozessen hilft dabei oft eine externe Perspektive:

- zur Strukturierung des Vorgehens
- zur Moderation unterschiedlicher Interessen
- zur Entwicklung verständlicher Kommunikationswege
- zur Entlastung interner Verantwortlicher

Denn gute Kommunikation entsteht nicht zufällig. Sie muss geplant, abgestimmt und kontinuierlich begleitet werden.

Kommunikation frühzeitig mitdenken

Wenn Sie vor der Aufgabe stehen, Ihren Gebäudebestand neu auszurichten und Veränderungen in Ihrer Organisation umzusetzen, lohnt es sich, Kommunikation von Anfang an strukturiert mitzudenken.

KIPS unterstützt kirchliche und soziale Organisationen dabei, Veränderungsprozesse fachlich und kommunikativ zu begleiten – von der Analyse bis zur Umsetzung.



Vereinbaren Sie einen unverbindlichen Gesprächstermin freuen sich auf Ihre Kontaktaufnahme:

Anna Boldt und Dr. Marion Munz-Krines

KIPS GmbH - Laubanger 23 - 96052 Bamberg

0951 700289-0 - info@js-kips.de

Mehr erfahren: https://js-kips.de